

# EVOLUȚIA ABORDĂRILOR DE LA COOPERARE INTERNAȚIONALĂ LA CEA TRANSNAȚIONALĂ

## EVOLUTION OF APPROACHES FROM INTERNATIONAL TO TRANSNATIONAL COOPERATION

CZU: 339.92 : 005

**Oleg FRUNZE,**  
*doctor, lector universitar,*  
*Academia de Administrare Publică*

### SUMMARY

*Partnerships formed around transnational cooperation projects are able to develop, prepare and implement joint solutions to common problems and challenges inherent to a large part of their transnational cooperation area. There is a strong emphasis on the transnational working arrangements of projects and on the transnational dimension of the planned results.*

**Keywords:** *transnational, cooperation, administrative thinking.*

### REZUMAT

*Parteneriatele formate în jurul proiectelor de cooperare transnațională sunt în măsură să dezvolte, să pregătească și să pună în aplicare soluții comune la probleme comune și provocările inerente pentru o mare parte din zona lor de cooperare transnațională. Se pune un accent puternic pe condițiile transnaționale de muncă pe marginea proiectelor și pe dimensiunea transnațională a rezultatelor planificate.*

**Cuvinte-cheie:** *transnațional, cooperare, mentalitate administrativă.*

Evoluția gândirii administrative la nivel global poate fi privită drept derularea a patru etape majore percepute în care gândirea managerială s-a dezvoltat în timp odată cu schimbările de mediu și schimbările organizaționale.

**Mentalitatea strategică internațională.** În primele etape de internaționalizare, mulți administratori tind să se gândească la posibilitățile ce apar permanent în exterior, ca la un fel de avantposturi îndepărtate, al căror rol principal este de a sprijini producția internă în moduri diferite, cum ar fi comercializările care contribuie la operațiunile interne de producție. Aceasta este ceea ce putem

eticheta ca mentalitate strategică internațională.

Terminologia provine direct de la teoria ciclului de viață a produsului internațional ce reflectă multe dintre ipotezele implicite în această abordare. Produsele, mai întâi de toate, sunt dezvoltate pentru piața internă și numai ulterior vândute în străinătate; tehnologia și alte cunoștințe sunt transferate spre exterior drept producție offshore (extrateritorială) și sunt privite ca mijloace de a proteja compania pe piața internă.

De exemplu, companii cu astfel de mentalitate se consideră drept companii interne cu unele filiale străine. Managerii delegați pentru operațiunile de peste hotare adesea

sunt niște nonconformiști pe plan intern, care se întâmplă să știe o limbă străină sau anterior au trăit în străinătate. Deciziile legate de operațiunile din străinătate au tendința de a fi făcute într-o manieră oportunistă sau ad-hoc.

**Mentalitatea multinațională.** Expunerea organizației la medii străine și importanța crescândă a vânzărilor și profiturilor din aceste surse conving treptat administratorii că activitățile internaționale pot oferi oportunități mai mari decât valoarea marginală. Tot mai des, aceștia și-au dat seama că, pentru a beneficia de aceste oportunități, trebuie să facă mai mult decât transferul vechilor linii și echipamente, tehnologiilor care au fost dezvoltate pentru piața internă. Concurenții locali de pe piețele externe și guvernele-gazdă adesea accelerează învățarea companiilor apărute care păstrează o mentalitate internațională inertă pentru prea mult timp.

O mentalitate strategică multinațională se dezvoltă când managerii încep să recunoască și să sublinieze diferențele între piețele naționale și mediile externe de operare. Companiile cu această mentalitate adoptă o abordare mai flexibilă pentru operațiunile lor internaționale prin modificarea produselor lor, a strategiilor chiar și practicilor de management de țară. La fel cum se dezvoltă companiile naționale, care sunt tot mai sensibile și receptive la mediul local, acestea ar trebui să dezvolte o abordare strategică care să fie literalmente multinațională: strategia lor pe plan extern să fie construită pe fundament multiplu, pe strategii naționale receptive creând filiale în întreaga lume.

În companiile care operează cu o astfel de mentalitate multinațională, managerii de operațiuni străine tind să fie antreprenori extrem de independenți, adesea resortisanți în țara-gazdă. Folosind cunoștințele lor despre piața locală și dorința societății să investească în aceste oportunități de creștere, acești administratori sunt

capabili frecvent să obțină o creștere semnificativă locală și independență considerabilă de țara de origine.

**Mentalitatea globală.** Deși mentalitatea multinațională, de obicei, rezultă din abordări de marketing foarte receptive pe diferite piețe naționale, ea, de asemenea, dă naștere la o infrastructură de producție ineficientă în cadrul companiei. Unitățile de producție sunt adesea construite mai des pentru a oferi avantaje locale de marketing sau mai degrabă pentru a îmbunătăți relațiile politice decât pentru a maximaliza eficiența producției. În mod similar, proliferarea de produse concepute pentru a satisface nevoile locale, de asemenea, contribuie la o pierdere de eficiență în design, producție, logistică, distribuție și alte sarcini funcționale.

Într-un mediu de operare orientat spre îmbunătățirea și facilitarea transportării și comunicațiilor, unde sunt eliminate barierele din calea comerțului, unele companii au adoptat o abordare strategică foarte diferită în operațiunile internaționale. Aceste companii, multe dintre ele de origine japoneză, gândesc în termeni ce privesc crearea de produse pentru o piață mondială și fabricație pe o scară globală în câteva unități de producție extrem de eficiente, adesea centre corporative.

Aceasta se definește ca o mentalitate strategică globală clasică deoarece privește lumea ca o singură unitate de analiză. Ipoteza care stă la bază este că gusturile și preferințele naționale sunt mai degrabă asemănătoare decât diferite, sau că acestea pot fi făcute similare prin a furniza clienților produse standardizate cu avantaje de cost și calitate adecvate peste produsele naționale care au fost utilizate. Managerii cu această abordare strategică globală susțin argumentul profesorului Levitt că viitorul aparține acelor companii care fac și vând „același lucru, în același fel, oriunde.”

Această abordare strategică necesită

considerabil mai multă coordonare centrală și control decât celelalte și este, de obicei, asociată cu o structură organizațională în care diferiți administratori de produse sau afaceri au responsabilități la nivel mondial. În astfel de companii, cercetarea și dezvoltarea, activitățile de fabricare sunt, de obicei, administrate la sediul central și majoritatea deciziilor strategice sunt, de asemenea, luate la centru.

**Mentalitatea transnațională.** De-a lungul anilor, începând cu 1980, multe dintre companiile globale păreau invincibile. Într-un mediu de globalizare rapidă, acestea au obținut victorii copleșitoare, nu numai asupra firmelor locale, dar și față de concurenții internaționali și multinaționali. Succesul lor, cu toate acestea, a creat și a consolidat un set de forțe compensatorii de localizare. Multe guverne găzduiesc, de exemplu, acele companii globale ce par să fie mai puternice și, astfel, mai amenințătoare față de companiile existente mai devreme fără răspundere și cu mentalitatea lor strategică internațională simplă. Multe guverne-gazdă au înăsprit atât restricțiile cât și cerințele impuse companiilor globale, cerându-le acestora să investească, să facă transfer de tehnologie, să satisfacă necesitățile locale, condițiile de trai și așa mai departe.

Clienții, de asemenea, au contribuit la această consolidare în localizarea forțelor prin respingerea produselor omogenizate la nivel mondial și reafirmarea preferințelor naționale — deși fără diminuarea așteptărilor privind nivelul de calitate și costuri reduse la care produsele au fost oferite. În cele din urmă, volatilitatea crescândă în economiile internaționale și mediile politice, în special schimbări rapide în ratele de schimb valutar, au subminat eficiența abordării centralizate la nivel mondial.

Ca urmare a acestor evoluții, multe companii la nivel mondial au recunoscut că receptivitatea la cererile de pe piața locală și la necesitățile politice și presiunile de

a dezvolta eficiența competitivă la scară globală a fost simultană, chiar dacă uneori contradictorie. În aceste condiții, atitudinea se reflectă în ambele mentalități de strategii multinaționale și de strategii globale ce au fost din ce în ce mai nepotrivite. Cerința iminentă a fost pentru companii să devină mai receptivă la nevoile locale, păstrând eficiența globală, ca o abordare emergentă pentru gestionarea la nivel mondial care se numește mentalitatea strategică transnațională.

În astfel de companii, activitățile-cheie și resursele sunt centralizate în societatea de origine, nici descentralizate astfel încât fiecare filială să poată îndeplini sarcinile locale proprii pe baza locală. În schimb, resursele și activitățile sunt dispersate, dar specializate, astfel încât să se atingă eficiența și flexibilitatea în același timp. În plus, aceste resurse dispersate sunt integrate într-o rețea interdependentă a operațiunilor din întreaga lume.

Spre deosebire de modelul global, mentalitatea transnațională recunoaște importanța flexibilității și receptivității operațiunilor la nivel de țară - prin urmare, întoarcerea la nivel național la terminologie și concepte. Și în comparație cu abordările multinaționale, prevede corelarea și coordonarea acestor operațiuni pentru a păstra competitivitatea prin eficacitatea și eficiența economică - așa cum este indicat de prefixul „trans-”. Necesitatea care rezultă prin organizare intensivă și coordonare largă și luarea deciziilor partajate presupune că aceasta este o abordare mult mai sofisticată și mai subtilă a managementului multinațional.

Ar trebui să fie clar totuși că nu există nimic inevitabil pe parcursul sau în punctul final al acestei evoluții de mentalitate strategică în companiile din întreaga lume. În funcție de industrie, poziția strategică individuală a companiei, fie necesități diferite în țările-gazdă sau o varietate de alți factori, compania ar putea să opereze în mod re-

zonabil cu oricare dintre aceste mentalități strategice. Mai probabil, având în vedere că aceasta este o clasificare arbitrară, cele mai multe cazuri prezintă unele atribute din fiecare dintre aceste abordări strategice.

Cooperarea transnațională are drept obiectiv consolidarea cooperării prin intermediul unor acțiuni care conduc la dezvoltarea teritorială integrată, legată de prioritățile politicii de coeziune a Uniunii.

Fondul European pentru Dezvoltare Regională sprijină următoarele componente: cooperarea transnațională pe teritorii transnaționale de dimensiuni mai mari, implicând parteneri naționali, regionali și locali și vizând, de asemenea, cooperarea transfrontalieră maritimă în cazurile care nu fac obiectul cooperării transfrontaliere, în vederea atingerii unui grad mai înalt de integrare teritorială a acestor teritorii.

Un obiectiv general este crearea de parteneriate transnaționale, în domenii de importanță strategică, în scopul îmbunătățirii procesului de integrare teritorială, economică și socială și al sprijinirii coeziunii, stabilității și competitivității.

Programele de cooperare transnațională pentru Republica Moldova sunt prezentate în continuare.

**Programul transnațional Dunărea 2014-2020.** Pe 17 decembrie 2013 pachetul de politici de coeziune UE 2014-2020 a fost în cele din urmă adoptat după doi ani de negocieri între Comisia Europeană, Consiliul UE și Parlamentul European. Astfel, șase noi regulamentele UE au intrat în vigoare direct, definind condițiile pentru a investi 325,15 miliarde euro pentru a sprijini o creștere inteligentă, durabilă și incluzivă în Europa. Printre acestea a fost Regulamentul (UE) nr. 1301/2013 privind Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR) și teritorială europeană de cooperare Regulamentul (UE) nr. 1299/2013. Acestea sunt regulamentele de stabilire a normelor pentru trei noi programe, derularea programului

„Sud-Estul Europei” este prevăzută în șapte ani: programele Adriatică-Ionica, Dunărea și Balcani-Mediterana.

Programul Transnațional Dunărea (2014-2020) este construit în jurul a patru axe prioritare tematice:

1. Inovare și responsabilitate socială Regiunea Dunăre:

a) îmbunătățirea condițiilor cadru pentru inovare;

b) creșterea competențelor pentru afaceri și inovare socială.

2. Responsabilitate față de mediu și cultură Regiunea Dunăre:

a) consolidarea gestionării apelor transnaționale și prevenirea riscului de inundații;

b) promovarea utilizării durabile a patrimoniului natural și cultural și a resurselor;

c) restaurarea și gestionarea de coridoare ecologice;

d) îmbunătățirea gradului de pregătire pentru managementul riscurilor de mediu.

3. Îmbunătățirea interconectării și responsabilitatea energetică Regiunea Dunăre:

a) suport pentru sistemele ecologice și sigure de transport și accesibilitate echilibrată a zonelor urbane și rurale;

b) îmbunătățirea securității energetice și a eficienței energetice.

4. Buna guvernare Regiunea Dunăre:

a) îmbunătățirea capacităților instituționale pentru a aborda provocările majore ale societății;

b) sprijin pentru guvernare și punerea în aplicare a EUSDR (Strategia UE pentru regiunea Dunăreană).

Programul va investi 202,3 milioane euro din FEDR și 19,8 milioane de euro la IPA II pentru proiecte transnaționale în teritoriul bazinului Dunărean. Partenerii eligibili provin din 9 țări UE - Austria, Bulgaria, Croația, Cehia, Germania (doar Baden-Württemberg și Bayern), Ungaria, România, Slovacia, Slovenia; și 5 țări non-UE - Bosnia și Herțegovina, Republica Moldova, Muntenegru, Serbia, o parte din Ucraina.

O strategie pentru a stimula dezvoltarea regiunii Dunării a fost propusă de Comisia Europeană mai devreme, pe 8 decembrie 2010 (comunicarea Comisiei - Strategia UE pentru Regiunea Dunării). Statele-membre au aprobat strategia UE pentru regiunea Dunării la Consiliul afacerilor generale pe 13 aprilie 2011.

Deși acoperirea geografică a programului transnațional Dunărea se potrivește cu cel de EUSDR, acestea sunt două instrumente diferite. Programul susține cu siguranță proiectele de cooperare în conformitate cu planul de acțiune al strategiei, cu toate acestea, nu este considerat principala sursă de finanțare pentru implementarea strategiei, însă reprezintă sprijinul preferențiat pentru strategia de guvernare.

**Programul Operațional Comun Bazinul Mării Negre** este finanțat prin Instrumentul European de Vecinătate (ENI), bugetul constituind aproximativ 49 mln. euro.

Aria eligibilă a programului:

- *România*: Sud-Est.
- *Bulgaria*: Severoiztochen, Yugoiztochen.
- *Grecia*: Kentriki Makedonia, Anatoliki Makedonia Thraki.
- *Turcia*: İstanbul, Tekirdağ, Edirne, Kırklareli, Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova, Zonguldak, Karabük, Bartın, Kastamonu, Çankırı, Sinop, Samsun, Tokat, Çorum, Amasya, Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane.
- *Rusia*: Rostov oblast, Krasnodar krai, Republica Adygeea.
- *Ucraina*: Odessa, Mykolaiv, Kherson, Zaporosh'ye și Donetsk oblasts, Republica Crimeea, Sevastopol.

- *Moldova, Georgia, Armenia, Azerbaidjan.*

**Obiectivul general** - îmbunătățirea nivelului de trai al oamenilor din regiunile din Bazinul Mării Negre prin creșterea sustenabilă și protecția în comun a mediului.

**Obiective tematiche.** Promovarea afacerilor și a antreprenoriatului în Bazinul Mării Negre; promovarea unei politici de mediu

coordonate și reducerea prin acțiuni comune a deșeurilor maritime în Bazinul Mării Negre.

Eligibilitatea proiectelor se face în conformitate cu art. 39 din Regulamentul nr. 897/2014, proiectele pot primi contribuții financiare din fondurile alocate programului. Partenerii care implementează proiecte vor reprezenta, în primul rând, nivelurile administrative regionale și subnaționale, precum și organizațiile societății civile aflate în zona geografică eligibilă a programului.

Se va acorda prioritate autorităților locale și regionale, societății civile, camerelor de comerț și comunității academice și educaționale, precum și alor actori eligibili aflați în zona geografică eligibilă a programului și care sunt importanți pentru realizarea obiectivelor programului.

**Programul Operațional Comun România - Republica Moldova** este unul dintre programele de cooperare transfrontalieră pentru perioada 2014- 2020.

Obiectivul general al Programului Operațional Comun România - Republica Moldova este de a spori dezvoltarea economică și de a îmbunătăți calitatea vieții oamenilor din zona transfrontalieră prin investiții comune în domeniul educației, dezvoltării economice, culturii, infrastructurii transfrontaliere și sănătății.

În scopul de a atinge obiectivul general, sunt propuse patru obiective tematice:

1. Suport pentru educație, cercetare, dezvoltare tehnologică și inovare:

Prioritatea 1.1. Cooperarea instituțională în domeniul educației pentru creșterea accesului la educație și calitatea acesteia.

Prioritatea 1.2. Promovarea și sprijinirea cercetării și inovării.

2. Promovarea culturii și conservarea patrimoniului istoric local:

Prioritatea 2.1. Conservarea și promovarea patrimoniului cultural și istoric.

3. Îmbunătățirea accesibilității regiunilor, transportului și rețelelor de comunicare:

Prioritatea 3.1. Dezvoltarea infrastructurii de transport transfrontalier și infrastructurii TIC.

4. Provocări comune în domeniul siguranței și securității:

Prioritatea 4.1. Sprijin pentru dezvoltarea serviciilor de sănătate și accesul la sănătate.

Prioritatea 4.2. Sprijin pentru activitățile comune de prevenire a dezastrelor naturale sau provocate de om, precum și acțiuni comune în situații de urgență.

Prioritatea 4.3. Prevenirea și lupta împotriva crimei organizate și cooperarea poliției.

Contextul de evoluție a gândirii administrative în cadrul companiilor multinaționale și expunerea conceptelor ce fac diferența între etapele de dezvoltare a acestor mentalități ne poate ajuta să determinăm starea lucrurilor și să evaluăm la ce etapă ne aflăm în prezent.

### BIBLIOGRAFIE

1. Christopher A. Bartlett, *Transnational Management*, Fourth Edition, The McGraw–Hill Companies, 2004.

2. Theodore Levitt, „The Globalization of Markets,” *Harvard Business Review*, May–June 1983.

3. Howard Perlmutter, „The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation,” *Columbia Journal of World Business*, January–February 1969.

4. Zece lucruri de știut despre cooperarea transnațională, CE 2018, 16 pag.  
[www.ec.europa.eu/02-12-2018-10-things-to-know-about-transnational-cooperation](http://www.ec.europa.eu/02-12-2018-10-things-to-know-about-transnational-cooperation)

**Prezentat:** 17 septembrie 2018.

**E-mail:** frunze.oleg@gmail.com