

ROLUL MANAGERULUI INTERNAȚIONAL ÎN AFACERILE ECONOMICE EXTERNE

*Conf. univ. dr. Gherman Liliana
Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești
Facultatea Management Marketing în Afaceri Economice Brăila*

Abstract

The international manager has an essential role in human activity, especially in contemporary economy. When the organization pertains to the international context, the managerial exigencies are high. To be successful in international management, managers must have certain personal characteristics.

They must be extremely sensitive to the fact that they are guests of another country. Thus, managers must have expertise in their host country's language, business customs, economy, and commercial law. They must also have a high degree of flexibility and they must demonstrate that they are top managers.

A successful management is that in which the managerial decision is advantageous for organization but for the employees too.

Managerul are rolul esențial în activitatea umană cu deosebire în cea economică contemporană, iar când organizația condusă acționează în context internațional exigența față de conducător se particularizează prin mediul complex, contradictoriu și deosebit de concurențial prin care se desfășoară activitatea economică a firmei și anume, piața mondială. Afacerile economice internaționale, fie că au în vedere accesul la piețe noi, fie că urmăresc păstrarea celor deja cucerite, presupun eforturi deosebite, ceea ce impune firmelor, să se adapteze în mod continuu și adeseori cu rapiditate unor necesități și oportunități specifice. Calitățile managementului și a managerului reprezintă cheia răspunsului la întrebările: **“dacă o firmă va intra sau nu pe piețele externe, dacă va reuși să se mențină pe aceste piețe”**.

În general, în literatura de specialitate, managementul internațional este abordat din două perspective: pe de o parte ca teorie și practică de conducere a afacerilor economice internaționale ale unei firme, de interes național sau local; pe de altă parte, ca tip specific de management în cadrul companiilor multinaționale.

Între cele două planuri de abordare a managementului internațional există atât deosebiri în ceea ce privește anvergura și conținutul demersului managerial, ținând seama de faptul că firma multinațională este de regulă o firmă mare, complexă, cu activitate internațională permanentă, reprezentând în plan organizatoric, expresia cea mai relevantă a

internaționalizării afacerilor, cât și asemănări și suprapuneri, deoarece managerii ambelor tipuri de firme, naționale și multinaționale, trebuie să prezinte aceleași calități deosebite care-i conferă succesul în afacerile internaționale.

Trăsăturile managerului care acționează în mediu economic internațional derivă din natura complexă și adeseori contradictorie a cadrului în care se desfășoară afacerile firmei.

Acest mediu economic internațional prezintă o serie de caracteristici:

- diversitatea și complexitatea elementelor componente ale economiei mondiale, economii naționale, grupări integraționiste, organizații internaționale, firme etc., necesită strategii și tactici specifice de afaceri. Aceasta implică o abordare interculturală în management și cu deosebire în negociere, luându-se în considerare diferențele de sistem economic, juridic, politic, structură socială, model cultural, limbă etc. dintre partenerii angajați în tranzacții;

- transmiterea informației, gradul diferit de accesibilitate în funcție de dotarea tehnologică. Ca atare, o componentă importantă a strategiei de management se referă la specificul comunicării în mediul intercultural;

- riscul de un grad superior, determinat de complexitatea condițiilor, de multitudinea factorilor economici și extraeconomici cu impact asupra mediului internațional de afaceri;

- noile dimensiuni ale funcțiilor managementului afacerilor economice internaționale, derivate din complexitatea acestor afaceri (menționată în cele ce preced, în capitolul anterior).

Astfel, **conceptul de manager internațional** va fi deci privit sub cele două aspecte menționate:

- *ca persoană cu experiență managerială internațională care lucrează în cadrul unei companii multinaționale, având o experiență bogată în medii geografico-culturale diferite;*

- *ca un standard calitativ al profilului profesional, adică să demonstreze eficiență și productivitate în oricare din mediile afacerilor economice internaționale.*

Formarea managerului care acționează în context internațional presupune o activitate complexă, structurată pe o serie de etape. Menționând că nu există o etapizare general valabilă a modului de pregătire a managerilor și a negociatorilor internaționali, subliniem că, în literatura de specialitate, se consideră că ar fi cinci etape care cuprind cele mai semnificative aspecte în formarea unui manager.

Prima etapă (**A**) presupune că în cariera lor, și în primii ani de activitate, “**managerii trebuie să fie studenți**”, nu numai în sensul formal ci și în sensul general, de a se concentra pe învățarea din teorie și din experiența existentă în domeniu, trebuie să învețe atât teoretic, cât mai

ales într-un mod practic despre viața într-o organizație, despre regulile și practicile unei conduceri corecte și eficiente.

A doua etapă (**B**) vizează formarea “**managerului ca specialist**”. Caracterul funcțional al acesteia se axează pe analiza și strângerea de cât mai multe informații utile. Acest rol fiind determinant în procesul de luare a deciziilor.

Etapa a treia (**C**) cuprinde rolul de “**manager supervisor**” al managerului. În această etapă concentrarea se face asupra funcționării sistemului în cele mai bune condiții. Orice problemă sau dereglare care apare trebuie soluționate astfel încât buna funcționare a sistemului să nu fie influențată.

A patra etapă (**D**) se referă la rolul de “**manager operațional**”. Aceasta vizează interacțiunea dintre obiectivele economice, tehnice, sociale și politice.

Etapa a cincea (**E**) se referă la rolul de “**top manager**”. Acesta presupune concentrarea asupra viziunii organizației, angajamentelor și inovațiilor de ordin cultural.

Totodată, este de dorit ca pregătirea managerul internațional să se facă în mai multe țări cu medii culturale diferite și în cadrul mai multor organizații sau filiale diferite ale companiilor multinaționale.

Revenim asupra ideii că etapizarea prezentată nu este absolut obligatorie, evoluția managerilor putând să parcurgă și alte filiere dar considerăm că cea prezentată ar putea fi un model de formare a managerului internațional.

În procesul de selectare al managerilor cu vocație internațională fie pentru ocuparea unor posturi în străinătate în una din filialele companiilor multinaționale, fie pentru conducerea unor întreprinderi naționale cu largă deschidere către relațiile economice internaționale, se utilizează anumite criterii de selecție printre care menționăm:

- **Flexibilitatea și adaptabilitatea la culturi diferite**

Managerii care conduc unități de producție în care exporturile și importurile dețin o pondere ridicată, sau care conduc întreprinderi de comerț exterior sau cu atât mai mult cei care sunt trimiși să lucreze sau să negocieze în altă țară trebuie să fie capabili să se adapteze la o cultură diferită.

La începutul unei perioade petrecute într-un mediu cultural diferit orice individ este atras de noutate și diversitate, dar după câteva luni poate deveni confuz și frustrat în noul domeniu. La fel se întâmplă și cu managerul internațional care dă astfel de semne care să demonstreze că nu stă deoparte, izolat, ci interacționează cu noul mediu. Cele mai mari grade de satisfacție după primul an sunt atinse de indivizii cu medie de vârstă peste 35 de ani, pe

când cei sub 35 de ani înregistrează grade mari de satisfacție după 3-4 ani de muncă în noul mediu. Managerii având vârste mai înaintate se adaptează mai greu.

În general companiile examinează anumite caracteristici umane pentru a determina adaptabilitatea individului la o altă cultură. Astfel, se iau în considerare: experiența referitoare la culturi diferite de cea a subiectului, călătorii anterioare în străinătate, cunoașterea limbilor străine, cazuri de emigrare recentă în familie. Unele firme includ printre criteriile de selecție a managerilor internaționali prin prisma flexibilității și adaptabilității la culturi diferite și următoarele:

- abilitatea de a se integra cu diferiți oameni, culturi și tipuri de organizații;
- ușurința de a sesiza sectoarele care se pot dezvolta și evaluarea lor;
- capacitatea de a rezolva probleme din diferite sectoare de activitate și din perspective diferite;
- flexibilitatea în diferite probleme de management.

Indiferent de metodele folosite important este faptul că flexibilitatea și adaptabilitățile la medii și culturi diferite constituie o caracteristică de primă importanță a managerilor și cu deosebire a negociatorilor internaționali.

• **Independență și încredere în forțele proprii**

Evident că aceste caracteristici țin într-o mare măsură de calitățile native. Totuși, în general managerii internaționali care dau dovadă de aceste calități, ce le conferă mare capacitate de a lua decizii inclusiv cele strategice, fie au fost crescuți de mici în acest spirit datorită mediului familial, fie le-au dobândit datorită faptului că în timpul studiului au avut o bogată activitate managerială școlară, dar mai ales extrașcolară.

• **Sănătatea fizică și psihică, vârsta, experiența**

Așa cum s-a subliniat, activitatea internațională în general, cea privind afacerile economice în special, incumbă eforturi și stres deosebite astfel încât starea sănătății fizice și psihice contează imens. Făcând această apreciere să nu ometem nici faptul că, dacă în conducerea unor probleme de interes intern pentru întreprindere sau în afacerile pe piața internă erorile se repară mai ușor, în relațiile internaționale lucrurile stau cu totul altfel. Daunele financiare, materiale se plătesc, de regulă, foarte scump, iar cele cu efect pe termen lung, antipromoționale sunt deosebit de periculoase, putând duce la adevărate dezastre.

În strânsă legătură cu sănătatea s-ar afla și criteriul vârstei, al experienței. Din acest punct de vedere situațiile și interpretările sunt foarte diferite. Fără îndoială că, pe de o parte, tinerețea prezintă atuurile capacității la efort, la adaptabilitate, dar, pe de altă parte, și

experiența are semnificația sa în sensul prevenirii și evitării erorilor. În ultimă instanță, indivizii sunt atât de diferiți ca longevitate fizică și intelectuală, ca precocitate, mod de a reacționa la situații neprevăzute, încât aplicarea clișeelelor generale reprezintă o strategie greșită.

- **Instruirea, educația**

Nu încapă îndoială că managerii internaționali trebuie să fie persoane instruite care pe lângă problema de bază trebuie să posedă și o cultură generală solidă. Totodată un rol important îl are educația atât sub aspectul moralității, cât al comportamentului care trebuie să pună în evidență întotdeauna un grad ridicat de civilizație.

- **Cunoașterea unor limbi de largă circulație – mijloc de comunicare în relațiile economice internaționale**

În activitatea managerilor internaționali, cunoașterea limbilor de largă circulație constituie o cerință de prim rang. Așa cum se știe engleza este limba de bază care se utilizează în afacerile economice internaționale și majoritatea managerilor de la nivelurile superioare vorbesc limba engleză alături de limba lor maternă.

Un studiu publicat într-o revistă suedeză de specialitate, realizat asupra 1100 de manageri suedezi expatriați care lucrează în Orientul Mijlociu și Japonia arată insatisfacția acestora datorită faptului că nu înțeleg limba localnicilor și nici aceștia nu vorbesc limba engleză fluent.

Cu alte cuvinte, limba este un factor critic, experții internaționali considerând-o ca fiind “cea mai eficientă metodă indirectă de învățare a culturii unui popor”. Un alt studiu de specialitate a arătat că managerii americani expatriați nu se obosec prea tare cu studiul limbilor străine, pe când cei din Japonia, Europa de Vest și America de Sud și-au propus ca fiecare să cunoască cel puțin o limbă străină.

- **Motivarea acceptării și îndeplinirii funcției primite**

Atunci când managerii sunt trimiși să lucreze în filialele companiei din alte țări, dorința de a lucra în străinătate nu reprezintă întotdeauna motivația de bază. Experții în management internațional susțin că managerul candidat trebuie să creadă în importanța muncii sale de acolo, să-i confere sensul de veritabilă misiune. Experiența mai arată că, de puține ori, managerii care nu sunt satisfăcuți de situația lor din firma mamă sunt eficienți în străinătate. Pe lângă interesul economic, spiritul de aventură, pionierat, dorința de a-și crește șansele de promovare sau chiar îmbunătățirea statutului economic pot prezenta o motivație pentru managerul internațional.

• Familia – adaptarea la culturi diferite

Eficiența managerului internațional în străinătate depinde mult și de satisfacția familiei sale. De aceea, înainte de numirea managerului, pe lângă alte evaluări se testează soliditatea familiei și gradul de adaptabilitate al acesteia, urmărindu-se: adaptarea membrilor la o altă cultură, rezistența la stres, legătura dintre membri. Compania este conștientă de faptul că nemulțumirea familiei atrage după sine nemulțumirea managerului, ineficiența acestuia, dorința acestuia de a se întoarce acasă înainte de termen rezultând costuri mari pentru firmă fără atingerea obiectivului propus.

• Abilitatea de leader

Abilitatea de a influența oamenii să acționeze într-un anumit fel denumită leadership, este o altă caracteristică de selecție a unui manager internațional. În afacerile economice internaționale managerul trebuie să fie un lider. Trebuie spus că un lider nu este obligatoriu și manager, dar dacă managerul este un veritabil lider, munca lui va fi mult ușurată. Leaderul reprezintă rezultanta căutărilor, cunoștințelor și aptitudinilor, a talentului și pregătirii acestuia. Deci, se are în vedere capacitatea acestuia de a conduce, exercitând o influență deosebită asupra subordonaților, membrilor grupului în procesele de stabilire și realizare a obiectivelor. Cea mai mare dificultate nu o reprezintă alegerea unei structuri, ci stabilirea relației dintre calitatea acesteia și contextul organizațional extern. Comportamentul managerului internațional - leader, este combinația dintre comportamentul directiv și suportul interpersonal, legat de relațiile cu oamenii, iar în relațiilor internaționale acestea sunt relații cu oameni de diferite culturi și orientări politice, juridice etc.

În general, pentru a stabili abilitatea de leadership a candidatului, la postul de manager internațional, majoritatea companiilor urmăresc: maturitatea, stabilitatea emoțională, capacitatea de bună comunicare, independență, inițiativă, creativitate și stare bună a sănătății. Dacă aceste caracteristici sunt întrunite de candidat, acesta fiind și un bun lider la firma mamă, atunci compania presupune că și în străinătate va avea aceeași prestanță.

Un management de succes este acela în care decizia managerială este avantajoasă pentru organizație dar și pentru angajați.

Bibliografie:

- [1] Nicolescu O., Verboncu I., *Management*, Ed. Economică, București, 1998
- [2] Popa Ioan, Filip Radu, *Management internațional*, Ed. Economică, București, 1999
- [3] Puiu Alexandru, *Management internațional*, Ed. Independența Economică, Pitești, 2003
- [4] Puiu Alexandru, *Management. Analize și studii comparative*, Ed. Independența Economică, Pitești, 2004
- [5] Stoian Ion, Dragne Emilia, Stoian Mihai, *Comerț internațional*, Ed. Caraiman, 1997