

GUVERNANȚA CORPORATIVĂ ÎN CONTEXTUL GLOBALIZĂRII

SUNHILDE CUC

Universitatea Oradea, Facultatea de Textile și Pielărie, Str. Barbu Stefanescu Delavrancea nr. 4, tel. 0259/408448, 0744/371014, hectic@rdslink.ro

SIMONA TRIPA

Universitatea Oradea, Facultatea de Textile și Pielărie, Str. Barbu Stefanescu Delavrancea nr. 4, tel. 0259/408448, 0726386222, siminica@rdslink.ro

In this paper we consider that the most important governance actors who might affect globalization: employees, shareholders, the board of directors, top management teams and governments and we examine the mechanisms by which the corporate governance context in which each of them influences the decisions on key aspects of globalization.

Deși mult criticat, procesul de globalizare este într-o continuă expansiune, internaționalizarea piețelor și activităților întreprinderilor fiind un fenomen profund și ireversibil, ceea ce determină companiile, mai mari sau mai mici, să adopte măsuri în consecință.

Sistemele de guvernare corporativă diferă mult de la o țară la alta și aceste diferențe afectează direct atât procesul de dezvoltare al strategiilor globale cât și tipurile de strategii care pot fi adoptate.

Deciziile de strategie globală reprezintă o piatră de încercare grea pentru eficacitatea sistemelor de guvernare corporativă care urmăresc maximizarea profitului și a competitivității globale cel mai adesea pe seama unora dintre participanții la guvernare. Prin definiție, strategia globală se referă la adoptarea unei strategii extinse dincolo de granițele țării lucru care ar putea afecta puternic acele părți care au legături strânse cu compania din țara de origine.

Cercetători în domeniul guvernării corporative comparate au identificat cinci jucători importanți: [1]

- angajații împreună cu structurile în care aceștia acționează (sindicate sau blocuri sindicale),
- consiliile de administrație care reprezintă organul de conducere a întreprinderii și care aprobă strategia companiei,
- comitetul director, managementul de vârf care este responsabil cu transpunerea în practică a deciziilor strategice luate,
- acționarii care se pot exprima prin intermediul votului garantat de deținerea de acțiuni dar care au și posibilitatea de a ieși din firmă prin vânzarea acțiunilor în cazul în care nu sunt de acord cu decizia luată, și nu în ultimul rând
- guvernele care impun reguli naționale privind guvernarea corporativă.

Rolul și puterea pe care o poate exercita fiecare dintre părțile mai sus menționate depind în mare măsură de mediul economic și de sistemul de guvernare corporativă a țării din care provin.

Economiști, juriști și politicieni încearcă diverse clasificări ale capitalismului, clasificări care au la bază în principal relațiile dintre proprietar-manager, creditor manager, firma-guvern, firmă-sindicate. Robert Boyer prezintă patru tipuri de capitalism: capitalismul orientat spre piață (specific pentru Statele Unite), capitalismul orientat spre companie (specific Japoniei), capitalismul cu orientare social-democratică (statele din nordul Europei) și capitalismul dirijat de stat (Franța). Germania este localizată, în opinia autorului, între ultimele două tipuri. [2]

Yusuke Fukada și Ronald Dore [3] notează: ”Pe plan mondial sunt mai multe curente de capitalism: unul este cel de tip anglo-american care se concentrează în jurul Statelor Unite și a Marii Britanie iar altul diferă de cel anglo-american în diferite feluri și se regăsește în cazul Germaniei, Suediei, Norvegiei, Danemarcei, Olandei, Elveției, Japoniei etc. Dacă ar fi să clasificăm aceste curente doar în două tipuri acestea ar fi : tipul anglo-american și japonezo-german”.

În funcție de „tradițiile” economiei naționale s-au orientat și artizanii sistemelor de guvernare corporativă. Tabelul 1 cuprinde o prezentare comparativă sumară a celor trei mari modele: modelul tradițional, modelul determinist sau continental european și modelul extins japonez.

Tabelul 1 – Comparație între modelele de guvernare corporativă

Modelul anglo-saxon	Modelul continental european	Modelul extins japonez
Orientat spre piața bursieră	Orientat spre piața bancară	Orientat spre piața bancară
Bazat pe dreptul de proprietate al acționarilor	Bazat pe dreptul de proprietate al acționarilor și corelația dintre salarii și companie	Bazat pe interesele părților interesate (stakeholders), în principal <i>keiretsu</i>
Structura acționariatului dispersată	Structura acționariatului concentrată	Structura acționariatului concentrată, (ținerea încrucișată de acțiuni)
„one tier system” Board of Directors • directori executivi • directori non executivi	„two tier system” Consiliul supervisor Consiliul de administrație	Consiliul de administrație incluzând reprezentanți ale părților interesate Comisie de cenzori
Mecanisme de control : extern	Mecanisme de control : intern	Mecanisme de control : intern
Sistem contabil : Generally Accepted Accounting Standards- GAAP	Sistem contabil : International Financial Reporting Standards -IFRS	Sistem contabil : combinație între reglementările GAAP și IFRS

Angajații

Există două variabile esențiale care diferențiază rolul angajaților, priviți ca un colectiv, în procesul de luare a deciziilor strategice.

În primul rând piața forței de muncă națională este cea care influențează flexibilitatea și mobilitatea angajaților. Țări ca Statele Unite au la dispoziție o piață a muncii foarte flexibilă cu contracte de muncă de scurtă durată, legislația americană permițând ușor rezilierea contractului de muncă. Consecința acestui fapt este că pregătirea profesională se face în afara companiei, angajații având competențe generale și transferabile la un alt loc de muncă. În țări cu piețe rigide ale forței de muncă, ca Germania sau Japonia, companiile investesc mulți bani în dezvoltarea profesională a angajaților ceea ce conduce la o forță de muncă specializată cu competențe specifice companiei care îi fac mai greu transferabili de la o firmă la alta.

În al doilea rând este problema organizațiilor sindicale și a puterii pe care acestea o pot exercita diferit de la țară la țară. De pildă în Franța drepturile sindicale sunt extinse asupra tuturor angajaților indiferent de afiliere, uniunile sindicale pot avea o influență mai mare în luarea deciziilor corporației decât în SUA sau Marea Britanie unde doar membrii uniunii sindicale beneficiază de înțelegerile colective negociate. Companiile japoneze sunt caracterizate prin sindicate la nivelul întreprinderii ceea ce conduce la negocieri colective la nivel de companie care de asemenea asigură o poziție fermă a angajaților.

Este evident că situațiile în care angajații au o mobilitate redusă și o voce puternică în cadrul companiei se vor implica mai activ în deciziile privind strategia de globalizare. Ei doresc să-și păstreze locurile de muncă acasă și tind să se opună oricărei tendințe de globalizare. O putere influență mărită o au lucrătorii mai ales în sistemul de guvernare corporativă care presupune obligativitatea consultării angajaților în luarea deciziilor. Un exemplu recent privind opoziția salariiștilor este cel al firmei germane Volkswagen AG care în ciuda costurilor ridicate pe care le are cu forța de muncă a trebuit să ajungă la un compromis cu cartelul sindical IG Metall și să promită angajaților ei vest germani securitatea postului până în anul 2011 în schimbul înghețării salariilor până în 2007 și a unui program mai flexibil de muncă. [4]

Echipa managerială

Diferențe transnaționale în ceea ce privește echipa managementului de vârf se întâlnesc în special în experiența internațională pe care aceștia o au precum și în pregătirea profesională, a studiilor absolvite.

Managerii din SUA și Marea Britanie tind să aibă o pregătire profesională cu specializare în finanțe sau marketing (cel mai des absolvent de universități cu profil de afaceri) spre deosebire de managerii germani care au mai degrabă o educație în domeniul tehnic. În Franța managerii sunt absolvenți ai unei „grandes écoles” comune cu o pregătire ideologică și provin adesea din poziții guvernamentale.

În ceea ce privește experiența internațională Statele Unite este țara care are cei mai mulți top manageri născuți în afara țării spre deosebire de Franța, Italia și Japonia care se afla la capătul opus. De asemenea mobilitatea managerilor în SUA și Marea Britanie este mult mai mare spre deosebire de Franța și Japonia unde managerii tind să rămână o lungă perioadă de

timp în cadrul companiei. Prezența unor manageri de naționalitate străină, cu o bogată experiență internațională în combinație cu o piață a muncii deschisă crează premisele unei deschideri din partea echipei manageriale spre adoptarea unor strategii globale. În Statele Unite tot mai multe companii au sau au avut directori executivi (CEO) născuți în afara țării: Charles Bell de la McDonald's care este australian, E. Neville Isdell de la Coca Cola care este irlandez.

Dimpotrivă, echipele manageriale dintr-o piață a muncii închisă, din companii cu strânse legături guvernamentale (Franța) sau fondate și controlate de familii (Italia, Japonia) vor fi mult mai rezervate în a se angaja în strategii globale, majoritatea preferând să mențină controlul acasă.

Aționarii

Diferențele naționale privind structura acționariatului sunt de asemenea foarte mari .

La o extremă se află Statele Unite care are cea mai dispersată structură a acționariatului caracterizată prin neutralitatea ei în ceea ce privește conducerea și strategiile adoptate de acestea atâta timp cât acestea aduc profit și valoarea acțiunilor este ridicată.

În Marea Britanie un procent important îl reprezintă acționarii instituționali, ca de pildă fondurile de pensii, care, de regulă aici, joacă un rol neutru spre deosebire de activismul investitorilor instituționali americani. Japonia este caracterizată printr-un procent ridicat de investitori instituționali care nu au deloc o atitudine neutrală ci dimpotrivă, acționează ca parte a unei rețele sau keiretsu în sprijinirea managementului. În Germania băncile sunt cele care joacă un rol important în influențarea politicii companiei, atât ca și creditori cât și ca acționari ai acesteia. Pentru angajații acționari este tipică reacția de blocare a globalizării. Această atitudine se manifestă chiar și în Statele Unite unde United Airlines oferă unul din rarele exemple de companie publică mare cu acționari majoritari angajații proprii (55%). Astfel angajații acestei companii au reușit să blocheze planurile conducerii de a mări numărul de zboruri de la baza cu costuri mai scăzute din Taiwan. [5]

Consiliul de administrație

Compoziția consiliilor de administrație arată de asemenea contraste puternice între țări. Spre exemplu, companiile japoneze sunt renumite pentru numărul foarte mare de membri ai consiliului și implicit ineficiența acestora. Acestea pot fi compuse din peste 50 de membri între care foarte puțini externi care să monitorizeze activitatea managerilor și direcția strategică a companiei. Italia și Franța sunt considerate a avea consilii de dimensiuni medii dar tot ineficiente datorită lipsei sau a numărului redus al directorilor nonexecutivi independenți. France Telecom oferă un exemplu despre cum pot influența interesele naționale componența consiliului de administrație. În ciuda faptului că a fost privatizată în 1997, France Telecom încă suferă de intervenția guvernului francez. Din cei 15 membri ai consiliului doar 7 sunt aleși de către adunarea generală a acționarilor deoarece 3 sunt reprezentanți ai angajaților iar ceilalți 5 sunt reprezentanți ai guvernului. Germania reprezintă un caz special prin numărul mare de reprezentanți ai părților interesate (angajați, bănci, furnizori) în consiliul supervisor (Aufsichtsrat). Cele mai active borduri sunt considerate cele din Marea Britanie și Statele Unite în mare parte și datorită eforturilor în domeniul îmbunătățirii legislației corporative care s-au făcut.

Guvernul

Diferențe între țări apar și în funcție de gradul de intervenție al statului în economie și de protecționismul pe care îl aplică pe propriile piețe. Intervenția guvernului ia, cel mai adesea, forma regulatorilor de piață. O măsură reprezentativă de intervenție guvernamentală în economie o reprezintă reglementările referitoare la preluare (takeover). Legislația în Statele Unite și într-o mai mică măsură Marea Britanie nu prevede în mod special bariere împotriva preluărilor, rămâne la latitudinea companiilor să-și ia măsuri anti-preluare. În contrast, în țările continentale europene Franța, Germania, Italia și în Japonia intervenția guvernului în a ridica bariere puternice de anti-preluare este mare inclusiv prin instituirea așa numitelor „golden shares” care dau autorităților guvernamentale dreptul de veto asupra unor decizii strategice. În timp ce în Europa și Asia legislația referitoare la societățile pe acțiuni este atributul celui mai înalt for legislativ, în SUA reglementările de constituire ale unei corporații este la nivel de stat federal. [6].

Diferitele obstacole pe care multe dintre țările europene le ridică în calea preluărilor ostile fac firmelor străine dificilă achiziționarea de companii europene. În 2001 planul de fundamentare a unui cod european privind achizițiile prin preluare a fost amânat în urma obiecțiilor ridicate de guvernul german.

Este de notorietate scandalul iscat cu ocazia preluării ostile în 2001 de către compania de telefonie britanică Vodafone a operatorului german Mannesmann, preluare care deși a fost considerată cea mai mare tranzacție din istoria corporatistă a lumii a îngrijorat atât guvernul german, precum și întreaga opinie publică de posibilitatea ca și alte companii germane să treacă în „mâini străine”. [7]

Un alt caz particular este Franța care de asemenea depune eforturi de menținere a capitalului național în marile firme franceze. Cel mai recent caz de implicare guvernamentală este cel al firmei Danone. Primul-ministru francez, Dominique de Villepin, a afirmat că guvernul pe care îl conduce este îngrijorat de o posibilă preluare a grupului Danone de către PepsiCo și a avertizat că va proteja interesele Franței în această problemă. El a declarat reporterilor că Danone este unul dintre "stindardele" industriei franceze și că "orice soluție strategică trebuie să aibă la bază protejarea intereselor grupului", dar și a industriei țării. [8]

În concluzie, conducătorii companiilor trebuie să recunoască și să se adapteze la dificultățile pe care procesul de globalizare le presupune, să încerce realizarea unei situații de echilibru între toate părțile implicate. Pe de altă parte, reprezentanții guvernelor ar trebui să fie mai deschiși în ceea ce privește acceptarea capitalului străin și să folosească acest prilej pentru îmbunătățirea relațiilor la nivel global. Guvernele au nu numai responsabilitatea ci au în mână și instrumentele politice pentru îmbunătățirea sistemelor de guvernare corporativă din țările lor, lucru care ar conduce la creșterea competitivității naționale.

BIBLIOGRAFIE:

1. Aguilera, Ruth, George Yip- „Global strategies faces local constraints”, Financial Times, May 26 2005
2. Boyer, Robert:“The Convergence Hypothesis Revisited: Globalization but Still the Century of Nations?” <http://project.iss.u-tokyo.ac.jp/kikkawa/iss-re.pdf> consultat la [15.08.2005](http://project.iss.u-tokyo.ac.jp/kikkawa/iss-re.pdf)
3. Fukada, Yusuke and Ronald Dore : “The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength”,Oxford, Oxford University Press, 1994;[www]
4. **Miah, Malik- Barry Sheppard: „ Illusionen über Unternehmensbeteiligung zerstört-Beschäftigte von United Airlines ziehen Bilanz“,** <http://www.labournet.de/internationales/usa/ua-ub.html> consultat la [06.07.2005](http://www.labournet.de/internationales/usa/ua-ub.html)
5. Bock, Christian: „Corporate governance fur Kapitalgesellschaften im internationalen Vergleich”, www.vkw.org
6. *** Fusion von Mannesmann-Vodafone, <http://www.tecchannel.de/news/themen/business/405025/>
7. [Jurnalul National](http://www.jurnalulnational.ro), 25 Iulie 2005

CLUSTERE ÎN INDUSTRIA DE TEXTILE, CONFECȚII ȘI PIELE DIN ROMÂNIA

SUNHILDE CUC

*Universitatea Oradea, Facultatea de Textile și Pielărie, Str. Barbu Stefanescu Delavrancea nr. 4,
tel. 0259/408448, 0744/371014, hectic@rdslink.ro*

SIMONA TRIPA

*Universitatea Oradea, Facultatea de Textile și Pielărie, Str. Barbu Stefanescu Delavrancea nr. 4,
tel. 0259/408448, 0726386222, siminica@rdslink.ro*

Industries tend to cluster (“A cluster is a geographically proximate group of companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities.”- M-Porter). It may seem a paradox but global competition can be fostered with local elements of competitive advantage. Proximity brings: easy access to specialized suppliers, services and human resources, information spillovers, flexibility and fast change reaction due to extreme specialization, imitation facilitates faster innovation adoption. The article promotes the concept of cluster in the roumanian textil industry.

1. Conceptul de cluster

Lumea economică mondială este dominată de clustere : mase critice dispuse într-o anumită locație și care repurtează un succes concurențial fulminant în anumite sectoare. Au devenit deja caracteristici ce înflăcărează economiile la orice nivel, metropolitan, regional, național, mai cu seamă în țările puternic dezvoltate.

În lucrarea de față vom folosi definiția clusterelor, așa cum a fost dată de Michael Porter: “Clusterelor reprezintă concentrări geografice de companii și instituții aflate în interconexiune și care se manifestă într-un anumit sector / domeniu de activitate. Acestea înglobează o gamă largă de industrii și de entități care joacă un rol în manifestarea competiției: furnizori specializați de intrări, de infrastructură, se extind și în aval cuprinzând canale de distribuție și clienți, dar și în lateral capacitând laolaltă și producătorii de bunuri complementare ori companiile din industrii care folosesc același tip de intrări, aceleași tehnologii ori aceleași abilități ale resurselor umane de care dispun. În interiorul clusterelor pot fi întâlnite organisme guvernamentale sau instituții de învățământ, de standardizare, centre de formare vocațională, asociații patronale care asigură instruire specializată, educație informație, cercetare și suport tehnic.”[1]¹⁵⁸

Pe baza dezvoltării rapide a clusterelor apare în practică un paradox: avantajele concurențiale de durată în cazul economiei globale sunt legate din ce în ce mai mult de

5. Bibliografie

¹⁵⁸ Porter, Michael “*Clusters and the new economics of competition*” Harvard Business Review; Boston; Nov/Dec 1998;