

Capitolul 1

NECESITATEA ȘI CONCEPTUL MANAGEMENTULUI COMPARAT INTERNAȚIONAL

Majoritatea cercetătorilor din domeniul managementului au pornit de la premisa universalității acestuia, căutând „*soluția cea mai bună*” de a conduce, care să poată fi aplicată în orice întreprindere, din orice context cultural. Mult mai târziu, sub influența abordării sistemice, dar mai ales a abordării contextuale, teoreticienii și chiar practicienii din domeniul managementului au ajuns la concluzia că managementul se practică diferit în funcție de fiecare țară sau cultură, că are rezultate diferite. Așa se explică preocupările pentru cunoașterea managementului din diferite țări, sau contexte culturale, pentru analiza acestuia cu scopul evidențierii cauzelor succeselor obținute de întreprinderile din țările dezvoltate. Erau primele preocupări din domeniul managementului comparat internațional.

1.1. NIVELURI DE INFLUENȚĂ ASUPRA MANAGEMENTULUI CA PROCES

Influențele asupra activității și comportamentului indivizilor, implicit asupra managementului ca activitate practică sau proces, provin de la mai multe niveluri: societal, cultural, atitudinal și chiar de la nivel de grup sau individual, așa cum rezultă și din figura 1.1.

Caracterizarea variabilelor

Variabilele naționale crează contextul pentru dezvoltarea și perpetuarea variabilelor culturale, care la rândul lor constituie baza pentru conturarea atitudinilor față de muncă, față de timp, pentru manifestarea individualismului, pentru atitudinea față de sarcini etc. Toate aceste atitudini influențează motivarea personalului, exigențele față de muncă și relațiile dintre indivizi, productivitatea și etica muncii.

Diferențele care se manifestă între aceste variabile, de la

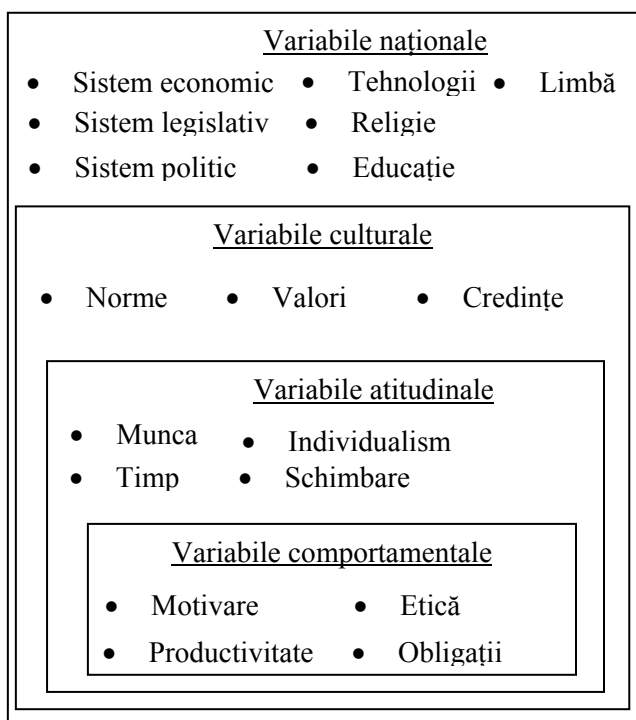


Fig. 1.1. Surse de influență asupra managementului

nivel național, cultural, atitudinal și comportamental determină diferențe în procesele de management de la toate nivelurile, inclusiv de la nivelul organizațiilor.

În ce măsură managementul organizațiilor este influențat de către aceste variabile este răspunsul pe care trebuie să-l dea cercetările din domeniul managementului comparat internațional. Spre exemplu, managerii trebuie să anticipeze efectele influenței particularităților culturii naționale asupra practicilor manageriale din alte culturi în care aceștia acționează din diverse rațiuni. Cum pot să anticipeze aceste influențe, pentru a acționa cu un plus de eficacitate, este răspunsul care se așteaptă de la cercetările din domeniul managementului comparat internațional.

1.2. TIPURI DE ABORDĂRI CARE AU INFLUENȚAT CERCETĂRILE DIN DOMENIUL MANAGEMENTULUI COMPARAT INTERNAȚIONAL

Influența abordării sistemice

Prima, și poate cea mai importantă influență asupra cercetărilor din acest domeniu a avut-o perspectiva abordării sistemice a problematicii managementului. Trecerea de la conceperea organizației ca sistem închis, la o concepție care are la bază teoria sistemelor deschise este atribuită de mulți specialiști, lucrărilor a doi reprezentanți de seamă Katz și Kahn. Potrivit acestei concepții a sistemelor deschise, „*organizația trebuia să se mențină într-o permanentă relație cu mediul extern, datorită schimburilor permanente dintre aceasta și mediu*”¹. Or, întrucât mediul extern este diferit de la o cultură la alta, de la o țară la alta este evident că managementul din aceste culturi și/sau țări va fi influențat în mod diferit.

Influența abordării contextuale

O altă influență asupra dezvoltării cercetărilor de management comparat a avut-o și abordarea contextuală a managementului. Adepții unei astfel de abordări, nu numai că recunosc influența mediului asupra organizațiilor și managementului acestora, dar fac chiar trecerea de la o abordare normativă, la o abordare analitică și descriptivă a acestor interdependențe.

Concepția adepților abordării contextuale este că sistemul de management trebuie să fie compatibil cu particularitățile oamenilor, cu specificul mediului în care funcționează organizația. Toate acestea au condus la cercetări privind asemănările și deosebirile dintre sistemele de management din diferite țări sau culturi, deci au impulsionat preocupările în acest domeniu. Primele preocupări în domeniul managementului comparat s-au înregistrat prin anii '50, când mulți profesori din domeniul managementului au manifestat interes pentru formularea unor teorii, în cadrul unor studii comparative.

¹ Katz D., Kahn R. – *The Social Psychology of Organization*, 2ed. New York: Wiley, 1978

Spre sfârșitul anilor '50, mulți specialiști care considerau că teoriile și practicile manageriale sunt universale, pornind de la considerentul că multe practici americane au fost aplicate cu succes, după Al Doilea Război Mondial în alte țări, și-au dat seama că această concepție este eronată. Ei au observat că multe companii care acționau în alte țări decât cea de origine, întâmpină dificultăți în aplicarea unor practici manageriale din SUA. Cu toate că practicienii în domeniul managementului încercau să studieze condițiile de aplicabilitate a practicilor manageriale americane, în alte contexte, mulți teoreticieni continuau în tradiția etnocentrică, ignorând rolul culturii, a particularităților contextuale.

Influența managementului japonez

Între evenimentele care au condus la dezvoltarea cercetărilor în acest domeniu, se numără, poate în primul rând, rezultatele obținute de către managementul firmelor japoneze, spre sfârșitul anilor '60 și începutul anilor '70. În aceste condiții tot mai multe personalități, mai ales din domeniul învățământului au început să studieze sistemul de management japonez. Rezultatul acestor studii a condus la concluzia că japonezii nu au copiat sistemul de management din SUA, ci au dezvoltat un sistem adaptat propriului mediu natural și cultural. În astfel de condiții a crescut foarte mult interesul pentru studiul culturii și a influenței acesteia asupra managementului organizațiilor.

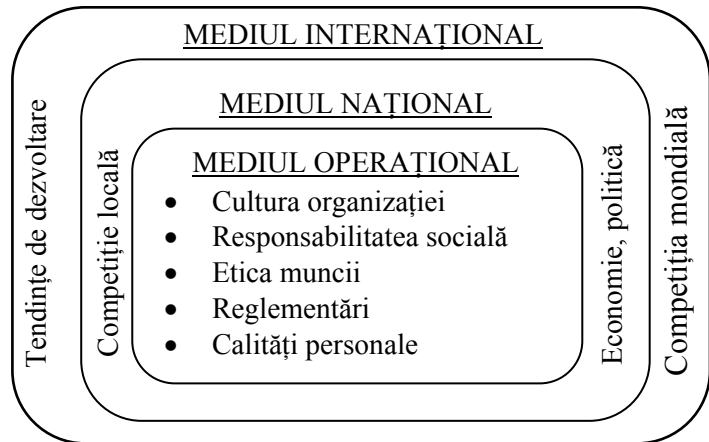
1.3. ROLUL MANAGERULUI ÎN CADRUL AFACERILOR INTERNAȚIONALE

Conceptul de afaceri internaționale

Pentru a fi competitive, întreprinderile trebuie să-și dezvolte activitățile internaționale, capacitatea de a acționa și în alte contexte decât cel național, ceea ce presupune ca acestea să facă investiții și în alte țări, să-și dezvolte afaceri internaționale.

Prin *afaceri internaționale* trebuie să se înțeleagă *ansamblul activităților desfășurate cu scopul obținerii de profit, care însă depășesc granițele naționale ale unei țări.*

**Implicarea
managerilor în
afacerile
internaționale**



*Fig. 1.2. Mediul în care acționează managerii
implicați în afaceri internaționale*

Implicarea managerilor în afacerile internaționale se poate face în mai multe situații, în raport de compania la care lucrează, de domeniul în care funcționează managerul respectiv și în funcție de context.

O reprezentare grafică a mediului în care acționează managerii implicați în afacerile internaționale și a influenței variabilelor de mediu asupra acestor roluri este redată în figura 1.2.

După cum reiese din figura 1.2, managerul unei filiale a unei companii transnaționale, sau multinaționale, acționează într-un mediu operațional caracterizat printr-o cultură organizațională specifică, anumite reglementări, anumite calități de care dispune personalul ș.a.m.d.

Pe lângă aceste particularități ale mediului operațional, activitatea managerului, deci rolurile sau funcțiile îndeplinite de către acesta sunt influențate de particularitățile mediului național în care funcționează respectiva filială, mediu caracterizat printr-o anumită competiție locală, o anumită cultură națională și anumite particularități de natură economică tehnică, tehnologică, politică, ecologică etc. În sfârșit, rolurile îndeplinite de managerul implicat în afaceri internaționale sunt influențate de mediul internațional, prin tendințele generale care se manifestă în legătură cu dezvoltarea, prin caracteristicile competiției pe plan mondial

și prin raporturile dintre companiile transnaționale și mediile naționale în care acestea au filiale.

Toate aceste variabile de la nivel microeconomic, macroeconomic și mondoeconomic influențează modul de exercitare a funcțiilor managementului: *prevederea, organizarea, coordonarea, antrenarea și controlul.*

Spre exemplu, în domeniul exercitării funcției de prevedere, elaborarea strategiilor într-un anumit mediu național, în care funcționează o filială a unei multinaționale, depinde de percepția populației din țara respectivă asupra timpului, de tendința populației spre o orientare pe termen mai lung sau mai scurt, de atitudinea oamenilor din țara respectivă față de natură ș.a.m.d.

Referitor la funcția de organizare, managerii implicați în afaceri internaționale trebuie să soluționeze cel puțin două tipuri de probleme. Pe de o parte trebuie să soluționeze structurarea filialelor în așa fel încât să se asigure o bună colaborare între acestea, indiferent în care mediu național funcționează, iar pe de altă parte să organizeze activitățile în cadrul unei filiale, în funcție de modul specific de a face afaceri al oamenilor din mediul național în care funcționează respectiva filială.

Exemplele pot continua și pentru celelalte funcții ale managementului care vor fi influențate de caracteristicile mediului operațional, național și internațional. Aceste influențe trebuie studiate, cunoscute, pentru ca managerii să-și îmbunătățească munca lor, ceea ce ne conduce spre un domeniu nou de cercetare, cel al managementului comparat internațional.

**Manager la o filială
a unei companii
multinaționale**

Una dintre situațiile în care managerul este implicat în afaceri internaționale constă în funcționarea sa la o filială a unei companii multinaționale, implantată într-un context diferit de sediul central.

Managerul implicat în afaceri internaționale trebuie să se adapteze unui mediu extern dinamic, fiecare situație nou creată necesitând anumite calități de care trebuie să dispună respectivul manager. Deci, dacă în general

activitatea desfășurată de către manageri este foarte complexă și dificilă în mediul național, din care face parte, aceasta este cu atât mai complexă într-un mediu internațional. Dificultățile suplimentare pentru un manager implicat în afaceri internaționale provin din diferențele de tradiții, de etică a muncii, în general de diferențele de cultură.

Coordonator de activități internaționale

O altă situație de implicare a managerului în afaceri internaționale este atunci când funcționând în țara de origine, el coordonează activități care se desfășoară în alte țări, în alte culturi. Orice manager implicat în afaceri internaționale acționează într-un mediu operațional al întreprinderii, influențat de anumite reguli, de o anumită etică, de o anumită cultură organizațională. În același timp activitatea lui va fi influențată și de particularitățile mediului național în care este implantată afacerea respectivă, particularități generate de competiția internă, de specificul cultural, de sistemul politic, contextul economic și nivelul tehnic și tehnologic. Totodată activitatea managerului internațional va fi influențată și de mediul internațional, prin ritmurile generale de dezvoltare a anumitor domenii, de competiția pe plan mondial sau de relațiile filialei respective cu alte companii de pe plan mondial.

Negociator cu furnizorii din alte țări

De asemenea, implicarea în afacerile internaționale se poate face și atunci când un manager se deplasează în alte țări pentru a negocia cu furnizorii, beneficiarii sau cu partenerii de afaceri din diferite țări. Potrivit concepției asupra managementului internațional, managerul care acționează în afaceri internaționale îndeplinește aceleași roluri, exercită aceleași funcții ale managementului, ca și într-o companie națională. Deosebirea constă în faptul că managerul internațional exercită aceste funcții într-un mediu multicultural sau transnațional.

Mediul multicultural se întâlnește atunci când managerul este pus în situația de a conduce grupuri formate din persoane aparținând mai multor culturi.