

CUPRINS

1. Tendințe actuale în domeniul achiziției bunurilor de consum curent în comerțul cu amănuntul modern în România
CARMEN BĂLAN
2. Companiile multinaționale și diminuarea riscurilor în economia globală de astăzi
MARCEL DUHĂNEANU, FLORIN MARIN
3. Cele mai bune practici în conducerea integrării afacerilor în perioada de post-fuziune
DONALD G. LANG, CHRISTINE RUMSEY, MICHAEL S. SALVADOR
4. Este influențată de către criza economică luarea deciziilor etice privind managementul câștigurilor pe termen scurt?
DALINA DUMITRESCU, OANA FIRICĂ
5. Dezvoltarea competențelor de lider transformațional
LIGIA BALTAG, CARMEN MINCU
6. Managementul crizei din perspectiva politicii de control al ajutoarelor de stat
GHEORGHE OPRESCU
7. Leadership profesionist și flexibilitatea personală: Provocarea românească
MELVYN L. FEIN

TENDINȚE ACTUALE ÎN DOMENIUL ACHIZIȚIEI BUNURILOR DE CONSUM CURENT ÎN COMERȚUL CU AMĂNUNTUL MODERN DIN ROMÂNIA

Prof. univ. dr. Carmen Bălan
Academia de Studii Economice din București

Rezumat: Scopul acestei lucrări este de a investiga tendințele strategice în achiziții, în domeniul dinamic al comerțului cu amănuntul din România. Principalele obiective sunt identificarea celor mai semnificative schimbări din achiziții, a esenței și impactului lor asupra comercianților și furnizorilor de bunuri de consum curent. Tendințele majore includ adaptarea grupurilor și centrelor de achiziții, crearea platformelor logistice și dezvoltarea relațiilor dintre furnizori și detailiștii moderni de mari dimensiuni. Acest subiect este abordat în contextul evoluției ascendente a formatelor moderne de comerț cu amănuntul, mai precis al expansiunii marilor lanțuri internaționale de hipermagazine și supermagazine prezente în România.

Cuvinte cheie: grupuri și centrale de achiziții, platforme logistice, relații, bunuri de consum curent

Coduri JEL: M30, M31, M39

INTRODUCERE

Competitivitatea formelor moderne de comerț este o realitate reflectată de vânzări și determinată de un model de afaceri diferit de cel al comerțului tradițional. Structurile și politicile în domeniul achizițiilor contribuie la ascensiunea marilor lanțuri detailiste internaționale. În continuare, vor fi analizate o serie de tendințe majore în achizițiile marilor detailiști moderni prezenți în România.

1. DINAMICA DOMENIULUI COMERȚULUI CU AMĂNUNTUL ÎN ROMÂNIA

Piața comercială cu amănuntul de bunuri de consum curent din România este un caz deosebit în Europa Centrală și de Est (ECE). În 2010, a fost cea mai dinamică piață din regiune.

Vânzările cu amănuntul de bunuri de consum curent au ajuns în 2010 la valoarea de 16 miliarde Euro. În perioada 2001-2010, piața a crescut în mod susținut, într-un ritm mediu anual de 8.5%. Din anul 2000 până în 2010, România a înregistrat cea mai mare creștere a vânzărilor cu amănuntul din regiunea ECE, respectiv 123% (Ciobanu, 2011).

Analizii Oxford Economics estimează un ritm mediu anual de creștere de 5% în perioada 2010-2020 (Crăciun, 2011), ca rezultat al tendinței ascendente a puterii de cumpărare, a dezvoltării agresive a comerțului modern și a mutațiilor în comportamentul de cumpărare. Acești factori vor conduce la creștere prognozată de 62% a valorii pieței comerciale cu amănuntul de bunuri de consum curent, comparativ cu o creștere de 57% în Polonia, 48% în Republica Cehă și 46% în Ungaria.

Potrivit specialiștilor Contrast Management Consulting, România oferă o mulțime de oportunități de expansiune a comerțului modern. O analiză aprofundată – bazată pe indicatori cum sunt puterea de cumpărare, decalajul în raport cu țările dezvoltate (cum sunt Austria, Republica Cehă, Ungaria, Polonia) și prețul mediu al terenurilor – conduce la concluzia că România are un potențial de dezvoltare a unei suprafețe suplimentare de 830.000 m.p., din care 100.000 m.p. în București (Crăciun, 2011).

Pentru anul 2011, se estimează o valoare totală a investițiilor în comerțul cu amănuntul de 500 milioane Euro (Mihai, 2011). Zeci de noi magazine vor fi înființate în România. În 2011, cei mai dinamici operatori au fost Cora, Carrefour, Kaufland, Mic.ro și Macro. De exemplu, Cora România a investit deja cca. 50 milioane Euro în perioada 2009-2010. Carrefour și-a planificat să deschidă două magazine în 2011, în București și respectiv Botoșani. Hipermagazinul Carrefour din București va fi amplasat în centrul comercial Colosseum, care va fi cel mai mare din Europa (pe baza unei investiții de 350 milioane Euro).

Este foarte probabil ca creșterile prognozate să fie realizate. Un argument favorabil este creșterea înregistrată de numărul de magazine moderne din România până în 2010. Conform cercetării realizate de Nielsen România, în 2010, au fost înființate aproximativ 100 de magazine de tip hipermagazin, supermagazin și magazin discount (Mediafax, 2011). Mai precis, numărul magazinelor moderne a crescut de la 548 la 642 unități la sfârșitul anului 2010. În consecință, hipermagazinele, supermagazinele și magazinele discount au reprezentat 48% din valoarea vânzărilor cu amănuntul în 2010, comparativ cu 41% în 2009. Această tendință ascendentă a comerțului modern a fost înregistrată pe fondul general al diminuării universului unităților cu amănuntul. În 2010, în România existau 88.042 magazine, comparativ cu 90.372 magazine în 2008. Tendința descendentă s-a datorat comerțului tradițional. În intervalul 2008-2010, numărul chioșcurilor a scăzut de la 4.513 la 3.130, iar numărul magazinelor de dimensiune medie s-a diminuat de la 30.781 la 27.993 (The Nielsen Company, 2011).

Piața comercială cu amănuntul de bunuri de consum curent este în faza de început a creșterii sale. Acest fapt este reflectat de caracterul fragmentat al pieței. Cei mai mari cinci lanțuri detaliste – Kaufland, Carrefour, Real, Penny Market și Plus – au o cotă de piață cumulată de numai 22% (Vaschi, 2011). În consecință, există loc pentru noi intrări.

Evoluția ascendentă a vânzărilor și investițiilor în comerțul modern din România, precum și oportunitățile potențiale oferite firmelor nou intrate pe piață subliniază importanța explorării caracteristicilor și strategiilor comerțului modern și a impactului lor asupra companiilor implicate. Tendințele majore ce vor fi analizate în continuare sunt următoarele: adaptarea grupurilor și centralelor de achiziții, crearea platformelor/depozitelor logistice și dezvoltarea relațiilor dintre furnizori și mării detaiști.

2. ADAPTAREA GRUPURILOR ȘI CENTRALELOR DE ACHIZIȚII

În prezent, în țările europene dezvoltate, piața comercială cu amănuntul pentru bunuri de consum curent a ajuns la maturitate, fapt reflectat de creșterea mai lentă a pieței și concurența mai acerbă. În aceste țări, mulți detaiști au creat grupuri de achiziții pentru a tranzacționa cantități mai mari de produse, la prețuri mai mici, cu scopul de a-și menține competitivitatea.

În esență, un grup de achiziții este o organizație care acționează în numele magazinelor ce aparțin mai multor operatori detaiști (Varley, 2005). Există grupuri de achiziții care îndeplinesc o funcție comercială cu ridicata la nivel internațional și dispun de birouri pe plan mondial, fiind capabile să ofere detaiștilor economii de cost. O centrală de cumpărare este o structură contractuală care oferă servicii unor afiliați cum sunt detaiștii, angrosiștii sau alte întreprinderi (Bernard and Salviac, 2008). Principalele funcții îndeplinite de o centrală de achiziții sunt analiza și proiectarea portofoliului de produse, identificarea furnizorilor și negocierea cu aceștia, oferirea de servicii de promovare afiliaților. Scopul unei astfel de organizații este de a genera economii de cost datorate, în principal, economiilor de scală obținute prin consolidarea achizițiilor.

Operatorii locali de mici dimensiuni din ECE se confruntă cu o concurență în creștere din partea marilor lanțuri detaliste internaționale. Au încercat să devină membri ai unor grupuri de achiziții cum sunt CBA, Spolem, Coop Jednota, EMD Markant Cz, Coop Ungaria etc.

Grupurile de achiziții au o mare putere de negociere în relațiile cu furnizorii. Cifra lor de afaceri le depășește pe cele realizate individual de mării operatori globali. De exemplu, membrii

alianței Coopernic au o cifră de afaceri mai mare decât Carrefour (Riverain and Walton, 2011). În plus, cinci dintre cei mai importanți zece detailiști europeni sunt mai degrabă grupuri de achiziții decât companii individuale.

Cumpără mari cantități de produse la prețuri convenabile. Profitabilitatea per SKU este semnificativ mai mare comparativ cu cea a detailiștilor individuali, datorită gamei limitate de categorii de produse comercializate. O cercetare realizată de IGD a constatat scepticismul furnizorilor referitor la capacitatea grupurilor de achiziții de a genera beneficii pentru ei (Riverain and Walton, 2011). Reacția lor este puternic negativă și se concretizează în neacordarea unor concesiile de preț și în reticența față de încheierea de contracte cu grupurile de achiziții.

Pe fondul acestor realități europene, în România, marile lanțuri detailiste internaționale și-au modificat strategiile referitoare la achiziția de bunuri de consum curent și la centralele de achiziții. Un exemplu semnificativ este detailistul german Metrou Group. În cadrul programului Shape 2012, inițiat în ianuarie 2009, Metro Group Buying (MGB) a fost desființat. Acest fapt ce a avut impact asupra tuturor filialelor Metro din lume, inclusiv din România. În consecință, fiecare format de magazin din Metro Group a trebuit să își administreze propriul departament de achiziții. Astfel, în România, negocierile cu furnizorii au fost conduse separat de departamentele de achiziții ale Metro Cash & Carry, divizie a Metro Group, și ale real-, Hypermarket.

Mutațiile în strategia de achiziții care au fost inițiate în 2009 continuă și în 2011. De exemplu, Metro Cash & Carry intenționează să consolideze relațiile cu micii producători de produse alimentare (Ionescu, 2011 a). Din 2012, detailistul va intensifica demersurile de colaborare cu furnizori de produse ultra-proaspete, cum sunt fructele, legumele, peștele și carnea, cu scopul de a diversifica sortimentul, de a îmbunătăți calitatea și prețurile. Acest program care constă în două etape urmărește stabilirea a 13 puncte de achiziție centralizată – cinci în prima etapă și opt în a doua etapă. Fiecare centru va coordona achiziția anumitor categorii de produse. Metro Cash & Carry consideră că astfel va fi mai ușoară încheierea contractelor pentru micii producători, în absența intermediarilor.

Metro Group va decide în 2011 dacă Divizia de Hipermagazine Real va fi vândută sau va rămâne în cadrul grupului (Ionescu, 2011 b). Chiar dacă vânzările realizate de Real au crescut în 2010 comparativ cu 2009, divizia nu reprezintă un „motor de evoluție” pentru Metro Group. În consecință, Real a realizat un parteneriat cu grupul de achiziții german Markant, în vederea obținerii unor avantaje de cost, prin cumpărarea în loturi mari. Cifra de afaceri ce va fi realizată în acest parteneriat va reprezenta cca. 30 miliarde Euro.

Similar, centrala de achiziții Provera a grupului detailist franco-belgian Louis Delhaize a suferit o serie de mutații pe piața românească. Centrala a servit lanțurile detailiste Cora și Profi. În 2008, cifra de afaceri a Provera a ajuns la 300 milioane Euro în România (Popescu, 2009). În 2009, magazinele Profi au fost cumpărate de Enterprise Investors. Ca rezultat, doar supermarketul Cora a rămas să fie aprovizionat de Provera și să vândă marca proprie Winny. În 2010, grupul detailist Louis Delhaize a decis reorganizarea activităților de achiziții. Până în 2009, Provera a achiziționat marca proprie separat de mărcile producătorilor. Din 2010, achiziția mărcilor naționale și a mărcilor proprii sunt în responsabilitatea celor patru directori generali numiți fiecare pentru o anumită categorie de produse: băuturi și băuturi alcoolice, produse lactate și congelate, produse de băcănie și produse proaspete. Principalul avantaj pentru grup este perspectiva mai clară asupra întregii categorii și a situației la raft.

În timp ce detailiștii internaționali reorganizează și „dezmembrează” structurile lor de achiziții, Mic.ro, cel mai recent lanț apărut în piață, beneficiază de sprijinul unei centrale de achiziții. Această centrală a grupului Mercadia va servi ambele formate Mic.ro și Macro. Totodată, unele magazine Macro vor deveni „hub”-uri logistice pentru Mic.ro. Până la finalul anului 2011, rețeaua de magazine de proximitate Mic.ro va consta în 2.000 de unități, iar rețeaua Macro va include 100 de magazine.

Evoluția grupurilor și centralelor de achiziții reflectă următoarele aspecte: (i) în România, structurile de achiziții ale lanțurilor detailiste internaționale sunt reorganizate, datorită modi-

ficării strategiilor de achiziții la sediul grupurilor; (ii) grupurile și centralele de achiziții care au funcționat cu succes cu câțiva ani în urmă, în prezent sunt ajustate pentru a corespunde realităților dinamice ale pieței; (iii) eforturile de reorganizare vizează obținerea unei perspective mai bune asupra categoriilor de produse și relații directe cu micii producători; (iv) structurile de achiziții centralizate pot fi încă profitabile, fapt demonstrat de firmele nou intrate pe piață; (v) beneficiile majore sunt negocierea unor prețuri mai convenabile, diversificarea sortimentului și îmbunătățirea calității produselor.

3. ÎNFIINȚAREA DE PLATFORME LOGISTICE

Majoritatea detașajilor internaționali majori – cum sunt Metro, Rewe, Kaufland, Profi, Mega Image, Minimax – au investit în platforme de distribuție, cu scopul de a facilita livrările de la furnizori și livrările la propriile magazine. Metro Cash & Carry intenționează să direcționeze toate livrările de la furnizori prin platforma logistică, până la finele anului 2011.

Carrefour este un exemplu de operator major care a investit în centre de distribuție în România. În 2007, Carrefour a închiriat 45.000 m.p. (din care 4.000 m.p. spațiu de refrigerare pentru produse proaspete) în parcul logistic CEFIN, parte a rețelei de centre de distribuție EUROPOLIS. Valoarea contractului pe cinci ani a fost de 15 milioane Euro. Centrul de distribuție al Carrefour este operat de firma logistică Norbert Dentressangle. În 2009, Carrefour a adăugat un nou centru de distribuție. Acesta este amplasat la Băcia (în județul Hunedoara), în cadrul centrului Logistic Transilvania. Suprafața închiriată este de 20.000 m.p., din care 2.500 m.p. pentru fructe și legume. Platforma facilitează livrările la hipermagazinele și supermagazinele Carrefour din Transilvania, Banat și Oltenia. Partenerul logistic al Carrefour este operatorul internațional DHL Delamode România.

Un alt exemplu este lanțul de supermagazine Mega Image, parte a Delhaize Group. În 2010, vânzările Mega Image au fost de un miliard de Euro. În același an, compania a lansat „Gusturi românești” – prima sa marcă privată exclusiv dedicată produselor românești. Mega Image a investit 35 milioane Euro pentru a construi un centru logistic de 45.000 m.p. la Popești Leordeni. Livrările de la furnizori vor fi direcționate spre platformă în perioada iunie-octombrie 2011 (Ionescu, 2011 c).

Pentru furnizori, principalele avantaje ale livrărilor directe către platformă sunt următoarele: (i) costurile mai mici comparativ cu situația livrărilor la fiecare magazin al lanțului de detaliste; (ii) expansiunea națională fără investiții fixe proprii; (iii) condiții de păstrare mai bune decât în depozitele obișnuite; (iv) existența unui stoc de rezervă și frecvența redusă a situațiilor de rupturi de stoc etc. Pentru lanțurile de detaliste, avantajele majore sunt următoarele: (i) managementul mai eficient al stocurilor; (ii) costurile mai mici cu forța de muncă, datorită scăderii numărului angajaților implicați în recepția produselor; (iii) posibilitatea ca magazinele să comande o cantitate minimă (de pildă, un singur palet).

În practică, platformele au o serie de limite din perspectiva furnizorilor (Nicolae and Iloveanu, 2011). În rândul lor se înscriu: (i) dificultățile în optimizarea transportului, datorate diminuării cantităților livrate de furnizori cu cele transmise centrului de distribuție; (ii) lipsa unor informații directe despre piață, în absența unor contacte cu personalul din magazine; (iii) riscul unor rupturi de stoc la nivelul magazinelor, datorită vizibilității mai mici a vânzărilor; (iv) variația mare a mărimii comenzilor săptămânale (de exemplu de la 4% la 500%); (v) intervalele de timp îndelungate necesare pentru descărcarea vehiculelor; (vi) livrările întârziate la magazine, datorită transmiterii târzie a comenzilor de magazine; (vii) itinerarul lung al comenzilor lansate de magazine; (viii) volumul tot mai mic al comenzilor ca urmare a apariției unor noi platforme ale lanțurilor de detaliste; (ix) valoarea mare a taxei plătite de furnizori pentru livrările spre platforme.

Pe baza experienței dobândite de furnizorii din piața românească, pot fi formulate o serie de recomandări. O perspectivă aprofundată asupra vânzărilor la nivelul magazinelor și a stocurilor existente pe platformele logistice ar putea să îi protejeze pe furnizori de efectul „dinți

de ferăstrău/bici” care apare datorită unor disfuncționalități informaționale în canalele de comunicare dintre furnizor și clientul final. Totodată, o platformă care stabilește o taxă pe baza unor costuri competitive în raport cu cele ale operatorilor terți de servicii logistice îi va atrage pe furnizori în mai mare măsură decât practicile actuale ce constau în aplicarea unei taxe stabilite ca procentaj mediu din costurile platformei.

4. DEZVOLTAREA RELAȚIILOR DINTRE FURNIZORI ȘI MARI DETALIȘTI INTERNAȚIONALI

Relațiile dintre furnizori și detaiști moderni internaționali au mai multe fațete. Conflctele se îmbină cu intențiile de cooperare.

Pe de o parte, recent, piața produselor agro-alimentare proaspete a fost martora unui conflict major între lanțurile detailiste internaționale și producătorii români. Pe baza puterii lor de negociere, detaiști internaționali au stabilit condiții dificile în contractele cu acești producători. Furnizorii trebuie să plătească sume substanțiale, de la taxa de raft și taxa de intrare în unul sau mai multe magazine, la taxa pentru renovarea magazinelor sau pentru cataloagele promoționale. Astfel, comerțul modern are un caracter dual, fiind atât calea de acces la masele de consumatori, cât și o provocare sub aspectul costurilor, pentru producătorii mai puțini puternici din România.

Pe de altă parte, piața comercială cu amănuntul pentru bunurile de consum curent în România este martora unor proiecte de cooperare între furnizori și detaiști moderni. De exemplu, Carrefour a reușit să creeze trei filiere ale calității. În 2008, prima filieră a calității a fost realizată pentru carnea de porc, împreună cu societatea MAREX din Brăila. În 2010, au fost realizate o filieră a calității pentru peștele proaspăt prin colaborarea cu Romavet și una pentru morcovi, cu Big Land Company. În viitorul apropiat, cartofii și merele vor face obiectul unor filiere distincte. Produsele sunt în totalitate românești, producătorii respectă cerințe clare, iar calitatea este controlată periodic de un organism de acreditare independent. Aceste proiecte de cooperare asigură trasabilitatea respectivelor produse agricole. Toate produsele vândute sub logo-ul filierei îndeplinesc cerințele privind calitatea și siguranța alimentară. Logo-ul este totodată o garanție a faptului că produsele nu conțin organisme modificate genetic sau ingrediente nesănătoase.

Alt exemplu de program de cooperare este cel dezvoltat de real-, Hypermarket. Compania a inițiat împreună cu autoritățile din Oradea programul „Produceți românește, vindem românește”, care urmărește să informeze și să susțină producătorii locali, în vederea vânzării produselor tradiționale românești prin rețeaua real-, Hypermarket.

CONCLUZII

Achiziția de bunuri de consum curent de comerțul detailist modern din România este marcată de schimbări semnificative. Mutațiile sunt generate deopotrivă de factori externi și de specificul pieței locale.

În primul rând, structurile organizatorice ale operatorilor internaționali implicate în achiziția de bunuri de consum curent au înregistrat numeroase schimbări inițiate în țările de origine. Grupurile și centralele de achiziții au trebuit să se adapteze la evoluția pieței locale. În al doilea rând, centrele/platformele de distribuție facilitează fluxul produselor până la consumatorul final. Totuși, aceste structuri au și o serie de limite. În al treilea rând, relațiile din cadrul lanțului de aprovizionare-livrare au mai multe fațete și un caracter dual generat de combinația între conflict și cooperare. Cu toate acestea, operatorii detaiști internaționali sunt cei care stabilesc „regulile jocului” în fața producătorilor locali din România, care dețin o putere de negociere mică.

Dezvoltarea unor reale parteneriate între membrii lanțului de aprovizionare-livrare poate spori atât profitabilitatea producătorilor români, cât și cea a detaiștilor moderni internaționali. În final, astfel de parteneriate vor avea un impact favorabil asupra valorii create și

oferite consumatorilor, ceea ce va conduce la creșterea loialității lor.

BIBLIOGRAFIE

- Bernard, F. and Salviac, E.**, 2008, *Fonction achats: contrôle interne et gestion des risques*, Paris : Editions Maxima, p. 271.
- Ciobanu, C.**, 2011. Piața românească de retail FMCG va continua să crească, *Retail-fmcg*, [online] Disponibil la: <<http://www.retail-fmcg.ro/fmcg/piata-romaneasca-de-retail-fmcg-va-continua-sa-creasca.html>> [Accesat pe 13 iunie 2011].
- Crăciun, M.**, 2011. Cât de bine sună viitorul pieței bunurilor de consum din România?, *Forbes România*, [online] Disponibil la: <http://www.forbes.ro/Cat-de-bine-suna-viitorul-pietei-bunurilor-de-consum-din-romania_0_1456.html> [Accesat pe 13 iunie 2011].
- Ionescu, C.**, 2011 a. International: Metro cash & Carry va adopta o nouă strategie de aprovizionare, *Revista Piața*, [online] Disponibil la: <http://www.revista-piata.ro/International__0_noua_strategie_de_aprovizionare_pentru_Metro_Cash__Carry-id6229.html> [Accesat pe 13 iunie 2011].
- Ionescu, C.**, 2011 b. În primul trimestru se va decide dacă divizia Real va fi vândută sau nu, *Revista Piața*, [online] Disponibil la: <http://www.revista-piata.ro/Metro_Group__In_primul_trimestru_se_va_decide_daca_divizia_Real_va_fi_vanduta-id6079.html> [Accesat pe 13 iunie 2011].
- Ionescu, C.**, 2011 c. Planurile Mega Image: 15 noi magazine și un nou depozit logistic, *Revista Piața*, [online] Disponibil la: <http://www.revista-piata.ro/Planurile_Mega_Image__15_noi_magazine_si_un_nou_depozit_logistic-id6596.html> [Accesat pe 13 iunie 2011].
- Mediafax**, 2011. Comerțul modern s-a extins anul trecut cu aproape 100 de magazine. Trendul ar putea continua în 2011, [online] Disponibil la: <<http://www.mediafax.ro/economic/comertul-modern-s-a-extins-anul-trecut-cu-aproape-100-de-magazine-trendul-ar-putea-continua-in-2011-813414>> [Accesat pe 13 iunie 2011].
- Mihai, I.**, 2011. Cine mai investește în comerțul modern, *Business Magazin*, [online] Disponibil la: <<http://www.businessmagazin.ro/analize/comert/cine-mai-investeste-in-comertul-modern-8066688>> [Accesat pe 13 iunie 2011].
- Nicolae, R. and Iloviceanu R.**, 2011. Inima retailului bate în depozitul central, *Modern Buyer*, [online] Disponibil la: <<http://www.modernbuyer.ro/strategii-retail/4-strategii-retail/2144-inima-retailului-bate-in-depozitul-central>> [Accesat pe 13 iunie 2011].
- Popescu, M.**, 2009. Cora a schimbat directorul la centrala de achiziții Provera, *Ziarul Financiar*, [online] Disponibil la: <<http://www.zf.ro/companii/cora-a-schimbato-directorul-la-centrala-de-achizitii-provera-4458536>> [Accesat pe 13 iunie 2011].
- Riverain, C. și Walton, J.**, 2011. Grupurile de achiziții din Europa între unitate și dezbinare, *Magazinul progresiv*, [online] Disponibil la: <<http://old.magazinulprogresiv.ro/articol.php?id=1240>> [Accesat pe 13 iunie 2011].
- The Nielsen Company**, 2011. Shopper trends 2011. Romania, *Magazinul progresiv*, [online] Disponibil la: <http://www.magazinulprogresiv.ro/uploads/media/editia_137/ST_Romania_2011_MEDIA_RO_MP_site.pdf> [Accesat pe 13 iunie 2011].
- Varley, R.**, 2005. *Retail product management: buying & merchandising*. Ediția a cincea. New York: Routledge, p. 36.
- Vaschi, M.**, 2011. Cum văd analiștii de piață prezentul și viitorul retailului, *Modern Buyer*, [online] Disponibil la: <<http://www.modernbuyer.ro/actualitate/2-actualitate/2138-cum-vad-analistii-de-piata-prezentul-si-viitorul-retailului>> [Accesat pe 13 iunie 2011].

COMPANIILE MULTINAȚIONALE ȘI DIMINUAREA RISCURILOR ÎN ECONOMIA GLOBALĂ DE ASTĂZI

Marcel Duhăneanu

Institutul de Administrare a Afacerilor din București

Florin Marin

CFO România & Bulgaria - SCHINDLER România

Rezumat: *Economia globală a dus la extinderea activității corporațiilor multinaționale în zone ce includ un potențial economic vast pentru dezvoltarea afacerilor dar și incertitudini geopolitice enorme. Înțelegerea trendurilor geopolitice precum și a schimbărilor sociale și a riscurilor asociate aferente acestora este prioritară pentru lumea internațională a afacerilor. Se impune o nouă abordare care să evalueze expunerea la mai multe domenii de risc și să dezvolte strategiile aferente. În prezent, pentru a menține rolul de jucător global, o firmă trebuie să fie capabilă să supraviețuiască nu numai crizelor economice, dar și șocurilor geopolitice.*

Cuvinte cheie: *corporații multinaționale, riscuri, geopolitica*

INTRODUCERE

Corporațiile multinaționale sunt prezente în cel puțin 65 de țări clasificate ca prezentând risc ridicat și există investiții de peste 100 miliarde EURO în aproape 50 de state clasificate ca având un nivel ridicat de corupție bazat pe Indicele de percepție al corupției conform Transparency International. Deși economia internațională este în scădere din 2008 și a continuat acest trend în ultimii ani, investițiile străine directe din statele în curs de dezvoltare a crescut în timp ce în statele dezvoltate acesta a scăzut conform Raportului mondial al investițiilor 2009 al ONU (World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development).

Maturizarea piețelor a forțat firmele să se extindă dincolo de limitele lumii dezvoltate cu economii stabile, în zone cu riscuri mult mai mari decât cele cu care acestea sunt obișnuite. Aceste zone includ un potențial economic vast pentru dezvoltarea economică dar și incertitudini politice enorme – și aici menționăm zone unde există conflicte majore ce nu sunt deloc de neglijat din Orientul Mijlociu până în Asia Centrală, India și Asia.

Din punctul de vedere al capacității lor de a reduce în mod activ riscurile, corporațiile prezintă un nivel ridicat de expunere. Mediul corporativ încearcă să aplice noi modele și instrumente pentru înțelegerea trendurilor geopolitice și politice, precum și a schimbărilor sociale și a riscurilor asociate aferente acestora pentru lumea internațională a afacerilor. După atacurile teroriste din 11 Septembrie 2001 în New York strategia comercială a inclus nesiguranța geopolitică ca o nouă componentă a procesului decizional corporativ.

NOUL CONTEXT AL ECONOMIEI GLOBALE

Globalizarea economică a forțat liderii politici să ajusteze rigorile unei piețe libere, fără imperfecțiuni iar înțelegerile și tratatele internaționale din ultimii ani au confirmat dorința de a

menține o piață mondială deschisă în ciuda crizei economice. Întâlnirea Grupului celor douăzeci (G-20) la Summit-ul despre piețele financiare și economia mondială în Washington D.C (Summit on Financial Markets and the World Economy), din Noiembrie 2008 a confirmat voința politică privind o economie mondială liberă. Aceștia au declarat că „în următoarele 12 luni, nu vom mai ridica bariere în calea investițiilor sau a comerțului cu bunuri și servicii prin impunerea unor noi restricții, sau vom implementa măsuri care să stimuleze importurile.” Acest angajament a fost reafirmat la Summit-ul G-20 din Londra, în 2 aprilie 2009, când liderii s-au angajat să „minimizeze impactul negativ asupra comerțului și investițiilor din cadrul politicilor noastre interne, inclusiv asupra politicilor fiscale și acțiunilor de susținere a sectorului financiar.” În continuare, ei au susținut: „Nu ne vom retrage în protecționism financiar, în special [prin] măsuri care vor constrânge fluxul mondial de capital, mai ales în țările în curs de dezvoltare.”

Ritmul evenimentelor politice internaționale a impus conducerii corporațiilor să se adapteze pentru a se putea confrunta cu consecințele legăturilor intrinsece dintre geopolitică și performanțele din domeniul afacerilor. Un prim pas a fost făcut la căderea blocului comunist din 1990 ceea ce a dus la desființarea frontierelor vamale multor economii naționale și a deschis o nouă etapă în dezvoltarea corporațiilor multinaționale ca apoi să urmeze o eră a schimbărilor geopolitice care a fost mai puțin sigură, ceea ce a impus evaluări aprofundate ale riscurilor geopolitice, esențiale pentru succesul continuu al afacerilor.

Astăzi se vorbește despre lumea de după 11 Septembrie ca fiind extrem de fluidă, incertă și imprevizibilă, în același timp. În acest context, riscul geopolitic are mai nou o semnificație clară pentru afaceri: este vorba despre potențialul riscului unui conflict politic internațional de a amenința stabilitatea financiară și operațională a companiilor din întreaga lume. Pentru dezvoltarea unui mecanism de reducere a riscurilor, managementul corporațiilor multinaționale trebuie să înțeleagă natura specifică a relației dintre globalizarea corporativă și geopolitică, să identifice locațiile cu potențial risc pentru corporații și activitățile lor și să adopte instrumente de previzionare care să le consolideze afacerea, din punctul de vedere al amenințărilor asociate conflictelor și terorismului. Măsurile luate de conducerea corporațiilor multinaționale sunt cruciale în acest proces.

Finalul Războiului Rece a determinat o extindere majoră a afacerilor internaționale, deoarece corporațiile au avut posibilitatea de a se extinde în economiile în tranziție și pe piețele emergente. La nivelul anilor 1990 se credea că piața liberă și programul economic liberal ar putea genera relații geopolitice mai stabile. Scăderea nivelului conflictual dintre state în această perioadă a furnizat și un context geopolitic care a permis consolidarea puternică a industriilor odată cu extinderea internațională a corporațiilor. Economia a dobândit un statut deosebit; corporațiile aproape că nu aveau constrângeri legate de considerentele politice și sociale. Dar odată cu prezența internațională mai extinsă a societăților comerciale și cu evoluția complexității contextului geopolitic a sporit și expunerea acestora la conflicte și violență. Corporațiile multinaționale au devenit ținte mai evidente ale atacurilor iar vulnerabilitatea lor a crescut deoarece strategiile se bazau pe supoziția existenței unor relații geopolitice fundamentale stabile.

În acest context, expresia de jucător global dobândește o nouă semnificație: dacă anterior se referea exclusiv la un actor economic, acum sintagma descrie o companie care a devenit chiar și un actor politic. Pentru menținerea rolului de jucător global în prezent, o firmă trebuie să fie capabilă să supraviețuiască nu numai crizelor economice, dar și șocurilor geopolitice.

GLOBALIZAREA SI NOILE RISCURI

Globalizarea implică riscuri dintr-o serie de rațiuni concrete și aici putem enumera: calitatea guvernelor mai ales a celor din țările în dezvoltare care s-au adaptat lent la cerințele de eficiență aferente intensificării prezenței companiilor multinaționale și prin urmare, riscurile politice tradiționale, cum sunt corupția și exproprierea există în continuare. De asemenea, putem semnala existența unor factori influenți în afara guvernelor aflate la putere cum ar fi creșterea

activității economice și politice în afara controlului guvernului sau fără cunoștința acestuia ceea ce se traduce printr-o creștere a vulnerabilităților în rețelele globalizării.

Potrivit Revistei trimestriale a Apărării privind Globalizarea emis de Departamentul Apărării SUA în februarie 2010 „Globalizarea a transformat procesul inovației tehnologice concomitent cu scăderea barierelor de intrare pentru o gamă mai variată de actori într-un mod facil de dobândire de tehnologii avansate. Din moment ce inovația tehnologică și fluxurile globale de informații se accelerează, actorii nestatali vor continua să câștige influență și capacități de acțiune tot mai mari care în secolul trecut rămâneau într-o măsură foarte mare de domeniul statelor.”

Tehnologia avansată a fost un mare avantaj pentru controlul afacerilor dar a adus cu sine și riscuri, tehnologiile care facilitează activitatea corporativă internațională permit și acțiuni ilicite și apariția bruscă a amenințărilor iar corporațiile sunt forțate să caute soluții pentru consolidarea sistemelor și structurilor contra amenințărilor specifice cum sunt atacurile cibernetice.

Corporațiile sunt astfel forțate să caute soluții pentru consolidarea sistemelor și structurilor împotriva unei amenințări specifice cum ar fi atacurile informatice. Potrivit Raportului Grupului Eurasia – Cele mai mari riscuri din 2011, există un impact politic în spatele acestui risc: „Conflictul în creștere și cu mize mari dintre entitățile economice susținute de guvern și corporațiile multinaționale furnizează un avantaj al terenului propriu serios pentru capitaliștii de stat (atacuri informatice pentru profit). China reprezintă de departe cea mai mare preocupare în acest sens, și în combinație cu inovația ingenioasă susținută de Beijing, este probabil cea mai importantă linie de conflict dintre state și corporații la nivel global”

Cele mai semnificative riscuri sunt legate de capacitatea de producție, comunicare și utilizare a informațiilor, care este esențială pentru securitatea națională a unei țări din mai multe puncte de vedere, pornind de la guvernarea electronică, la evaluarea conflictelor informaționale și la combaterea organizațiilor criminale transnaționale. Deoarece platformele și infrastructura afacerilor și a infracțiunilor se suprapun, există în permanență riscuri privind securitatea și prin urmare și corporațiile pot fi afectate negativ de extinderea know-how-ului tehnologic.

„Primul studiu anual al costurilor infracțiunilor cibernetice,” realizat de Institutul Ponemon și publicat în 2010, a necesitat șapte luni de cercetare și vizite la fiecare dintre cele 45 de organizații. Organizațiile medii și mari participante (de la 500 la peste 105.000 de angajați) reprezintă societăți comerciale și agenții guvernamentale. Cercetătorii au discutat cu personalul responsabil pentru securitatea IT, precum și cu responsabilii de rețea, cu cei responsabili pentru depistarea infracțiunilor și cu conducerea, pentru identificarea costurilor asociate identificării și prevenirii atacurilor cibernetice. Suma de 3,8 milioane \$/an asociată infracțiunilor cibernetice este o medie; conform studiului, organizațiile au raportat sume cuprinse între 1 milion \$ și 52 milioane \$/an. Costul mediu de 3,8 milioane \$ nu reprezintă cheltuielile anuale comune ale companiilor sau instituțiilor guvernamentale asociate, de pildă, aplicațiilor antivirus, ci costurile directe pentru eliminarea atacurilor. Tipurile de infracțiuni cibernetice raportate includ: furtul de proprietate intelectuală, confiscarea conturilor bancare online, distribuirea de virusuri și alte aplicații periculoase (malware), postarea de informații comerciale confidențiale pe Internet și afectarea infrastructurii companiilor. Conform reprezentantului Ponemon, organizațiile care au investit în tehnologii defensive, inclusiv administrarea informațiilor legate de evenimentele de securitate și al căror personal include un funcționar de securitate IT par a fi mai bine pregătite să răspundă atacurilor, iar intervalul de timp pentru soluționarea problemelor este mai scurt. Însă numai în cazul a aproximativ 40% dintre acestea se poate vorbi despre astfel de investiții.

Alte amenințări se adresează domeniul transportului și a comerțului internațional. Dependența globală de sistemele de transport cheie (maritim, aerian, terestru) crește constant iar întreruperile lanțului de aprovizionare afectează în cea mai mare măsură corporațiile multinaționale. Și toate au implicații asupra majorării costurilor de asigurare a afacerilor și duc la creșterea măsurilor de securitate aplicate societăților de toate dimensiunile. Un exemplu este dat de situația existentă în Golful Aden unul dintre cele mai folosite trasee navale, vasele optând sa

traverseze această zonă din Oceanul Indian către Canalul Suez, mai ales că opțiunea secundară este ocolirea Capului Bunei Speranțe, o alternativă mult mai lungă și costisitoare. Costul unei polițe pentru răpire și răscumpărare a crescut de 15 ori în ultimii 5 ani, lucru care afectează transportatorii navali ale căror nave traversează Golful Aden, zonă cu o expunere semnificativă la piraterie, se precizează într-un raport efectuat de AON Risk Services. Aproximativ 70% din transportatori au încheiat acest tip de poliță, în special pentru situații asemănătoare celei din Golful Aden, mai ales că pe glob mai sunt câteva zone „fierbinți”: Golful Guineea din imediata vecinătate a Nigeriei și Golful Malaccan din Indonezia.

Se impune o nouă abordare pentru înțelegerea detaliată și abordarea riscului. Un astfel de cadru trebuie să evalueze expunerea la mai multe domenii de risc și să dezvolte strategiile aferente. Aceste domenii de risc sunt legate de prezența pe piețe emergente și instabile. Acestea sunt locațiile de risc politic tradiționale, care includ amenințarea de război, terorism sau crimă organizată. Un alt domeniu de risc este legat de lanțul de furnizare și transport. Acest risc este asociat de potențialul de întrerupere și blocare în cadrul relațiilor operaționale transfrontaliere nesigure. Volatilitatea pieței este o caracteristică a economiei de azi iar conflictele geopolitice au impact puternic asupra evoluției piețelor. În privința riscului de capital acesta este influențat de șocurile politice ce pot cauza pierderea bruscă a fluxului de investiții într-o industrie. Know how-ul și capitalul intelectual poate fi compromis de riscuri asociate informațiilor eronate, comunicării necorespunzătoare, securității cibernetice necorespunzătoare și blocaje ale fluxurilor de informații.

Apariția unor astfel de riscuri poate să convingă companiile la achiziționarea unei asigurări. Asigurarea nu este însă o soluție generală. Deși schemele de reasigurare sunt mecanisme majore pentru reducerea costurilor reale ale riscului, natura mai vastă a riscului impune companiilor să dobândească o mai bună înțelegere a imaginii de ansamblu a riscului geopolitic pentru asigurarea operațiunilor și a piețelor.

EVALUAREA RISCULUI POLITIC ÎN ECONOMIA GLOBALĂ

Integrarea variabilelor politice în planificarea strategică nu este o sarcină atât de ușoară; nu există capacități de modelare perfecte pentru previzionarea ciclurilor unei economii independente și cu atât mai puțin ale unei economii internaționale influențată de riscul politic în care interdependența dintre economii este una foarte mare. Complexitatea analizei este generată de măsură în care tehnologia permite actorilor din zone geografice disparate să se influențeze reciproc. În timp ce analiza tradițională a riscului se concentrează asupra zonelor geografice, riscul curent trece dincolo de aceste constrângeri. Riscurile sunt asociate difuzării unor tehnologii puternice și potențial letale care sunt la originea a numeroase riscuri comerciale de astăzi. Astfel, natura transnațională atât a afacerilor, cât și a riscului determină ca analiza geopolitică să includă dimensiuni locale, naționale, regionale și internaționale. Firmele au utilizat din ce în ce mai mult tehnici de planificare a scenariilor și servicii pentru sporirea planificării strategice în vederea dezvoltării răspunsurilor la evenimente și circumstanțe imprevizibile. Într-o eră extrem de nesigură, planificarea scenariilor înseamnă că firmele trebuie să fie pregătite pentru toate rezultatele posibile și să se asigure de posibilitatea implementării unor strategii flexibile în întreg spectrul riscurilor și situațiilor viitoare.

Planificarea scenariilor și previzionarea sunt esențiale nu numai pentru precizarea și confruntarea riscurilor, dar și pentru colectarea de date și informații referitoare la trendurile geopolitice. În interiorul industriilor, corporațiile au interesul comun de a înțelege aceste tenduri pentru asigurarea unui mediu de piață stabil. Calitatea analizei riscului de țară este determinată în mare măsură de sursele de informații aflate la îndemâna investitorilor. Pentru a asigura o bună cunoaștere a mediului politic sau economic, firmele trebuie să aibă acces la informații pertinente și reale despre țara gazdă. Informații cât mai numeroase și mai detaliate sunt absolut necesare în analiza riscului de țară. Cantitatea de informații necesară este mai mare decât în

cazul extinderii activității pe plan intern. Există o diferență evidentă între informațiile de care o firmă are nevoie și informațiile disponibile pe care le poate culege și utiliza. Problemele care pot apărea în legătură cu informațiile la care firmele au acces sunt: gradul de detaliere diferit dintr-o țară în alta, subiectivism ridicat, dificultăți în realizarea unor studii comparative sau grad de actualitate diferit.

Analiza riscurilor stabilității specifice a unei țări s-a îmbunătățit considerabil de-a lungul anilor, deși nu poate fi considerată o știință exactă; de exemplu nimeni nu știe care va fi rezultatul mișcărilor din țările Arabe și nici neînțelegerile dintre India și Pakistan nu sunt previzibile. Cu toate acestea, există exemple de instrumente de analiză a riscurilor care oferă avertismente timpurii referitoare la trendurile critice și oferă o modalitate de măsurare a capacității țării de a face față șocurilor politice, economice, de securitate și sociale, ca de exemplu Indexul riscurilor politice internaționale (GPRI). GPRI include 20 de indicatori care măsoară vulnerabilitatea unei țări în situații de criză, pe o scală cuprinsă între 0-100. Cifrele superioare indică o stabilitate mai mare. Creat de specialiștii Grupului Eurasia experți în politică și economie națională și transnațională, GPRI oferă un sistem de avertizare timpurie menit să anticipeze tendințele critice și să ofere măsuri pentru capacitatea regimului politic al unei țări de a face față șocurilor politice, sociale, de securitate și economice. Denumirea anterioară a GPRI a fost Indicele de stabilitate al Grupului Deutsche Bank Eurasia (DESIX) și Indexul Lehman Brothers LEGSI. O analiză clară și concisă însoțește indicele pentru a ilustra ce evenimente au avut impact asupra gradului de stabilitate al fiecărei țări și face previziuni pentru luna viitoare. GPRI este calculat în baza unui program lunar pentru a permite o analiză proactivă și nu reactivă, privind dezvoltările importante în piețele emergente.

Figura 1 arată țările care au un Indice de Risc politic global (GPRI) mai mic de 80 pentru ianuarie 2010. Țările foarte stabile (cele cu un număr de indice egal sau mai mare de 80) posedă toate sau majoritatea caracteristicilor următoare: instituții statale eficiente, eficiența guvernului (grad înalt de instituționalizare politică), un grad înalt de legitimitate politică printre populație, o performanță economică puternică și politici puternice, absența unei opoziții semnificative anti-stat, ocazii rare de violență politică, nivel scăzut de tensiuni sociale, etnice sau religioase și apariția rară a urgențelor umanitare și capacitatea de a atenua dezastrele naturale. În aceste împrejurări, evaluarea exactă și poziționarea riscului de țară este esențială pentru un sistem de luare a deciziilor al unei companii.

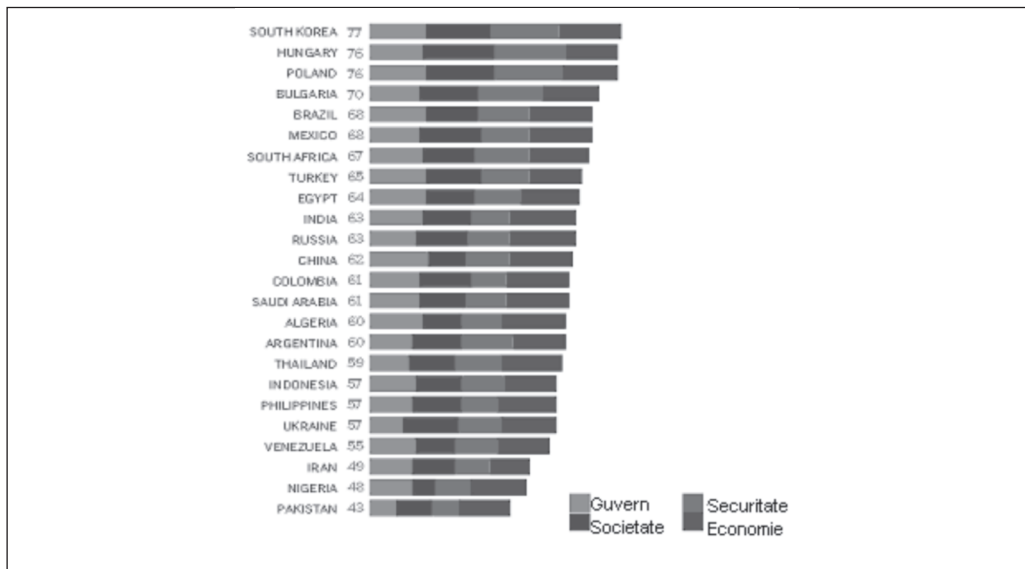


Figura 1. Indicele de Risc Politic Global (GPRI) – Raportul Eurasia Group Ianuarie 2010

MANAGEMENTUL EFICIENT AL RISCURILOR POLITICE

Elaborat în 2010 de către MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency - parte din grupul Băncii Mondiale - World Bank Group) – „Studiul privind riscul politic a 60 de întreprinderi multinaționale” a evaluat modul în care riscurile politice se numără printre factorii care constrâng planurile de investiție și cum aceste riscuri sunt atenuate. În baza acestui studiu, tipurile de risc politic ale majorității investitorilor când investesc în țările în curs de dezvoltare sunt:

- Încălcarea prevederilor contractului de către un guvern gazdă,
- Schimbări de reglementare,
- Restricții de transfer și de convertibilitate,
- Neonorarea garanțiilor suverane/ lipsa plății datoriilor,
- Revoltă civilă,
- Expropriere,
- Terorism și război.

Studiul identifică faptul că riscurile ce apar din intervenția guvernului (încălcarea prevederilor contractului și schimbări reglementare adverse) au o pondere mult mai mare asupra acestor decizii decât asupra celor asociate cu violența politică (Figura 2).

Pe de altă parte apariția pierderilor în sine pare a avea un impact moderat asupra percepției riscului. Majoritatea respondenților nu consideră că riscurile politice sunt foarte ridicate în țările lor gazdă deși unii dintre ei au înregistrat pierderi cauzate de riscuri politice într-una sau mai multe dintre destinațiile lor de investiții în ultimii trei ani. Aceste pierderi s-au datorat în principal încălcării prevederilor contractului și schimbărilor de reglementare (Figura 3).

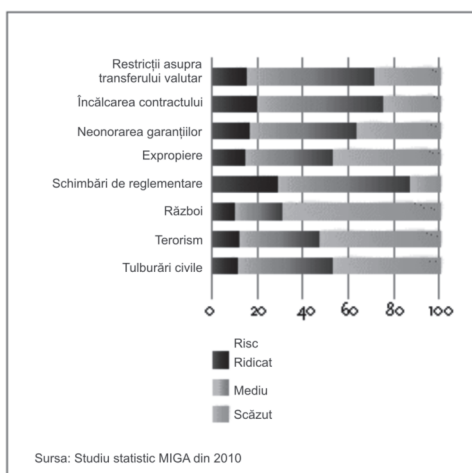


Figura 2. Cum evaluați importanța fiecărui risc prezentat mai jos în cazul deciziei privind locația unei investiții. Procent respondenți

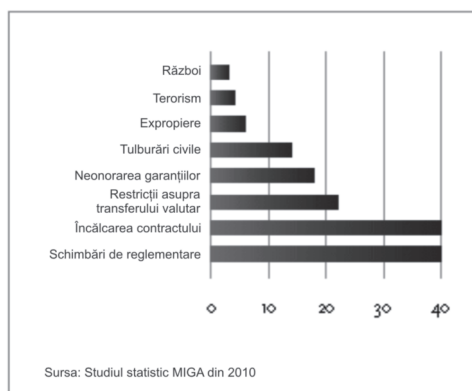


Figura 3. Proportia firmelor care au suferit pierderi din cauza riscului politic în ultimii trei ani. Procent respondenți

În baza Studiului privind Riscul politic EIU (Economist Intelligence Unit) majoritatea (95 de procente) investitorilor chestionați pentru acest raport gestionează în mod activ riscul politic (Figura 4). Atenuarea riscurilor include:

- Strategiile de atenuare necontractuale cum ar fi angajamentul cu guvernele locale, comunitățile și organizațiile neguvernamentale precum și societățile mixte cu întreprinderile locale (joint ventures) și hedging-ul operațional (ex., organizarea afacerii în mai multe locații pentru a dispersa riscul);
- Strategiile de atenuare a riscului contractuale cum ar fi asigurarea de risc politic și compensarea creditelor restante (credit swaps).

Pentru a atenua aceste riscuri, majoritatea investitorilor preferă strategiile necontractuale. Angajamentul cu guvernele locale cum ar fi păstrarea unui dialog deschis și a unor bune relații și asociații în participațiune cu întreprinderile locale au fost văzute ca fiind cele mai eficiente modalități de a atenua riscurile intervențiilor guvernamentale. Aproximativ 63 de procente dintre respondenți evaluează și monitorizează nivelul riscului politic în destinațiile lor de investiție prin analiza internă a riscului sau analiza de risc efectuată de către consultanți externi. Doar 32 de procente dintre respondenți utilizează în mod curent instrumente de atenuare a riscului, inclusiv asigurarea de risc politic și credit swaps (21 procente).

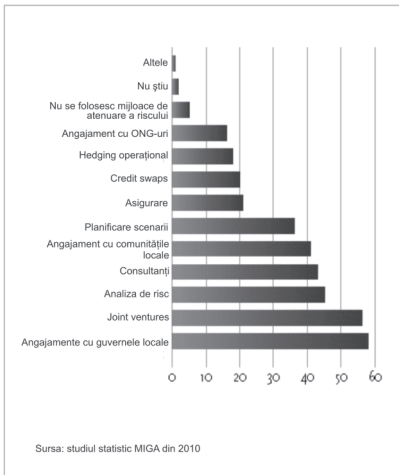


Figura 4. Instrumente utilizate pentru reducerea riscului politic în statele în dezvoltare. Procent respondenți

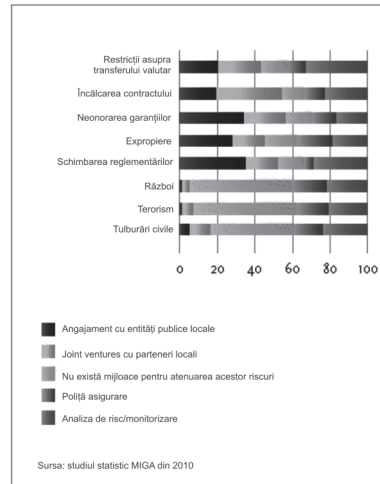


Figura 5. Cele mai eficiente instrumente utilizate pentru reducerea riscurilor politice în statele în dezvoltare, în funcție de tipul riscului. Procent respondenți

Proporția investitorilor care au fost de părere că nu există mijloace eficiente de atenuare a riscului împotriva violenței politice a fost de asemenea semnificativ mai mare decât pentru orice alte riscuri dar aceștia consideră importantă monitorizarea și utilizarea instrumentelor de analiză a riscurilor pentru aceste tipuri de riscuri. O proporție importantă a companiilor folosesc asigurarea de risc politic ca un instrument eficient de atenuare a riscului. Strategiile necontractuale de atenuare cum ar fi angajamentul cu entitățile locale și stabilirea de societăți mixte sunt cele mai eficiente modalități pentru atenuarea riscurilor în majoritatea cazurilor (Figura 5).

Evaluarea riscului trebuie să devină o prioritate pentru managementul corporațiilor multinaționale, care trebuie să se adapteze în prezent la schimbările din cadrul mediului de afaceri și să dobândească o perspectivă de ansamblu geopolitică. Managementul trebuie să identifice în mod sistematic și să evalueze riscul pentru realizarea obiectivelor sale economice. Acest lucru ar include evaluarea regulată a importanței și probabilității apariției unor posibile riscuri și stabilirea unui program de prioritizare. Riscurile care au o prioritate mai ridicată sunt acele riscuri considerate a fi semnificative dar și având o probabilitate ridicată de apariție – de exemplu, cele care ar putea avea un impact asupra companiei și care necesită o regândire strategică, cum ar fi eșecurile pe o piață și problemele politice. Aceste riscuri sunt considerate a fi amenințări majore și trebuie să fie soluționate pornind de la sursa lor. Acele riscuri considerate a fi semnificative dar cu un mai mic nivel de probabilitate trebuie să fie depistate cât se poate de devreme și monitorizate în mod regulat. Acele riscuri considerate a fi nesemnificative, dar cu o probabilitate ridicată de apariție trebuie de asemenea să fie monitorizate îndeaproape. Riscurile considerate a fi nesemnificative cu un nivel scăzut de apariție nu necesită o atenție specifică.

Cunoașterea scenariilor de risc nu trebuie să se restrângă la o abordare globală și la soluții generale ci trebuie să ia în considerare particularitățile locale, naționale și regionale. Nu există un șablon de risc atunci când ne gândim la geopolitică iar conducerea corporațiilor trebuie să se gândească la soluții personalizate care combină elemente principale relevante pentru analiza factorilor de risc aplicate la conjunctura locală. Dacă scenariile și perspectivele de risc asociate sunt înțelese corespunzător pot exista avantaje majore în derularea afacerilor.

Strategiile active, mai degrabă decât strategiile de reactive la amenințări se bazează pe ideea că societățile sunt actori politici și sociali cu responsabilități ce depășesc generarea de capital. De fapt, sectorul privat prin impunerea unor standarde pe piață, are un impact considerabil asupra procesului decizional politic. Aceasta înseamnă că activitatea corporativă afectează atât acționarii, cât și actorii de pe scena politică ce au interese în domeniul public cum sunt forța de muncă, mediul și drepturile de proprietate intelectuală. Chiar fără a se implica politic direct, companiile pot încuraja acțiunile guvernului în prevenirea și soluționarea stărilor conflictuale sau pot contribui cu resurse la eforturile de reconstruire a economiilor afectate în urma conflictelor pentru a asigura funcționarea acestora. În definitiv interesele unui guvern și al corporațiilor converg în vederea construirii unui mediu economic propice dezvoltării afacerilor.

CONCLUZIE

Corporațiile recunosc faptul că managementul eficient al riscului economic este crucial pentru succesul afacerii. Managementul trebuie să identifice în mod sistematic și să evalueze riscul pentru a atinge obiectivele economice. Acest lucru ar include evaluarea regulată atât a importanței cât și a probabilității apariției riscurilor. Corporațiile încearcă să rezolve riscurile importante prin atenuarea, evitarea sau acceptarea riscului. Atenuarea include diverse tipuri de asigurări, hedging și alte tehnici. Evitarea unui risc înseamnă conducerea afacerii în așa fel încât să se ocolească riscul fie parțial, fie total. Altfel, unele riscuri economice trebuie să fie acceptate ca un cost al afacerii.

Managementul riscului trebuie să fie încorporat în toate sistemele de management și procesele economice și trebuie să facă parte integrantă din procesele de control intern ale companiei. Ca parte a procesului, identificarea și managementul riscului trebuie să includă toți managerii și întregul personal din companie. Un obiectiv cheie al managementului riscului este dezvoltarea unui cadru de management al riscului pentru a se asigura că riscurile sunt gestionate într-un mod eficient, efectiv și economic. Cadrul va include standardele de management al riscului și criteriile de evaluare a riscului.

Evaluarea riscului devine o prioritate pentru managementul corporațiilor multinaționale, care trebuie să se adapteze la ritmul schimbărilor mediului economic și trebuie să aibă o privire de ansamblu asupra situației geopolitice. Dacă scenariile și perspectivele riscului asociat sunt înțelese în mod corespunzător, pot apărea avantaje majore în realizarea activității economice.

Maturitatea piețelor a forțat companiile să se extindă dincolo de limitele țărilor dezvoltate cu economii stabile, în zone cu riscuri mult mai mari decât cele cu care erau obișnuite. Globalizarea, împreună cu oportunitățile, aduce cu sine provocări dificile. În perioade de agitație economică, există o mai mare probabilitate a apariției nemulțumirii politice și economice, lucru care amplifică riscurile economice. Cu instabilitatea politică în creștere și cu multiplicarea riscurilor politice, este important pentru organizații să efectueze evaluări complete de risc pe țară când își extind operațiunile și să își protejeze operațiunile globale existente.

Din punct de vedere operațional, stabilitatea politică la nivel regional, național și local contribuie într-un mod decisiv la deciziile investiționale. Nivelul de risc este determinat în principal de dezvoltările mediului economic și politic din țara gazdă. În aceste împrejurări, dezvoltarea metodologiei evaluării riscului pe țară se va baza, printr-un sistem complex de indicatori, pe analiza componentelor economice și politice într-o corelație foarte strânsă. Alte probleme pot apărea datorită schimbărilor frecvente economice și politice. În acest context s-a

observat că nu toate deteriorările economice sau politice din țara gazdă sunt reflectate imediat în riscul de țară.

Variabilele politice trebuie să fie integrate în planificarea strategică. Caracteristica transnațională a afacerilor precum și cea a riscurilor înseamnă că analiza geopolitică trebuie să includă dimensiuni locale, regionale și internaționale. Instrumentele pentru analiza riscurilor există, oferind avertismente referitor la tendințele critice și oferind o posibilitate de a măsura capacitatea țării de a face față impacturilor politice, economice, de securitate și sociale.

Majoritatea corporațiilor gestionează în mod activ riscul politic. Corporațiile folosesc o gamă variată de tehnici de atenuare a riscului pentru a gestiona riscurile politice. Managementul riscului include evaluarea nivelului de risc prin analiza internă și utilizarea consultaților externi și implementează strategii de atenuare a riscurilor care pot fi strategii non-contractuale - cum ar fi angajarea cu guvernele locale, comunitățile și organizațiile neguvernamentale precum și societățile mixte cu întreprinderi locale - și mijloace contractuale de atenuare a riscului cum ar fi polițe de asigurare și credit swap. De asemenea, există strategiile active în baza ideii că și companiile sunt actori politici și economici ce stabilesc standardele de piață cu un impact considerabil asupra procesului de luare a deciziilor politice.

BIBLIOGRAFIE

AoN - Global Risk Management Survey 2010

Michael T. Klare, *Rising Powers*, Planeta se micșorează – Noile geopolitici pentru energie. Holt Paperbacks 2009

White. C. Fan. K., Fan. M., Riscuri și Investiții Străine Directe, Palgrave Macmillan. Basingstoke, 2006.

Khor, M.; Acordul Multilateral pentru Investiții (MAI): Implicații Politice pentru Țări în Curs de Dezvoltare, Cooperation South, FNUD, TCDC, Națiunile Unite: New York, 2002

Kindleberger, C.; Multinaționalismul în Afaceri, ASEAN: Economic Bulletin, 1998

MIGA (World Bank Group) - EIU Political Risk Survey 2010

Eurasia Group and PwC - Global Trends: Second Quarter 2011 Report

Eurasia Group - Top Risks 2011 Report

Kline, J.; Cum să faci afaceri în Africa de Sud: În căutarea parametrilor de etică pentru responsabilitatea în afaceri și guvernamentală, Washington D.C.: Carnegie Comisia de Etică și Afaceri Internaționale, 1991

LeDoran, S.; Rose, Ph.; Mafia Cibernetică, Ed. Antet: Buc. 1998

Nistorescu, N. (coord.); Principalele trăsături și tendințe ale economiei mondiale la nivelul anilor 2000, Institutul de Economie Mondială Costin Murgescu: Buc. 2001

OECD (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Europeană); Ghidul OECD pentru Companii Multinaționale, OECD: Paris, 2007

UNCTAD, Raportul privind Investițiile Globale 2009: Corporații transnaționale, Producție și Dezvoltare în Agricultură

UNCTAD, Raportul privind Investițiile Globale 2002: Corporații transnaționale și Competitivitatea Exportului, Națiunile Unite: New York & Geneva, 2002

Wild, A.; O revizuire a apartenenței corporatiste și inițiative sociale, ILO: Geneva, 1/ 2 October 1998

WWI (World Watch Institute); Perspectiva Responsabilității Globale, New York: 1993

Voinea, Liviu, Corporațiile multinaționale și capitalismul global, Editura Polirom, București, 2007

Sven Behrendt, Parag Khanna: Afaceri Riscante: Geopolitica și Perspectiva Corporațiilor Multinaționale. Forumul Economic Mondial (World Economic Forum) 2003

Rugman. A., M., Verbeke. A., Companiile Multinaționale și politicile publice, în T.L. Brewer. S. Young. S.E. Guisinger (eds). Noua Analiză Economică a Multinaționalelor. Edward Elgar Publishing. Cheltenham, 2003.

- Vali Nasr**, *The Shia Revival: How Conflicts within Islam Will Shape the Future* - W. W. Norton 2007
- Mazerolle, Fabrice**, *Les firmes multinationales*, Vuibert, Paris, 2005
- Graham. E. M.**, *Structura piețelor și companiile multinaționale: o abordare teoretică a jocului*, în T.L Brewer, S. Young. S.F. Guisinger (eds.). *Noua Analiză Economică a Multinaționalelor*. Edward Flgat Publishing. Cheltenham, 2003.
- Bülent Aras** - *Noua Geopolitică a Eurasiei și Poziția Turciei*. Frank Cass Publishers, 2002
- Haley** - *Corporațiile Multinaționale în mediul politic - Etică, Valori și Strategie*, World Scientific Pub Co Inc, 2001
- Parise, Salvatore și Lisa Sasson**. *Leveraging Knowledge Management Across Strategic Alliances*, IBM Institute for Knowledge-Based Organizations, 2002
- Palmer, Dominic și Patrick Mullaney**, *Building Better Alliances*, Accenture Outlook, 2001
- Menoni, Scira; Margottini, Claudio** (Eds.) *Inside Risk: A Strategy for Sustainable Risk Mitigation* -2011
- Mumpower, Jeryl L., Renn, Ortwin** - *Risk, Governance and Society* – Springer Series
- Scira Menoni, Claudio Margottini** - *Inside Risk: A Strategy for Sustainable Risk Mitigation* - Springer 2010
- Scira Menoni** - *Risks Challenging Publics, Scientists and Governments* – Springer 2011
- Andrew H. Dawson, Rick Fawn** - *The Geography and Geopolitics of the New Eastern Europe* - Cass studies in geopolitics - Frank Cass Publishers 2001
- Laurent Cohen-Tanugi, George Holoch** - *The Shape of the World to Come: Charting the Geopolitics of a New Century*, Columbia University Press 2008
- Kieran MacInerney-May**, *Multinational and Horizontal Foreign Direct Investment*, GRIN Verlag oHG, 2008
- John H. Dunning**, *Economic Analysis and Multinational Enterprise*, Routledge 2003
- Gordon Brown**, *Beyond the Crash: Overcoming the First Crisis of Globalization*, Simon & Schuster Ltd 2011
- David F. DeRosa** - *Managing Foreign Exchange Risk: Advanced Strategies for Global Investors, Corporations and Financial Institutions*, McGraw-Hill Professional 2009
- Baldev Raj Nayar** - *The Geopolitics of Globalization: The Consequences for Development* - Oxford India Paperbacks, OUP India 2008
- Tobias Lenz** *From Geopolitics to Geoeconomics*, VDM Verlag Dr. Muller Aktiengesellschaft & Co. KG 2009
- Derek Gregory**, “*Colonial Present: Afghanistan, Palestine, Iraq*” - Wiley-Blackwell, 2004
- Neguț, Silviu**, *Introducere în geopolitică*, editura Meteor Press, București, 2008
- Rugman, A.M**, *The Regional Multinationals*, Cambridge University Press, 2005

CELE MAI BUNE PRACTICI ÎN CONDUCEREA INTEGRĂRII AFACERILOR ÎN PERIOADA DE POST-FUZIUNE

Michael S. Salvador, Ph.D.

Director, Executive Education Programs, Coles College of Business
Kennesaw State University, Kennesaw, Georgia U.S.A.

Donald G. Lang, MBA,

Principal

Talent Effects, Inc., Atlanta, Georgia U.S.A.
Lecturer in Management, Coles College of Business
Kennesaw State University, Kennesaw, Georgia U.S.A.

Christine Rumsey, MBA, M.Ed., RCC, CMC

Lecturer in Management, Coles College of Business
Kennesaw State University, Kennesaw, Georgia U.S.A.

Rezumat: *Fuziunile și achizițiile (F&A) au reprezentat un element esențial în arsenalul de strategii corporative pentru creșterea și optimizarea bogăției acționarilor timp de secole. În plus, într-o recesiune economică globală – în special una de latitudine și adâncimea celei care a caracterizat începutul secolului 21 – corporațiile au arătat o tendință consecventă de a adopta în mod predilect strategii defensive de management al costurilor, de conservare a cotei de piață, și de protecție a lichidității activelor. Juxtapunerea acestor două tendințe dominante este un catalizator pentru un fenomen post-criză: o creștere bruscă în activitatea F&A. Companiile cu exces de numerar și cu o sete pentru restabilirea creșterii, caută să profite de multele oportunități diverse create de o economie globală reînnoită, una care este, de multe ori, complet restructurată cu o dinamică a clienților diferită, cu modele de afaceri, și profile de concurență. Având în vedere fondul suplimentar al numeroaselor studii recente de-a lungul ultimelor decenii care au ajuns la concluzia că cele mai multe combinații de afaceri nu reușesc, de fapt, să conducă la rezultatele așteptate, această lucrare analizează “lecțiile învățate” de la implementările trecute de F&A-uri în general, și prezintă cele mai bune practici de leadership pentru optimizarea rezultatelor unei combinații strategice de afaceri într-o piață globală post-recesiune din secolul 21.*

Cuvinte cheie: *fuziuni, achiziții, cele mai bune practici post-fuziune, leadership*

Coduri JEL: *G34, L19, M14, M19*

INTRODUCERE

În articolul său, „Nu toate F&A-urile sunt la fel – iar asta contează” (*Harvard Business Review*, martie 2001), Joseph L. Bower identifică cinci motive pentru care companiile se angajează în combinarea operațiunilor lor de afaceri:

- Consolidarea, de regulă, ca răspuns pentru supra-producție sau pentru o industrie/segment de piață matur(ă).
- „Roll-up”- cumpărarea competitorilor într-o industrie geografic fragmentată.
- Lansarea de noi produse sau intrarea în noi piețe (achiziționare versus producere).

- Ca substitut pentru investițiile/riscurile cercetării și dezvoltării (R&D).
- „Convergența industriilor:” Exploatarea granițelor care se erodează ale industriilor pentru crearea unora noi.

Această taxonomie, și multe altele ca aceasta, arată către o realitate bine acceptată: forțele care pun în mișcare fuziunile și achizițiile (F&A) sunt universale, depășind toate sectoarele de activitate, zone geografice, dimensiuni de afaceri etc. Și, prin însăși natura lor, acestea au persistat atât în cele mai bune cât și cele mai rele timpuri.

Condițiile de afaceri asociate cu recesiuni globale prelungite – așa cum am trăit într-un mod fără precedent în ultimii ani – au dovedit a pune un accent și mai mare asupra F&A ca o strategie specifică pentru crearea de creștere economică și bogăție pentru proprietarii de capitaluri. Pe de o parte, F&A este literalmente calea pentru supraviețuire în perioade de recesiune pentru unele întreprinderi care aleg să urmărească economii de scară prin unirea forțelor cu competitorii sau diversificarea piețelor avute în vedere în zonele ce sunt în concordanță cu competențele lor de bază. Dar, într-un mod mai subtil, recesiunile invită la o serie de tactici defensive care, în mod ironic, au ca rezultat acumularea de numerar – versiunea instituțională de „economisire pentru zile rele.” Urmarea acestui fenomen din urmă este un ghimpe în activitatea de F&A în perioada de post-recesiune de redresare a economiei mondiale care este condusă de mulțimea de cumpărători cu numerar și vânzători cu evaluări mai mici decât de obicei.

Liderii, este de înțeles, sunt în prim-planul luării de decizii în ceea ce privește oportunitățile de F&A care sunt viabile în peisajul lor concurențial de redresare. Dar, pentru a optimiza cu adevărat crearea de bogăție pentru acționari în acest mediu, accentul pe *implementarea* combinațiilor de afaceri nu a fost niciodată mai important, în special într-un climat client/consumator de secol 21 ce este dominat de alegeri fără precedent, cu o incidență scăzută a fidelității clienților, schimbări radicale ale modelelor de afaceri practicate de multă vreme etc. „Cimitirul” global al afacerilor este presărat cu combinații de afaceri bine concepute dar prost implementate.

Această lucrare va schița ceea ce cercetătorii procesului de post-fuziune a F&A au învățat despre ceea ce poate dilua atingerea obiectivelor unei tranzacții asociate cu combinațiile de afaceri, și care sunt cele mai bune practici ce au apărut pentru a atenua factorii cauzali din spatele acestei diluări.

FIȘA DE RAPORT A INTEGRĂRII POST-FUZIUNE

Eșecul de a executa

Rezultatele integrării post-fuziune sunt recunoscute universal ca fiind mai puțin decât ceea ce a fost așteptat sau dorit. Această boală a afectat peisajul post-fuziune încă de la începuturile studiului acestui subiect. În continuare sunt prezentate monstre ale exemplelor de descoperiri citate din studii realizate încă din 1997:

- „Într-un studiu recent ce s-a desfășurat pe o perioadă de 10 ani și care a analizat 340 de achiziții majore, Mercer Management Consulting, Inc a constatat că veniturile acționarilor, pentru 57% dintre întreprinderile îmbinate, au rămas în urma mediei industriei lor pentru trei ani de la efectuarea tranzacției.” [*Wall St. Journal*, February 14, 1997]
- „Studii ale McKinsey & Company și Coopers & Lybrand LLP raportează că 70% din toate alianțele strategice eșuează sau nu se ridică la înălțimea așteptărilor. Asociația Americană de Management raportează că aproximativ doar 15% din fuziuni și achiziții ating obiectivele lor financiare, măsurând după valoarea unei acțiuni, randamentul investițiilor, și rentabilitate.” [*HR Magazine*, April 1997]
- „O analiză exhaustivă a sute de oferte făcute în prima jumătate a anilor 1990 a determinat Business Week să conchidă că... din 150 de oferte în valoare de 500 milioane dolari mai mult sau mai puțin, aproximativ jumătate au distrus valoarea acțiunilor.” [*Five Frogs on a Log*, Mark L. Feldman & Michael F. Spratt, 1999]

- Potrivit unui studiu a 34 de companii active în fuziuni, „... fuziunile eșuează mai mult din cauza caracterului neadecvat al integrării post-fuziune, decât din cauza oricărui alt eșec fundamental al conceptului strategic.” [Booz·Allen & Hamilton, 1999]
- „În timp ce acționarii firmelor țintă se bucură în general de returnări ale investiției pozitive pe termen scurt, investitorii în firmele de licitație au de-a face frecvent cu un preț neperformant al acțiunilor în lunile ce urmează achiziției, cu câștiguri total neglijabile pentru deținătorii de portofoliu (Agrawal și Jaffe, 2000). Pe plan intern, managerii firmelor care achiziționează raportează că doar 56% din achizițiile lor pot fi considerate de succes în raport cu obiectivele inițial stabilite pentru acestea (Schonberg, în presă). Între timp, directorii firmei țintă trăiesc un stres cumulativ considerabil și, în medie, aproape 70% dintre aceștia pleacă în cinci ani de la încheierea fuziunii. (Krug și Aguilera, 2005).” [„30 Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities,” Susan Cartwright & Richard Schoenberg, *British Journal of Management*, 2006]
- În 2007, Hay Group și La Sorbona au realizat interviuri cu 200 de lideri de afaceri europeni care au avut experiența unei fuziuni sau achiziții majore în ultimii trei ani. În raportul lor, au ajuns la concluzia că „... doar nouă la sută dintre liderii de afaceri europeni au considerat că afacerea lor a îndeplinit obiectivele inițiale.” [The Hay Group, 2007]

În 2000, Johnson & Johnson (J&J), o companie globală ce are 125 de ani, care a fost activă pe scena F&A timp de mai mulți ani, a efectuat un studiu important asupra activității F&A sub auspiciile diviziei sale, Ortho McNeil. Așa cum s-a raportat de către cercetătorii de la Universitatea Rutgers, Schuler & Jackson („Probleme de HR și de activități în fuziuni și achiziții,” Randall Schuler & Susan Jackson, *European Management Journal*, 2001), studiul J&J a constatat că, „atunci când are loc o integrare slabă,

- Productivitatea scade cu 50%;
- Uzura conducerii urcă la 47% în decursul a trei ani;
- Nivelul de satisfacție al angajaților scade la 14%;
- Fuziunile high-tech nu reușesc să ofere rezultatele dorite la o rată de 90%;
- Angajații raportează că ei au senzația că managementul ține mai mult la latura financiară decât la calitatea produselor sau la oameni la o rată de 80%.”

Desigur, există mulți factori care au contribuit la rapoartele și analizele sumbre de mai sus, inclusiv unele abateri foarte de bază, cum ar fi procesul de precauție convenită, care a fost efectuat slab sau în grabă în ceea ce privește integritatea financiară a entității achiziționate, plătind prețul greșit pentru întreprinderile achiziționate, și pur și simplu având o sincronizare proastă. Cu toate acestea, atunci când factorii cauzali sunt examinați, vinovatul este rareori integritatea financiară sau strategică a tranzacției, ci mai degrabă o multitudine de factori legați de modul în care capitalul uman este administrat înainte și după ce tranzacția este consumată. Pentru a cita pe Cartwright și Schonberg (*British Journal of Management*, 2006), „Un domeniu de anchetă emergent și în creștere a fost îndreptat către dinamica culturală a F&A-urilor și către răspunsul emoțional și comportamental ale angajaților implicați. Această literatură, cu originile sale diverse din psihologie, comportament organizațional, și managementul resurselor umane, a încercat să explice neperformanța F&A-urilor prin referirea la impactul disfuncțional cumulativ al evenimentului în sine, la incertitudinea asociată acestuia, precum și la procesul ulterior de integrare și efectul pe care acestea le au asupra membrilor individuali ai organizației.”

Deoarece implementarea a fost atât de des identificată ca fiind etapa în care așteptările nesatisfăcute și, în unele cazuri, promisiunile nerespectate (către acționari) sunt cele mai vizibile, multe s-au scris despre a) factorii critici de succes pentru implementări de succes legate de F&A; și, ca un contrapunct, b) motivele pentru care procesele de implementare legate de F&A nu produc rezultatul dorit. Concentrându-ne pe acestea din urmă, am examinat constatările și concluziile

din diverse surse și am compilat următoarea listă de zece cele mai citate motive pentru eșecurile implementării:

- Excluderea „culturii” locului de muncă în faza de precauție convenită a tranzacției.
- Comunicare ineficientă și prost încadrată în timp cu *toate* părțile interesate.
- Tactici de retenție prost concepute și / sau executate a angajaților-cheie.
- Agendele private ale directorilor sau acționarilor care controlează (v. „integritate strategică”).
- Planificare slabă sau efectuată în grabă
- Starea de negare a managementului privind impactul potențial negativ asupra *tuturor* angajaților.
- Neatenția acordată pierderii productivității angajaților de-a lungul procesului.
- Prea multă atenție acordată problemelor interne (versus consumatori și competitori).
- Lipsă de aliniere vizibilă a echipei de conducere superioară în perioada de post-tranzacție.
- Lipsa unei confirmări clare a succesului procesului de integrare.

Așa cum am menționat mai devreme, există într-adevăr, mulți alți factori asociați cu cazuri individuale. De exemplu, unele organizații combinate subestimează în mod extrem costul activităților post-tranzacționare necesar punerii în aplicare a unei fuziuni, și se găsesc în situația în care au nevoie să inverseze procesul pentru a menține viabilitatea. Unele combinații dau pierderi de venituri și de clienți (pentru organizația combinată), la niveluri care nu au fost anticipate; organizațiile care sunt implicate în procesul de combinare supraestimează pur și simplu loialitatea clienților lor cheie. Un exemplu specific de acest tip de comportament a fost istoria fuziunilor din așa-numitul „Mare 8” al firmelor de contabilitate, în anii 1980 și 1990. În perioada de tranziție la patru lideri globali astăzi, mai multe dintre aceste firme supraviețuitoare au avut pierderi semnificative de organizații client care pur și simplu au optat pentru trecerea la o firmă de „nivel secund” care, de acum, era mai asemănătoare cu entitatea de dinainte de fuziune cu care au avut o relație de lungă durată.

În ciuda faptului că lungă istorie de activitate F&A din întreaga lume a produs rezultate care nu sunt optime, în multe alte feluri, se pare că există un consens puternic conform căruia problemele cele mai debilitante sunt legate de oameni – alegerile și acțiunile legate de cine stă, cine pleacă, cui îi sunt date mai multe sau mai puține responsabilități, cum se modifică responsabilitățile individuale de muncă, modul de schimbare a proceselor legate de compensarea și de stimularea angajaților etc. Chiar și efectele negative ale cotei de piață sau de client care sunt agitate de activitatea de F&A sunt, cel mai adesea, atenuate de către oamenii care rămân în timpul fazei de implementare și de către motivația lor colectivă pentru a desfășura o fuziune de succes.

Conducerea implementării de succes a F&A

Desigur, sunt întotdeauna exemple de activitate de F&A unde obiectivele de afaceri pe baza cărora activitatea este previzionată sunt îndeplinite sau depășite.

În raportul de cercetare menționat mai devreme, Schuler și Jackson comentează asupra succesului F&A-urilor: „Poate nesurprinzător, unele dintre cele mai importante motive pentru succesul în fuziuni și achiziții includ:

- Leadership (eficient);
- Obiective și scopuri bine gândite;
- Procesul de precauție convenită în privința problemelor de tip hard și de tip soft;
- Echipe de F&A bine gestionate;
- Învățarea cu succes din experiențe precedente;
- Planificarea pentru combinarea și solidificarea pașilor făcuți devreme în cadrul procesului;
- Retenția talentului cheie; și
- Comunicare extensivă și la timpul potrivit cu toți acționarii.”

Cercetătorii continuă să sublinieze modul în care aceste acțiuni coroborează cu alte studii asupra F&A-urilor de succes, inclusiv numeroase studii realizate de către firma de consultanță, Watson Wyatt, pe care le citează ca pledând pentru 1) alocarea, aproape întotdeauna, a mai mult timp pentru procesul de precauție convenită decât s-a prevăzut inițial; 2) începerea procesului de integrare cât mai curând posibil și implicarea resurselor umane de la început; 3) lucrul cu grijă privind alinierea așteptărilor post-fuziune ale ambelor părți; 4) confruntarea problemelor dificile de resurse umane devreme în acest proces; și 5) schimbarea managerilor de integrare mai repede în cazul în care nu reușesc să se adapteze.

Ca și în cazul diagnosticilor de eșec, succesele au fost, de asemenea, studiate extensiv, iar tema copleșitoare în aceste studii este că factorii critici încorporați în poveștile de succes sunt – așa cum este cazul și cu eșecurile – aproape toți legați de „problema umană”. Subliniind această concluzie, respectata firmă de consultanță Towers Watson a urmărit în mod constant eficiența F&A-urilor pentru mai mulți ani, în scopul de a ajuta clienții lor să înțeleagă mai bine ceea ce este necesar pentru a asigura succesul post-fuziune. În studiul lor cel mai recent lansat în 2010 („M&A Culture and Integration Issues,” Towers Watson, 2010), au analizat mai mult de 400 de afaceri și directori de resurse umane în 2009 și au concluzionat:

- Companiile care și-au considerat afacerile de fuziune ca fiind de succes, s-au concentrat mai mult și mai eficient asupra gestionării schimbărilor și a comunicării, pe lângă alte aspecte tradiționale legate de oameni.
- Aceste organizații sunt, de asemenea, mult mai capabile să pună accent pe managementul strategic de oameni – de exemplu, influențarea comportamentului de lider – în afaceri.
- Este mai probabil ca organizațiile de succes să ia în considerare elementele referitoare la oamenii cheie ai afacerii decât alte firme asemenea lor.

Multe alte surse de analize și anchete post-fuziune sprijină ideea că cele mai bune practici pentru integrarea post-fuziune ale combinațiilor de afaceri bine concepute *trebuie* să acorde o atenție prioritară administrării elementelor valoroase umane pe care toate părțile le aduc la masă. Pentru a cita pe McKenzie și Salvador (“The Case for Cultural Renewal,” An Issue Paper from Right Management Consultants, 1999), „însărcinați cu complexitatea promovării creșterii economice, controlarea costurilor, creșterea valorii acționarilor, și satisfacerea clienților, este ușor pentru directori să piardă din vedere prima verigă din lanțul de valoare al companiei lor – forța de muncă a organizației. La urma urmei, oamenii sunt cei care fac o afacere operațională, cei care servesc cu adevărat clienții, cei care aduc la viață organizația. Angajații care sunt dedicați succesului companiei constituie un avantaj strategic enorm, unul care nu este întotdeauna utilizat în întregime.”

LEGAREA IMPLEMENTĂRII SUCCESULUI POST-FUZIUNE DE CAPITALUL UMAN

După cum s-a observat deja, activitatea de F&A este de așteptat să crească dramatic într-o economie globală post-recesiune, având în vedere, în special, faptul că amploarea și profunzimea provocărilor financiare recente vor fi afectat practic toate elementele comerțului, guvernului, și filantropiei din întreaga lume. În plus, studii recente ale eșecurilor persistente ale strategiilor și tacticilor F&A-urilor în a produce nivelul de sinergie anticipat continuă să pună gestionarea ineficientă a problemelor capitalului uman în centrul peisajului factorilor cauzali. Mai mult ca niciodată, liderii ar trebui să țină cont de puterea acordării de atenție celor mai bune practici îndreptate față de forța de muncă ce se așteaptă să livreze rezultatele pe care activitatea de F&A este prevăzută.

Analizând cercetarea privind cele mai bune practici, cinci practici tind să domine multele constatări de tipul „lecții învățate”, concluzii și recomandări.

1. Încorporarea culturii organizaționale și a locului de muncă în cadrul procesului de precauție convenită.

Comunitatea globală de afaceri a devenit obișnuită cu măsurarea performanței și competitivității acestora folosind o serie de indicatori, atât financiari, cât și non-financiari. Nu există nici un dubiu în privința faptului că cele mai multe dintre aceste valori bine acceptate, de exemplu, profit, raporturile bilanțului, cota de piață, păstrarea clienților etc, sunt într-adevăr indicatori de bază pentru atingerea obiectivelor și crearea de bogăție pentru acționari. Cu toate acestea, domeniul eficacității organizaționale – în mare parte nemăsurat cu excepția categoriilor largi de nivel de satisfacție al angajaților, de productivitate, și cifră de afaceri – este în mare parte ignorat în domeniul de măsurare a performanței sau de monitorizare.

Eficacitatea organizațională este un lucru evaziv de măsurat, și totuși mulți lideri de organizații arată adesea către cultura locului de muncă, ca la un avantaj competitiv. Scopul nostru aici nu este acela de a afirma ce reprezintă, în acest context, termenul de cultură, dar este clar din majoritatea cercetărilor cu privire la obiectul eficienței F&A-urilor (acela de a obține rezultate), faptul că *ciocnirile* de culturi sunt frecvent identificate a fi punctele slabe dominante. Unele dintre cel mai frecvent menționate cazuri privind acest aspect includ Daimler Chrysler, Disney & Pixar, și Time Warner și AOL. Așteptările angajaților din aceste foste companii independente cu privire la modul în care aceștia vor fi tratați după ce tranzacția de fuziune a fost consumată, pur și simplu nu au fost îndeplinite, chiar și în cazul societății care este, în esență, pseudo-achizitor.

În procesul de transformare a culturii organizaționale în parte integrantă a procesului de precauție cuvenită, liderii ar trebui:

- Să insiste asupra organizării unei discuții cu privire la asemănările și diferențele dintre culturile organizaționale în primele faze de explorare ale fuziunii și pe parcursul proceselor următoare.
- Să se asume responsabilitatea identificării diferențelor (în domeniul culturii organizaționale) și orchestrarea unui proces de rectificare sau minimalizare a acestor diferențe.
- Să se includă problematica culturii organizaționale în toate comunicările cu angajații.
- Să se pună în funcțiune sisteme/procese pentru a monitoriza inițiative de schimbare post-fuziune care au un impact asupra culturii organizaționale post-fuziune.

2. Determinarea gradului de integrare adecvat pentru realizarea obiectivelor de afaceri dorite

Decizia de a achiziționa o altă organizație este de obicei inițiată datorită unuia dintre cele cinci motive sau catalizatori majori identificați mai devreme în această lucrare. Fiecare dintre cei cinci factori principali implică strategii post-fuziune necesare pentru a realiza beneficiile de afaceri dorite. De exemplu, consolidarea implică un scop de a îmbunătăți performanța actuală. Cu acest scop, reducerea costurilor în domenii specifice, cum ar fi operațiunile redundante legate de birou, suprapunerea liniilor de produse sau locații în exces, este principalul scop al integrării post-fuziune. Achiziția de către Delta Air Lines a Northwest, de exemplu, a dus la eliminarea mai multor locuri de tip pivot, împreună cu personalul și echipamentul acestora.

Unele achiziții returnează cea mai mare valoare atunci când acestea sunt în mare parte lăsate să funcționeze independent de achizitor. Disney a achiziționat Pixar în scopul de a dobândi produs creativ, echivalentul a R&D în multe companii. Disney a înțeles diferențele semnificative culturale și organizaționale între ea și Pixar și a stabilit că integrarea Pixar ar risca însăși pierderea talentului pe care a căutat să-l dobândească.

În determinarea gradului corespunzător de integrare a post-fuziune, liderii ar trebui:

- Să evalueze „costurile” totale ale integrării și resursele, procesele, propunerile de valoare pentru client sau modele financiare, dacă acestea există, trebuie să fie integrate pentru a optimiza valoarea afacerii.
- Să considere riscurile integrării mai multor elemente a afacerii combinate decât este necesar pentru a optimiza valoarea afacerii.
- Să determine care model de post-integrare este adecvat situației cât de repede se poate. Rapiditatea este un element critic al integrării de succes. Neidentificarea rapidă

a strategiei de nivel înalt de PMI va afecta toate luările de decizii ulterioare. Orice acțiuni sau comunicări făcute fără o astfel de strategie de risc clară, fiind premature sau ineficiente și, așadar, determinante în optimizarea valorii afacerii și obiectivelor.

3. *Comunicarea cu părțile cheie interesate - angajații*

O achiziție ar putea fi considerată situația cu cea mai mare importanță care cere managementul schimbării. În urma unei achiziții, toate părțile interesate, inclusiv angajații, sunt averse după informații. Fiecare grup de părți interesate vrea să știe cum îl va afecta achiziția și dacă vor câștiga sau vor pierde ca rezultat.

GE a folosit o formulă în anii nouăzeci pentru a promova înțelegerea procesului de schimbare: QXA = E. Adică, calitatea unei strategii de schimbare sau de inițiativă înmulțită cu acceptarea acestei strategii sau inițiative este egală cu/determină eficacitatea strategiei sau inițiativei. Multe organizații subestimează nevoia comunicării cu privire la impactul fuziunii.

Unele organizații, inclusiv GE și Cisco, au dezvoltat ample procese de post-fuziune, inclusiv de comunicare pentru a informa rapid și de a implica angajații încă de la anunțul începerii procesului de F&A. În timp ce angajații s-ar putea să nu privească schimbările ca aducându-le beneficii în mod neapărat, acceptarea se construiește atunci când ei consideră că există un dialog deschis privind schimbarea și, ca rezultat, puține surprize.

Practicile eficiente includ:

- Întâlniri la nivel înalt care oferă un fond pentru liderii și angajații seniori pentru a discuta întrebări și răspunsuri privitoare la fuziune/achiziție.
- Site-urile de intranet dedicate actualizărilor legate de fuziune pe care angajații să le poată accesa 24 X 7
- Utilizarea uneltelor de social media pentru a completa comunicarea față în față și cea prin e-mail-uri
- Identificarea unei maniere de comunicare ce va funcționa pentru coordonarea mesajelor PMI-ului.
- Utilizarea chestionarelor pentru angajați și a focus grupurilor pentru a obține înțelegerea problemelor și grijilor angajaților.

4. *Identificarea și menținerea personalului cheie.*

Așa cum condițiile necesare pentru succesul unei întreprinderi includ unele noțiuni mai degrabă banale, cum ar fi deținerea numerarului necesar pentru a finanța operațiunile, succesul final al unei combinații de afaceri, sau cel puțin al optimizării aceluși succes, este total dependentă de personalul „cheie”.

Desigur, definiția de „cheie” variază foarte mult în acest context, iar unii angajați, care sunt în mod clar în acest grup preferat (pentru retenție), sunt copiați în cadrul unei mulțimi globale de talente și sunt, în mod teoretic și practic, substituibili. Dar pierderea de personal titular, care este vizat pentru retenție echivalează cu pierderea de „memorie corporativă” și de oportunitate – două comodități prețioase pe care acea mulțime de talente nu o poate înlocui. Chiar și cel mai calificat substitut al unui jucător-cheie nu va avea avantajul experienței la locul de muncă și va avea nevoie de timp pentru a se integra noului rol. Acest lucru este valabil și pentru angajații existenți promovați în funcții lăsate vacante de către angajații pe care companiile care fuzionează ar fi dorit să îi păstreze.

Liderii se implică adesea, și în mod natural, în discuții referitoare la personalul cheie devreme în timpul fuziunii, inclusiv cu privire la procesul de selecție emis din duplicarea pozițiilor rezultante după fuziune, ceea ce crează în mod natural oportunități pentru candidatul selectat de a fi reținut în mod sigur prin intermediul discuțiilor față în față care duc la negocieri, dacă este cazul, și în ultimă instanță, la acceptare. Această nevoie critică, și adesea trecută cu vederea, este de a fi proactiv în evitarea plecării *neintenționate* ale titularilor ale căror poziții nu sunt schimbate sau contestate (din cauza „competiției” legate de post-fuziune).

Practici bune de management în această arie includ:

- Ajungerea la un punct comun în privința căror poziții de conducere în organizația post-fuziune sunt critice pentru succesul acesteia.
- Stabilirea tacticilor comune (ca de exemplu, acelea acceptate de către liderii de top ale celor două/tuturor entităților) pentru evaluarea talentului de management și pentru implementarea acestor evaluări în timp util.
- Luarea rapidă a deciziilor („cine pleacă, cine stă”) și deținerea unui plan secund pentru pozițiile cheie.
- Stabilirea unui plan tactic comun pentru solidificarea retenției de talent (retenția de bonusuri, planul de opțiuni pentru acțiuni etc.) și pentru tratarea corectă a persoanelor care cer să plece (plăți compensatorii, acordurile de neconcurență etc.).

5. Alocarea de resurse umane credibile și calificate pentru conducerea echipelor de integrare – și oferirea acestor lideri a timpului și autorității necesare pentru a acționa.

Realizarea că sinergiile așteptate prin Achiziționare și Fuzionare cere stabilirea unei echipe de integrare dedicate. Această echipă ar trebui să fie selectată devreme în proces. Echipa de integrare poate construi relația necesară între cele două companii. În mod tipic, echipa de integrare va fi compusă dintr-un sponsor de nivel corporativ, un membru de nivel superior al echipei de resurse umane și un reprezentant al unității operaționale a fiecărei companii. De asemenea, ar trebui să fie selectați membri din compania achiziționată. Acești indivizi ar trebui să fie vizionari, respectați în organizație și capabili să câștige sprijinul altora din organizație. În trecut, multe echipe de integrare au eșuat datorită lipsei de respect pentru acești indivizi.

Echipa de integrare ar trebui să fie stabilită într-o etapă timpurie, de preferat cât de repede posibil după semnarea înțelegerii de fuziune. Aceste roluri sunt foarte vizibile în organizație iar rolurile echipei trebuie să fie stabilite devreme. Pentru ca echipa de integrare să aibă succes, liderii organizației ar trebui să le dea direcția și viziunea strategică a noii companii, să comunice echipei motivul pentru care au fost selectați, importanța rolului lor, și să le descrie așteptările și rezultatele muncii lor din cadrul echipei.

Modul cel mai eficient de a asigura succesul echipei de integrare ar include:

- Oferirea de sprijin pentru membrii echipei astfel încât aceștia să nu se concentreze asupra posturilor lor obișnuite – proiectul de integrare ar trebui să fie țelul lor principal.
- Construirea unui program cu lucrurile care ar trebui făcute și a perioadei acestor acțiuni.
- Stabilirea de echipe care să determine cum vor fi combinate fiecare funcție și unitate de afaceri (structura organizației, design-ul postului, nivelurile de personal, compensația, avantaje, reducere de personal, planuri de beneficii etc.).
- Stabilirea de măsuri de performanță pentru a se asigura faptul că echipa menține planul hotărât și că își îndeplinește obiectivele.
- Ghidarea echipei pentru a avea o reacție cu privire la ideile și deciziile cheie, cu un accent asupra grijilor majore precum profitul pe termen lung, managementul costurilor, strategia de produs și de competitivitate.
- Implementarea unei campanii pentru comunicarea rolului echipei de integrare, a progresului, și succesului întregii organizații și a acționarilor externi.

CONCLUZII

În concluzie, această lucrare a descris de ce majoritatea Fuziunilor și Achizițiilor (F&A) eșuează adesea din cauza faptului că aspectele financiare ale fuziunii au prioritate în fața capitalului uman. Este important de reținut, pe măsură ce ieșim din această recesiune, în timp ce activitatea F&A-urilor începe a prinde momentum, să nu pierdem din vedere Cele cinci cele mai bune practici descrise mai sus. Adesea, companiile consideră că ele vor acționa în maniera corectă și că nu vor eșua, așa cum alții au făcut-o, în ariile non-financiare. Realitatea rămâne

aceea că majoritatea fuziunilor și achizițiilor se petrec pentru unul dintre cele cinci motive menționate la începutul lucrării, dintre care toate sunt bazate pe obiective financiare. Ariile capitalului uman sunt adesea secundare în importanță.

Lecția majoră ce poate fi învățată din această cercetare este aceea de a menține problemele legate de oameni în față în timpul procesului de fuziune și de a urma cele mai bune practici descrise pentru a avea succes.

1. *Încorporarea culturilor organizaționale și ale locului de muncă în procesul de precauție cuvenită.*
2. *Determinarea gradului de integrare adecvat pentru realizarea obiectivelor de afaceri dorite*
3. *Comunicarea cu principalele părți interesate – angajații*
4. *Identificarea și păstrarea personalului cheie.*
5. *Alocarea de resurse umane calificate și credibile care să conducă echipele de integrare – și oferirea acestor lideri a timpului și autorității necesare pentru a acționa.*

BIBLIOGRAFIE

- Bower, Joseph L.** (2001), "Not all M&As Are Alike – and That Matters," *Harvard Business Review*.
- Cartwright, Susan & Schoenberg, Joseph** (2006), "30 Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities," *British Journal of Management*, Volumul 17 numărul S1, pp. s1-s5.
- McKenzie, J. & Salvador, M.**, "The Case for Cultural Renewal," un articol din Right Management Consultants, 1999.
- Schuler, Randall & Jackson, Susan**, "HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions," *European Management Journal*, Volumul 19, pp. 239-253.
- Towers Watson**, "M&A Culture and Integration Issues," 2010.

ESTE INFLUENȚATĂ DE CĂTRE CRIZA ECONOMICĂ LUAREA DECIZIILOR ETICE PRIVIND MANAGEMENTUL CÂȘTIGURILOR PE TERMEN SCURT?

Dalina DUMITRESCU

Institutul de Administrare a Afacerilor din București

Oana FIRICĂ

Institutul de Administrare a Afacerilor din București

Rezumat: *O cultură corporativă a eticii cere ca toate nivelurile de angajați să creadă că organizația dorește să acționeze într-o manieră etică în tot ceea ce face. Impunerea unui comportament etic în mediul de afaceri a devenit o prioritate, având în vedere că abaterile unor reprezentanți ai managementului de top au devenit publice în scandaluri mari în ultimii 10 ani. Experiențele anterioare au ajutat mulți directori de top să-și dea seama că trebuie să promoveze această cultură prin propriul lor comportament. Autorii acestei lucrări folosesc rezultatele unui studiu-pilot pentru a analiza opiniile managerilor români cu privire la comportamentul etic, în unele decizii financiare, cu efect asupra profitului pe termen scurt în contextul crizei și a perioadei de redresare economică. Lucrarea este o continuare, dintr-o altă perspectivă, a unui studiu inițiat de către autori în 2008. În lucrarea de față, autorii au considerat grupurile de rezultate din perioada 2009-2011, când România se confrunta cu criza economică, și le-au comparat cu cele din concluziile studiului anterior care folosea date din perioada de creștere economică.*

Cuvinte cheie: *etică, luarea deciziilor etice, gestionarea veniturilor pe termen scurt*

INTRODUCERE

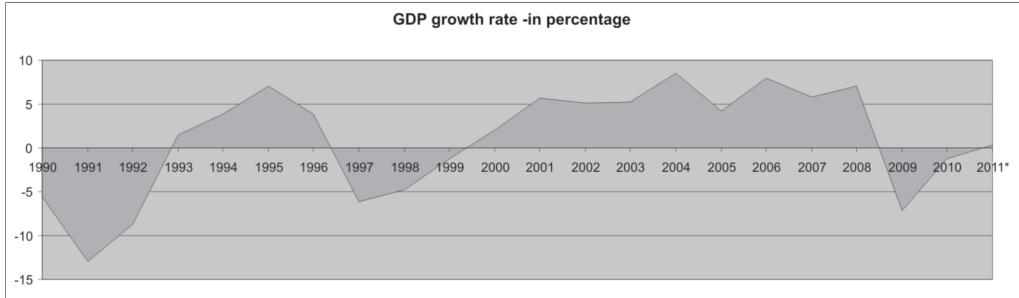
Percepțiile noastre când analizăm dacă facem „ceea ce este corect” depind de lucruri precum situația, intervalul de timp, așteptările celorlalți, și dacă suntem față-în-față cu obiectul acțiunilor noastre. Și suntem judecători mult mai slabi când analizăm „dreptatea” deciziilor noastre decât cei care ne observă. În alte cuvinte, „etica este subiectivă.”

Perioada de criză a pus în lumină mai precis ca oricând faptul că sistemele morale – văzute drept comportamente, atitudini și decizii – nu pot fi reglementate. În cadrul pieței libere, în special în condiții de recesiune, etica ocupă uneori un plan secund (Kirk, 2008). Cel mai bun lucru pe care o școală de afaceri îl poate face este să vorbească despre importanța unui comportament etic și să utilizeze toate mijloacele disponibile pentru difuzarea mesajelor care susțin un comportament din ce în ce mai etic din partea adeptilor pieței libere: studenți, profesori, absolvenți, cetățeni, consumatori, producători, marketeri, profesioniști, întreprinderi, corporații, instituții, națiuni, societăți, politicieni, guverne, responsabili de aplicarea legii, oameni de știință, judecători etc.

Autorii acestei lucrări au continuat un studiu inițiat în 2008 (Dumitrescu, Firică, Manaicu, 2008), în care au investigat și analizat opiniile managerilor despre etica unora dintre procedurile financiare și contabile, în managementul pe termen scurt a veniturilor. Procedurile analizate aici erau: modificarea sau manipularea deciziilor de operare sau a procedurilor de reducere / mărire a câștigurilor; schimbarea sau manipularea metodelor contabile când modificarea câștigurilor

este mică / mare; amânarea cheltuielilor discreționare în perioada contabilă următoare pentru a îndeplini obiectivul trimestrial / anual bugetar; vânzarea activelor în exces pentru a realiza un profit; emiterea ordinului de a se lucra ore suplimentare la sfârșit de an pentru a vinde cât mai mult posibil; oferirea de condiții speciale de credit; efectuarea de schimbări mari de restructurare pentru a reduce costurile viitoare de raportare.

În 2008, criza își făcea simțită prezența în cadrul mediului de afaceri. Din acel moment, au avut loc schimbări brutale în cadrul mediului economic internațional. Evoluția PIB-ului prezintă impactul enorm pe care aceste schimbări le-au avut asupra situației economice din România (Anexa 1) și puternicele presiuni cărora managerii societăților care acționează în România au trebuit să le facă față.



Sursă: Institutul Național de Statistică

Figura 1. România, rata de creștere a PIB-ului

Autorii au analizat percepția managerilor cu privire la cele mai eficiente măsuri care au de-a face cu procesul de redresare economică (Dumitrescu, Fircă, Manaicu, 2010). Lucrarea de față oferă mai multe perspective în evoluția comportamentului etic din România și este o completare adusă concluziilor studiului din 2008, reflectând perspectivele managerilor asupra aceluiași decizii într-un context economic nou.

SCOPUL STUDIULUI

Autorii au continuat practica Institutului de Administrare a Afacerilor din București (IAAB) în a chestiona opiniile studenților cu privire la practicile manageriale generale. Un rezultat deja publicat (Dumitrescu, Fircă, Manaicu, 2008) a monitorizat evoluția opiniilor elevilor cu privire la etică în fiecare an în perioada 2005 – 2008, cu privire la natura etică a procedurilor financiar-contabile ale managementului pentru veniturile pe termen scurt. Studiul a revelat unele diferențe statistice semnificative între studenții din 2008 și cei din anii anteriori. În studiul actual continuăm această abordare folosind practic același chestionar, în mod anonim, în engleză.

Lucrarea actuală își propune să:

- Investigheze măsura în care condițiile economice au creat probleme din punct de vedere etic în privința gestionării câștigurilor pe termen scurt, dar și să stabilească dacă au fost sau nu modificări între anii 2009 și 2011;
- Compare rezultatele noastre actuale (pentru 2009-2011) cu descoperiri ale unor cercetări anterioare (pentru 2005-2008), prin testarea diferențelor între percepția managerilor cu privire la o serie de aspecte etice legate de gestionarea câștigurilor pe termen scurt, în perioadă de stabilitate economică respectiv, de redresare post-criză.

INSTRUMENTUL DE LUCRU

Studiul continuat la IAAB între 2008 și 2011 se bazează pe un chestionar administrat managerilor din programul de Executive MBA. Având în vedere poziția de conducere a majorității

studenților chestionați, managerii de nivel mediu se află sub observație în lucrarea de față. Elementele noi de identificare față de versiunea chestionarului utilizat în cercetarea anterioară au fost introduse: industria și genul. Chestionarul este un instrument de comparație și de control și poate ajuta la revizuirea celor mai importante decizii și aspecte practice de conducere luate în urma dezbaterii unui studiu de caz (Simons, Sapir, Reinbergs, 1998).

Instrumentul de lucru măsoară percepții etice și conține zece elemente cu privire la procedurile, practicile și cele mai importante decizii referitoare la gestionarea veniturilor pe termen scurt. Elementele se împart în patru categorii: schimbarea sau modificarea deciziilor de operare sau a procedurilor (2 itemi); schimbarea sau manipularea metodelor contabile (2 items); deferring discretionary expenditures into the next accounting period (2 itemi); creșterea veniturilor pe termen scurt prin metode diferite pentru a respecta un obiectiv bugetar (4 itemi).

Procesul de contabilitate poate să se abată de la procesul de bază real al firmei. Abaterea la care facem referire în lucrare nu este relaționată cu standardele de contabilitate sau cu limitările umane. Ne referim la stimulentele pervertite al unui anumit grup de acționari ai firmei al cărui acțiune creează probleme pentru ceilalți acționari prin concentrarea asupra celor mai folosite metode pentru gestionarea profitului pe termen scurt.

Cele zece articole ale chestionarului solicită respondenților să evalueze comportamentul sugerat prin alegerea unui singur răspuns din trei:

- Etic
- Suspect sau infracțiune minoră
- Imoral sau infracțiune serioasă.

Este dificil să tragem o concluzie generală cu privire la comportamentul etic sau imoral implicat într-un proces de luare a deciziilor, deoarece fiecare situație trebuie să fie analizată ținând cont de fondul său specific – de contextul mediului de afaceri, practicile comune determinate cultural, cultura organizațională, cadrul legal. Cu toate acestea, studiul nostru a pus în lumină unele aspecte importante, precum și dinamici interesante ale evoluției modului în care este perceput.

RESPONDENȚII

Respondenții sunt studenți în al doilea semestru al Programului EMBA, la IAAB. Temele de discuții ale sesiunii în care chestionarul a fost administrat au fost: etica, sistemul de control intern, sistemul de stabilire a obiectivelor performanței, sistemul de plată și de motivare, prognoza și managementul pe termen scurt al câștigurilor, gestionarea riscurilor. În plus, în momentul în care chestionarul a fost aplicat, la începutul cursului de Management Financiar, studenții manager participaseră deja la cursul de Contabilitate financiară și managerială.

Numărul respondenților din fiecare an este prezentat în Figura 2. Este de menționat faptul că, în 2010 și 2011, numărul de studenți intervievați s-a diminuat datorită înscrierii reduse din acei ani, în relație directă cu contracția pieței de educație din afaceri. Cu toate acestea, rata de răspunsuri a fost ridicată: din totalul studenților înscriși în primul an, 86% în 2009, 90% în 2010, și 91% în anul 2011, au participat la sondaj.

Anul	Număr de respondenți	Procentul de respondenți din totalul studenților înscriși
2009	59	86%
2010	18	90%
2011	20	91%
Total	154	

Figura 2. Numărul și procentul respondenților din 2009-2011

Procentul de respondenți care provin din industrii înalt reglementate și care se conformează la regulile impuse (ca exemplu Pharma, IT, industria bancară, industria chimică) este, în medie, de 39%, cel mai mare fiind în 2011 (45%) și cel mai mic în 2010 (30%).

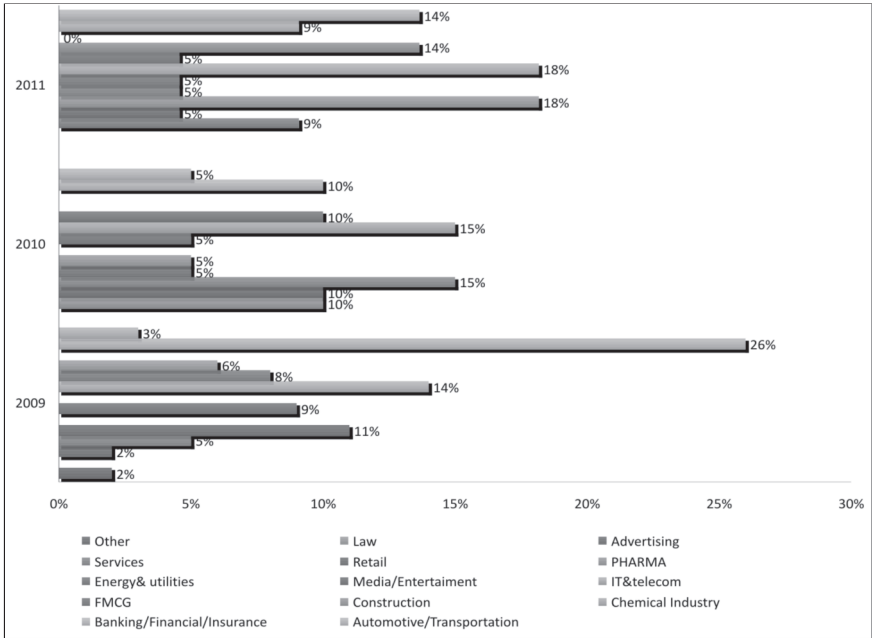


Figura 3. Respondenții pe industrii, 2009-2011

În ceea ce privește vârsta medie a participanților, nu există diferențe importante între cei trei ani. Cu toate acestea, cea mai mare medie este în 2010 și 2011 (36 ani) și cea mai mică este în 2009 (34 ani) (Figura 4a). Privind structura pe gen a respondenților, se poate observa că în 2009 este aproape echilibrată și că în 2010 și 2011, este profund dezechilibrată, cu 25% / 75% în 2010 și 35% / 65% în 2011 (Figura 4b). Numărul mediu de ani de experiență profesională pentru studenții intervievați este aproximativ egală în fiecare an. Numărul mediu de experiență managerială este de 6 ani în 2009, 6.8 în 2010 și 8 ani în 2011 (Figura 4c).

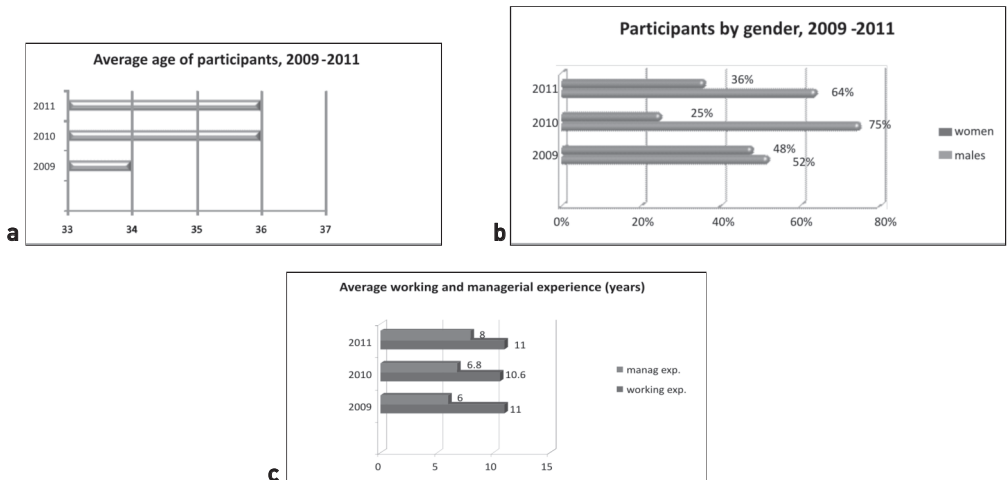


Figura 4. Eșantion demografic, 2009-2011

Analiza și rezultatele

Analiza rezultatelor are loc la două niveluri.

A) Analiza longitudinală a celor trei grupuri de evaluare după fiecare întrebare.

B) Compararea rezultatelor actuale cu cercetarea noastră anterioară

Principalele concluzii la nivelul analizei A) sunt:

1) Gestionarea câștigurilor pe termen scurt prin modificarea sau manipularea **deciziilor de operare** sau a **procedurilor**

a) Când rezultatul este acela de a reduce câștigurile

b) Când rezultatul este acela de a mări câștigurile

Rezultatele sunt prezentate pe scurt în Figura 5.

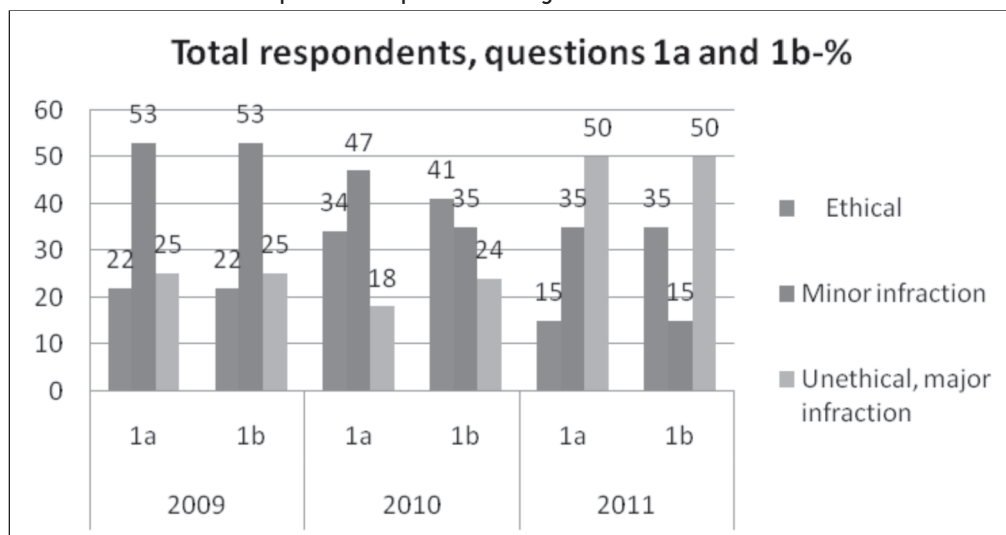


Figura 5. Întrebări 1a, 1b

În 2009, 53% dintre respondenți au apreciat că schimbarea sau manipularea deciziilor de operare sau a procedurilor este o decizie minoră indiferent de impactul asupra profitului pe termen scurt – de reducere sau de creștere. Un procent comparativ mic de respondenți a apreciat drept o infracțiune majoră acest lucru (25%) pe când 22% l-au considerat etic. Este semnificativ faptul că aceeași distribuție este menținută pentru situațiile 1a and 1b, spre exemplu, pentru venituri reduse, respectiv mărite.

În 2011, 50% dintre respondenți au apreciat că, indiferent de impactul asupra profitului pe termen scurt, schimbarea deciziilor de operare și a procedurilor este o acțiune imorală și o infracțiune majoră. Restul de 50% dintre respondenți au exprimat evaluări diferite în legătură cu impactul deciziei referitoare la profitul pe termen scurt: în cazul în care deciziile au redus profiturile pe termen scurt, 35% dintre respondenți le-au apreciat ca pe o infracțiune minoră iar 15% ca pe o decizie etică. În cazul în care deciziile au crescut profitul pe termen scurt, 35% le-au evaluat ca fiind etice iar 15% ca fiind infracțiuni minore.

În 2010, respondenții au apreciat în mod diferit deciziile referitoare la schimbarea sau manipularea deciziilor de funcționare având în vedere impactul asupra câștigurilor pe termen scurt: atunci când deciziile au scăzut profitul, ele au fost evaluate ca fiind infracțiuni minore de către 47% dintre respondenți, etice de către 35%, iar infracțiuni majore de către 18%.

În cazul în care deciziile au avut ca scop creșterea profitului, 41% dintre studenți au evaluat comportamentul ca fiind etic, 35% ca fiind o infracțiune minoră iar 24% ca fiind o infracțiune majoră.

Astfel, participanții din 2011 au fost mai stricți (au tins să vadă acest item ca fiind mai puțin etc).

2) Gestionarea câștigurilor pe termen scurt prin **modificarea sau manipularea metodelor contabile**

- a) Când **schimbarea** veniturilor este **mică**
- b) Când **schimbarea** veniturilor este **mare**

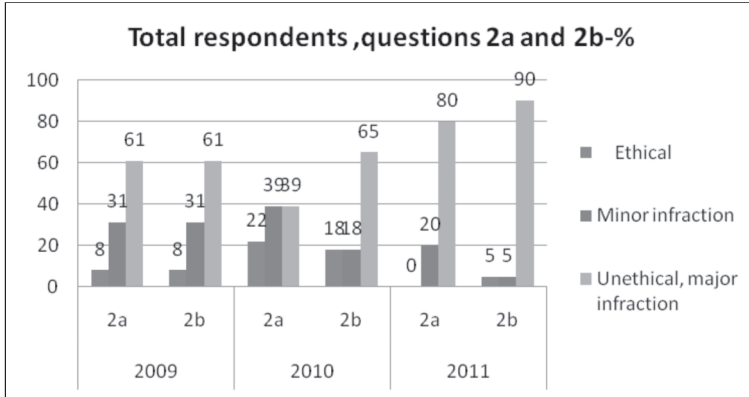


Figura 6. Întrebările 2a, 2b

Așa cum arată Figura 6, în toți cei trei ani și indiferent de amploarea impactului asupra profitului pe termen scurt, o majoritate mare de studenți a evaluat deciziile ca fiind imorale sau infracțiuni majore. Deciziile au fost evaluate ca fiind etice de către un procent foarte mic de respondenți.

Este interesant faptul că, în 2010, deciziile privind modificarea sau manipularea metodelor contabile cu impact redus asupra profitului pe termen scurt au fost evaluate de către 39% dintre respondenți ca fiind infracțiuni minore și 39% dintre aceștia ca fiind decizii imorale, infracțiuni majore iar 22% le-au apreciat ca fiind etice.

Respondenții din 2011 tind să fie mai stricți când consideră această procedură din punct de vedere etic.

3) Gestionarea câștigurilor pe termen scurt prin **amânarea cheltuielilor discreționare** în perioada contabilă următoare

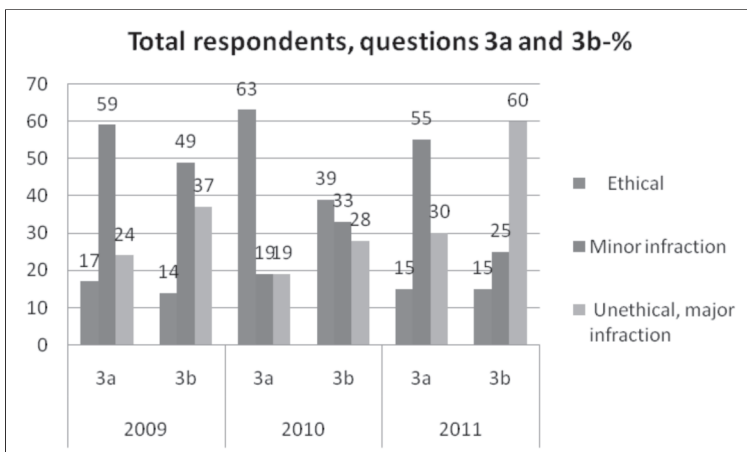


Figura 7. Întrebările 3a, 3b

- a) Pentru a satisface un **buget intermediar trimestrial**
- b) Pentru a satisface un **obiectiv bugetar anual, la ținta de final de an**

Rezultatele sunt prezentate pe scurt în Figura 7.

Evaluările studenților asupra aceluși grup de decizii articulează în mod clar o altă percepție asupra impactului amânării taxelor pentru a îndeplini previziunile pentru un trimestru față de un obiectiv bugetar de la finalul anului. În 2009 și 2011, impactul amânării cheltuielilor discreționare pentru perioada contabilă următoare în scopul îndeplinirii țintei bugetare trimestriale este văzută ca fiind o infracțiune etică minoră, dar, în 2010, aceasta este evaluată de către un număr mare de respondenți (63%) ca fiind etică.

Deciziile de amânare a cheltuielilor discreționare în perioada contabilă următoare pentru a îndeplini previziunile pentru bugetul finalului de an sunt văzute, în principal în 2009 ca fiind infracțiuni minore, în 2010 ca fiind etice și în 2011, de către o majoritate ridicată (60%), ca fiind imorale. Aceste rezultate sunt în concordanță cu concluzia unui studiu (Mergenthaler, Rajgopal, Srinivasan, 2008) care găsește dovezi conform cărora incapacitatea de a respecta obiectivele de referință pentru câștigurile trimestriale este asociată cu bonusuri și subvenții de capital mai scăzute și probabilitatea mai mare de concediere forțată atât pentru CEO cât și pentru CFO.

4) Creșterea veniturilor pe termen scurt pentru a respecta un buget vizat

Structura detaliată a răspunsurilor este prezentată în Figura 8a, 8b, 8c, 8d.

a) Prin vânzarea de active în exces și câștigarea de profit

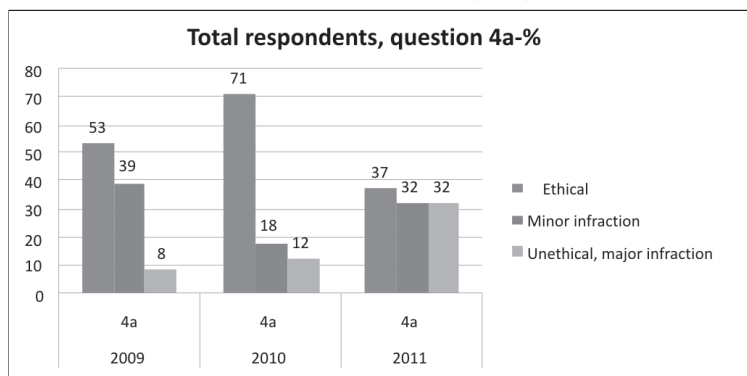


Figura 8a. Întrebarea 4a

b) Prin ordinul de a se efectua lucru peste program la final de an pentru a crește exporturile pe cât de mult posibil

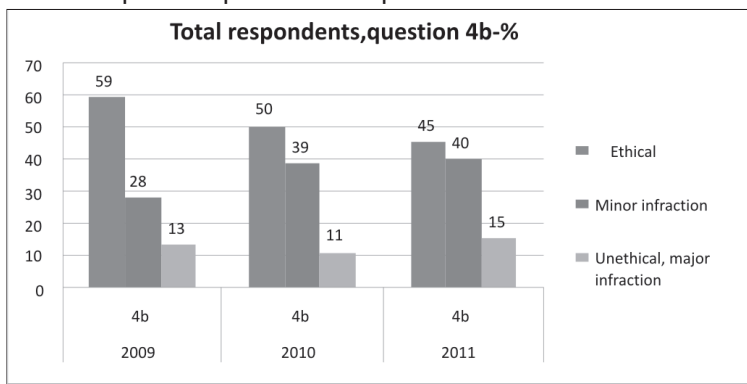


Figura 8b. Întrebarea 4b

c) Prin oferirea clienților a unor termeni speciali de creditare pentru a accepta remiterea fără obligația plății până în anul următor

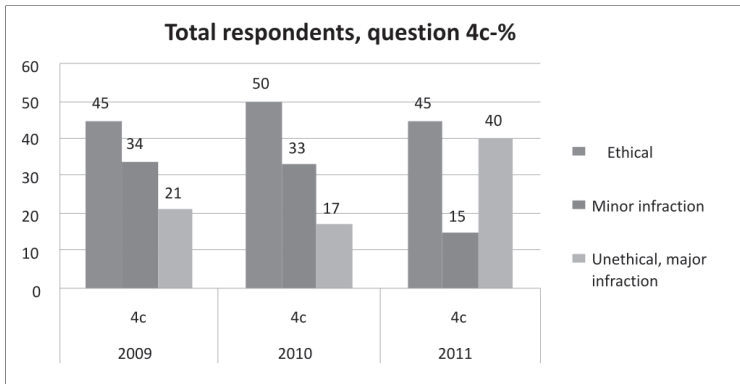


Figura 8c. Întrebarea 4c

d) Prin efectuarea de schimbări mari de restructurare care reduc costurile de raportare viitoare

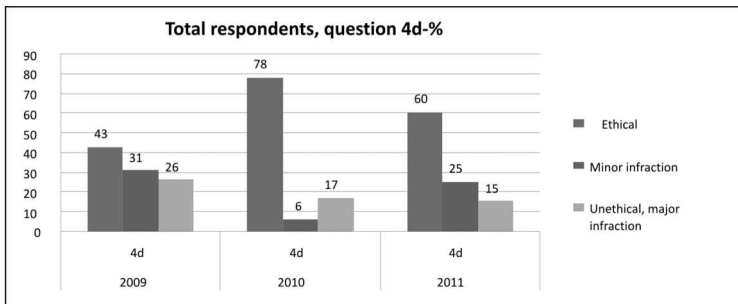


Figura 8d. Întrebarea 4d

În toți cei trei ani, cel mai mare număr de respondenți a estimat că aceste patru decizii de mărire a profitului pe termen scurt în scopul de a atinge un obiectiv bugetar sunt etice.

Cu toate acestea, ar trebui să fie menționate:

- a) Vânzarea de active în exces pentru profit este evaluată ca fiind etică de către cel mai mare număr de respondenți (71% în 2010 și ca fiind imorală, o infracțiune majoră de către 32% dintre respondenți în 2011).
- b) Ordinul de a se efectua lucru peste program cât de mult posibil la final de an a fost evaluat ca fiind comportament etic de către majoritatea respondenților (59% în 2009, 50% în 2010, și 45% în 2011) și doar o mică proporție a respondenților a privit acest lucru ca fiind imoral (13%, 11%, respectiv 15%).
- c) Acțiunea de a oferi clienților termeni speciali de creditare pentru a accepta remiterea fără obligația plății până în anul următor este evaluată ca fiind etică de către 50% dintre respondenți în 2010, și ca fiind imorală, o infracțiune majoră de către 40% dintre respondenți în 2011.
- d) Efectuarea de schimbări mari de restructurare care reduc costurile de raportare viitoare este văzută drept o decizie etică de către 78% dintre respondenți în 2010, și doar de către 43% în 2009, și de către 60% în 2011. Aceste rezultate sunt consecvențe cu concluziile cercetării noastre privind percepția managerilor despre cele mai eficiente măsuri de a face față crizei (Dumitrescu, Fircă, Manaicu, 2010). Un mic procentaj de studenți consideră această acțiune ca fiind o infracțiune majoră.

Acestea sunt elementele principale și concluziile analizei la cel de-al doilea nivel, B): Bazate pe cercetarea anterioară descrisă la punctul A, lansăm următoarele ipoteze:

datorită condițiilor crizei, percepția managerilor români cu privire la principiile etice în anii 2009, 2010, și 2011 s-au schimbat semnificativ când au fost comparate cu perioada de timp 2005-2008, din moment ce condițiile economice s-au modificat considerabil. Pentru a testa această ipoteză, s-au considerat patru eșantioane:

- Eșantionul 1 a cuprins 293 de studenți în 2005-2008 cu răspunsuri agregate pe o perioadă de timp de 4 ani;
- Eșantionul 2 a cuprins 59 de studenți în 2009;
- Eșantionul 3 a cuprins 18 de studenți în 2010;
- Eșantionul 4 a cuprins 20 de studenți în 2011.

În primul rând, pentru fiecare dintre cele zece practici, am calculat frecvența agregată a repartizărilor răspunsurilor eșantionului 1 (Figura 9). În metodologia adoptată, eșantionul 1 este considerat grupul de control, pe când eșantioanele 2, 3, și 4 sunt grupurile de experiment. Apoi, am comparat frecvența distribuțiilor eșantioanelor 2, 3, și 4 ale fiecărui item cu acelea agregate la eșantionul 1.

Cele trei opțiuni de răspuns pentru cei trei itemi (etic, suspicios sau infracțiune minoră, imoral au infracțiune serioasă) au fost considerate categorii exhaustive și cer aplicarea unui test de tipul pentru egalitatea proporțiilor cu valori specificate – acelea din eșantionul de control. Rezultatele comparației sunt prezentate în Anexe. La o probabilitate de 0.05, am găsit următoarele rezultate:

În 2009, studenții au avut aproape aceeași opinie ca și grupul de control 1 în privința eticității acțiunilor, cu excepția itemului 4c: „creșterea câștigurilor pe termen scurt pentru a respecta un buget vizat prin oferirea clienților de termeni speciali de creditare pentru a accepta remiterea fără obligația plății până în anul următor”. În 2010, studenții judecă oarecum diferit cei trei itemi propuși de către chestionar, dar doar trei itemi relevă o diferență semnificativă statistic a structurii de răspunsuri: 3a, 3b, și 4d. Astfel, studenții din 2010 par a considera într-o măsură mult mai mare „amânarea cheltuielilor direcționale pentru următoarea perioadă contabilă pentru a îndeplini obiectivul bugetar trimestrial și anual” ca fiind o procedură etică. Aceeași concluzie este valabilă pentru acțiunea 4d: „mărirea câștigurilor pe termen scurt pentru a îndeplini obiectivul bugetar prin efectuarea de schimbări de restructurare mari care reduc costurile de raportare viitoare”. Procentul de studenți care au considerat acest lucru etic aproape că s-a dublat în 2010. Distribuția studenților în 2011 diferă în patru din zece itemi ai chestionarului, comparativ cu 2005-2008.

Item	Etic	Discutabil sau infracțiune minoră	Imoral, sau infracțiune majoră
1a	0.303	0.441	0.255
1b	0.303	0.303	0.393
2a	0.096	0.443	0.460
2b	0.072	0.203	0.725
3a	0.277	0.476	0.247
3b	0.173	0.363	0.464
4a	0.608	0.265	0.127
4b	0.543	0.372	0.085
4c	0.488	0.430	0.082
4d	0.410	0.358	0.232

Figura 9. Frecvența agregată a repartizărilor celor zece itemi ai chestionarului în perioada 2005-2008 (eșantionul 1)

Studiul nostru a relevat faptul că numărul de criterii care au avut frecvențe de distribuții statistic diferite, comparativ cu 2005-2008, este în creștere de la an la an.

CONCLUZII

Cercetarea noastră poate fi considerată ca fiind în concordanță cu direcția de cercetare care a fost deschisă în 1990 de către Bruns și Merchant (1990) în ceea ce privește moralitatea gestionării câștigurilor pe termen scurt. În acest sens, rezultatele cercetării noastre sunt compatibile cu cele ale lui Giacomino și Bellovary (2006). Constatările cele mai importante ale studiului actual sunt:

- Așa cum s-a anticipat, criza economică a creat probleme etice pentru studenții înscriși în programul de Executive MBA, care sunt manageri în companiile pe care le reprezintă; studiul nostru arată că există dovezi care atestă o schimbare de atitudine (o viziune mai strictă), în ceea ce privește etica gestionării câștigurilor pe termen scurt, mai vizibile în 2011;
- Numărul practicilor care au diferențe statistice de frecvență a distribuțiilor, în comparație cu 2005-2008, a crescut an de an, în perioada 2009-2011, afectate fiind de criza economică din România. Cu toate acestea, această schimbare nu este la fel de extinsă așa cum este estimat în ipoteză;
- Niciunul dintre cele zece practici nu a fost evaluat în unanimitate fie ca fiind etic, sau total lipsit de etică;
- Rezultatele indică faptul că direcția de impact a deciziei (creștere sau scădere în profitul pe termen scurt) modifică baza de judecată pe scara cu 3 opțiuni. Reducerea veniturilor sau a efectelor mai mici, au fost evaluate ca fiind mai acceptabile decât creșterea de venituri și de impact mai mare;
- Perioada de raportare (trimestriale sau de sfârșit de an), a afectat în mod semnificativ răspunsurile: deciziile au fost evaluate ca fiind mai puțin acceptabile în cazul în care afectau rezultatele de sfârșit de an;
- Elevii noștri au nevoie de expunere mai multă și de o mai mare înțelegere a metodelor folosite pentru a gestiona câștigurile.

BIBLIOGRAFIE

- Bruns W., Merchant K.**, (1990). *The dangerous morality of managing earnings*, Management Accounting, 72(2): 22-25.
- Dumitrescu D., Fircă O., Manaicu A.**, (2008). *Ethical decisions making in short-term earnings management: a cross-cultural approach – Pilot study*. Proceedings of the first IAAB International Conference, publicat în revista "Calitatea-Acces la succes", an 9, nr.92,
- Dumitrescu D., Fircă O., Manaicu A.**, (2010). *The Managerial Challenges in Coping with the Recovery Process in the Romanian Business Environment (II)*. Proceedings of the 3rd IAAB Conference, publicat în revista „Calitatea-Acces la succes”, an 11, no. 117.
- Giacomino D., Bellovary J.**, (2006). *The Ethics of Managing Short Term Earnings: Business Managers and Business Students Rate Earnings Management Practices – Implication for Academia*. Journal of College Teaching and Learning, Vol. 2 Nr. 7, pp 57-70
- Light J.**, (2011). *Finance and Tech Signal Bold Attitude on Ethics* -WSJ, March 7, 2011
- Kirk O. Hanson** (2008). *Ethics and the Middle Manager: Creating "Tone in The Middle"*. Markkula Center for Applied Ethics, <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/middle-managers.html>
- Merghentaler R., Rajgopal S., Srinivasan S.**, (2008). *CEO and CFO career consequences to missing quarterly earnings Benchmarks HBS*, working paper series, 09-014
- Piper, T.R., Gentile, M., Parks, S.** (1993). *Can Ethics Be Taught? Perspectives, challenges, and approaches at Harvard Business School*, Harvard Business School Press.
- Shanks, T.S.J.** (2008). *Everyday ethics: Morality Requires Regular Reflection on the Day-to-Day Decisions That Confront Us*. Markkula Center for Applied Ethics <http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision>

Simons, R.L., Sapir, A.C., Reinbergs, I. (1998). *Bausch & Lomb, Inc.: Pressure to Perform*, Harvard Business School, Case study 9-198-009.

Thompson M. (1994). *Ethics*. Lincolnwood (Chicago), Ill.: NTC Publishing Group.

Anexa 1: Rezultatele egalității proporțiilor cu testul de tipul χ^2

Noțiunile de mai jos asupra itemului 1a) au fost introduse:

	1a) este etic	1a) este discutabil sau infrațiune minoră	1a) este imoral, sau o infrațiune majoră
Proporțiile teoretice ale eșantioanelor 2, 3, sau 4	π_1	π_2	π_3
Proporțiile specificate ale eșantionului 1	$\pi_1^0 = 0.303$	$\pi_2^0 = 0.441$	$\pi_3^0 = 0.255$

Ipoteza nulă a fost testată: $H_0 : \pi_1 = \pi_1^0, \pi_2 = \pi_2^0, \pi_3 = \pi_3^0$

În contrast cu alternativa

H_1 : cel puțin una dintre egalități nu se susține.

Utilizând procedura de test adecvată și un nivel de probabilitate de 0.05, concluzionăm:

Item	2009	2010	2011
1a	Nu respinge H_0	Nu respinge H_0	Respinge H_0
1b	Nu respinge H_0	Nu respinge H_0	Nu respinge H_0
2a	Nu respinge H_0	Nu respinge H_0	Respinge H_0
2b	Nu respinge H_0	Nu respinge H_0	Nu respinge H_0
3a	Nu respinge H_0	Respinge H_0	Nu respinge H_0
3b	Nu respinge H_0	Respinge H_0	Nu respinge H_0
4a	Nu respinge H_0	Nu respinge H_0	Respinge H_0
4b	Nu respinge H_0	Nu respinge H_0	Nu respinge H_0
4c	Reject H_0	Nu respinge H_0	Respinge H_0
4d	Nu respinge H_0	Respinge H_0	Nu respinge H_0

DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR DE LEADERSHIP TRANSFORMAȚIONAL

Carmen Mincu, Doctor în Economie

ASEBUSS – Institutul de Administrare a Afacerilor din Municipiul București

Ligia Baltag, EMBA

Banca Comercială Română (Grupul Erste Bank)

Rezumat: *Lucrarea realizează un demers de identificare a competențelor esențiale care necesită dezvoltare personalizată și oportună în echipele manageriale pentru a trece de la un leadership tranzacțional la cel transformațional. Exemplele oferite din industriile bancară, farmaceutică, telecomunicații, electronice și IT aduc în atenție impactul pe care tipul de leadership – transformațional sau tranzacțional – îl poate induce asupra climatului de lucru și a mediului de business de zi cu zi.*

Cuvinte-cheie: *Leadership transformațional; Leadership tranzacțional; Training și dezvoltare profesională; Competență managerială*

Coduri JEL: M1; M5; J24

Competențele manageriale actuale în transformarea organizațională – mărturia unui subaltern

*Motto: I must follow the people. Am I not their leader?
Trebuie să îmi urmez oamenii. Nu sunt eu liderul lor?
Benjamin Disraeli*

Dragi autori,

Înțeleg că veți scrie o lucrare asupra leadership-ului transformațional și tranzacțional. Dați-mi voie să împărtășesc cu dumneavoastră părerea mea asupra subiectului.

Uitându-mă înapoi la începuturile carierei mele și comparând cu ceea ce sunt acum, realizez că banalele mele observații intuitive de atunci, astăzi le pot explica într-un mod mult mai structurat și documentat. Îmi amintesc vremurile în care îmi clasificam superiorii ierarhici în două categorii: „tăcuții” și „activii”.

Cei „tăcuți”:

- făceau același lucru în fiecare zi;*
- evitau să se implice în proiecte de anvergură;*
- de multe ori îi auzeam reproșând: „De ce te amesteci? Nu e treaba noastră!”;*
- opuneau rezistență oricărui tip de schimbare;*
- nu erau capabili să ofere un răspuns la o întrebare de natură profesională sau deturnau subiectul discuției către o speță totalmente diferită până când cineva intervenea și prezenta o posibilă variantă de răspuns sau o opinie;*
- altfel, își epuizau timpul de lucru angrenați numai în activități zilnice obișnuite, de rutină.*

Prin comparație, cei „activi”:

– se implicau în mod real în activitățile de zi cu zi și participau efectiv alături de echipă în finalizarea activităților, inclusiv motivul că doreau să înțeleagă cu ce se ocupă fiecare dintre subordonații lor;

– veneau întotdeauna cu idei practice și la obiect;

– inițiau proiecte ample și de mare complexitate;

– erau inspiraționali, întotdeauna interesați de noi abordări și gata să sprijine și să ofere clarificări și suport;

– au pus de multe ori sub semnul întrebării, status-quo-ul managerilor de top, demascând incompetența;

– urau rutina neproductivă.

Cred că segmentarea mea cu totul intuitivă și clasificarea în „activi” și „tăcuți” merită a fi aprofundată. În această privință, o comparație între liderul tranzacțional și cel transformațional se poate dovedi a fi extrem de utilă.

Un subaltern

TRANSFORMAȚIONAL SAU TRANZACȚIONAL – ACEASTA ESTE ÎNTREBAREA!

Abilitatea de leadership se referă la coordonarea și conducerea activităților membrilor unui grup fără a utiliza constrângerea, forța sau alte elemente punitive, pentru îndeplinirea unor obiective asumate. Un manager care pretinde modificarea comportamentului subalternilor săi prin amenințări nu practică de fapt leadership-ul. Adevărații lideri, persoanele care dovedesc leadership se bazează în relația cu subalternii pe trăsături de caracter și personalitate, pe setul special de abilități și competențe, precum și pe capacitatea de a înțelege și de a se adapta la contexte și situații specifice. (Zorlean, Mincu, 2006)

Martin i-a citat în 2005 pe Burns, respectiv pe Kuhnert and Lewis, care în 1978 și ulterior în 1987, au sugerat că există două tipuri de activități manageriale, fiecare solicitând abilități diferite (Martin, 2005):

Tipul tranzacțional. Include activități de alocare pe schimburi, priorități, obiective și proiecte a forței de muncă, luarea unor decizii de rutină sau programate, monitorizarea performanței entității și a personalului din subordine, relaționarea cu alte divizii, departamente și echipe din organizație etc.

Tipul transformațional. Se referă la calitățile personale care îi permit managerului respectiv să identifice nevoia de schimbare și căile cele mai adecvate pentru a trece prin schimbare.

Robbins și Judge l-au citat pe Bass care a identificat în 1990 caracteristicile celor două tipuri de lideri (**Anexa 1 – De la leadership tranzacțional la cel transformațional**), sugerând că leadership-ul tranzacțional reprezintă mai degrabă un obstacol la schimbare, încurajând un climat de mediocritate. (Robbins, Judge, 2010)

Prin comparație, liderii transformaționali pot determina performanța înaltă chiar și când au de a face cu situații de incertitudine și schimbare. Ei sunt adevărați catalizatori pentru schimbare, se manifestă cu curaj ca agenți ai schimbării, asumându-și riscuri; ei cred în oamenii din echipa lor, delegă și își împuternicesc oamenii să îi reprezintă în proiecte, sunt capabili să propună țeluri ambițioase și să-și convingă discipolii să le împărtășească cu ei. Liderii transformaționali sunt capabili să își adapteze adecvat organizațiile la mediile turbulente de business tocmai prin capacitatea lor de a promova și a determina implementarea unor acțiuni îndrăznețe și inovatoare. În acest demers, ei ajung să modifice metode, practici, tehnologii și procese de lucru, portfolii de produse. Liderii transformaționali pot avea un efect extraordinar și profund asupra discipolilor și colaboratorilor lor. (Robbins, Judge, 2010) Ei reușesc să inspire încredere celor care îi urmează, creează un climat de recunoaștere și respect în cadrul echipei pe care o conduc, prin sprijinul acordat în îmbunătățirea nivelului de competență și performanță, precum și prin asigurarea unui grad important de autonomie și independență, în consecință obținând o

acceptare mai largă a obiectivelor de către subalterni. Liderii transformaționali ajung să reprezinte un model pentru oamenii lor și, prin exemplu personal, îi determină pe aceștia să depășească așteptările și să ofere o performanță excepțională. (Kreitner, 1995)

Spre deosebire de leadership-ul transformațional, cel tranzacțional se concentrează asupra îndeplinirii activităților repetitive și de rutină. Liderii tranzacționali au maximă eficiență în medii relativ stabile de business, în organizații care fabrică și oferă spre vânzare aceleași și aceleași game de produse, pe baza unor metode, linii și tehnologii de producție în funcțiune pe perioade mari de timp. Tipul acesta de leadership oferă direcție, respectiv își motivează discipolii să îndeplinească obiectivele stabilite prin permanenta urmărire a stadiului de îndeplinire, clarificarea rolurilor asumate și a cerințelor demersurilor în derulare. Leadership-ul tranzacțional presupune interacțiuni zilnice între superiori și subalterni în ceea ce privește recompensarea și recunoașterea meritelor, monitorizarea abaterilor de la standardele de performanță și întreprinderea de măsuri corective, stabilirea direcției și acordarea suportului în îndeplinirea obiectivelor pe viitor. (Schermerhorn, 1996; Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1995)

Un punct de vedere evidențiat de acest model este acela că majoritatea liderilor și managerilor sunt puși în fața unor situații și evoluții care necesită ambele tipuri de competențe. Dacă liderii s-ar rezuma în a dezvolta și pune la lucru numai competențele unuia dintre tipuri, cu siguranță nu vor putea obține o performanță înaltă la toate responsabilitățile din fișa postului. Cele două tipuri de leadership nu sunt abordări centrifuge în îndeplinirea misiunii unei organizații, ci sunt complementare, ceea ce înseamnă că sunt de importanță egală. Leadership-ul transformațional se construiește pe un leadership tranzacțional solid, determinând un nivel de efort, performanță și contribuție dincolo de acela asigurat de un leadership tranzacțional în solitudine. Afirmatia inversă nu este adevărată. Un lider tranzacțional eficient care are competențele transformaționale slab dezvoltate nu poate fi de regulă, decât un lider mediocru, care nu reușește să mobilizeze membrii echipei și să potențeze pasiunea, voința, spiritul de apartenență. Cei mai buni lideri sunt de fapt, aceia care pun la lucru în completitudine atât competențele tranzacționale, cât și cele transformaționale. (Robbins, Judge, 2010)

Rolul sectorului privat este binecunoscut când ne referim atât la dezvoltarea competențelor de leadership, cât și a competențelor profesionale ale oricărui specialist prin expunere și instruire la locul de muncă, prin programele coerente de companie de dezvoltare a resurselor umane, cu componente special orientate spre nevoile individuale de dezvoltare ale membrilor echipelor de management. Problemele pe care directorii de companii le-au observat în recrutarea și reținerea talentului, a resurselor umane cu rol cheie, în companiile pe care le conduc reflectă schimbările intervenite din punct de vedere geografic și strategic în mediul de business. Companiile adresează talentul, resursele umane și componența echipelor manageriale, ținând seama de specificul piețelor locale unde desfășoară operațiuni. Directorii de companii consideră că este obligatoriu să îmbunătățească permanent capacitatea organizațiilor pe care le conduc de a atrage resursele umane de talent, de a asigura motivarea și reținerea acestora în companie pe o perioadă cât mai îndelungată. Aceasta depinde, în ultimii ani, mult mai puțin de mărimea pachetelor salariale, cât de abilitatea directorilor de companii și a echipelor lor manageriale de a asigura un sentiment de afiliere și apartenență la o organizație care oferă relații de calitate și oportunități multiple de dezvoltare profesională către resursele umane de talent din organizația respectivă. Deschiderea de noi operațiuni în țări cu perspectivă și facilități reprezintă o opțiune pentru companiile multinaționale pentru a adresa problema resurselor limitate așa cum sunt cele de capital uman, directorii de companii fiind conștienți că este nevoie de formarea și perfecționarea continuă a competențelor de managementul resurselor umane în operațiunile locale. Ideea că un sediu central poate să dicteze de la distanță politici de maximă eficiență pentru operațiunile locale este din ce în ce mai dezavuată. Multe din companiile multinaționale de astăzi oferă independență semnificativă echipelor locale de leadership care înțeleg cultura locală și știu cum să se apropie de clientul și cerințele piețelor locale, dar și cum să construiască generația următoare de lideri, cu competență de a-și conduce companiile spre o dezvoltare sustenabilă și durabilă.

(PricewaterhouseCoopers-Report, 2011, p.15, 17) Mai mult, dezvoltarea competențelor de gestionare a riscului la toate nivelele manageriale a devenit în perioada actuală o direcție de maximă importanță. 69% dintre directorii de companii din România iau în considerare alocarea unui grad mai mare de atenție față de gestionarea riscului la nivel de top management, 50% intenționează să includă în mod formal scenarii de risc în planificarea strategică, iar 40% să acorde o atenție mărită la nivel de consiliu director gestionării riscurilor. (PricewaterhouseCoopers-rezultate, 2011, p.10) Astfel, profilul de astăzi al unui manager eficient a fost mult îmbogățit și multiple nevoi de dezvoltare personală sunt gata să fie abordate pentru o adaptare de succes la provocările unui mediu economic și de afaceri complex.

O PROPUNERE DE PROCES PENTRU „CUM SĂ DEVIN UN LIDER”

În încercarea de a defini complexul proces prin care o persoană trebuie să treacă pentru a deveni un lider adevărat, Figura 1 prezintă cele mai importante etape ale devenirii sale.

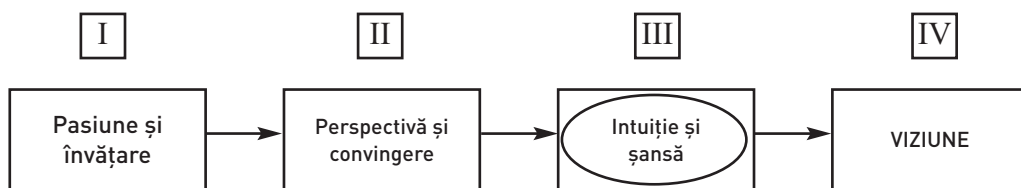


Figura 1

În **etapa I**, individul manifestă pasiune și dorință de a învăța, de a acumula cunoștințe. În **etapa a II-a**, individul este absolut convins de largă perspectivă a profesiei alese și gata să demonstreze de ce este capabil. Pe măsură ce acumularea se produce, crește și nivelul de experiență, iar persoana începe să dezvolte competențe și intuiție; odată cu finalizarea **etapei a III-a**, viziunea asupra modelului de business în cadrul organizației începe să prindă contur. Aceasta este faza în care șansa sau circumstanțele favorabile pot face diferența – este așa numitul „punct de cotitură”. Dacă persoana nu este suficient de norocoasă pentru a fi remarcată și promovată de către un superior ierarhic atunci nivelul motivației sale va începe încet-încet să se diminueze, până la pierderea completă a interesului. Este momentul la care majoritatea angajaților aflați într-o astfel de situație decid să-și schimbe profesia. Cât despre șansă și noroc, circumstanțele sau conjuncturile favorabile se pot dovedi a avea un rol nesemnificativ în acest joc probabilistic al succesului profesional. Mergând mai departe în **etapa a IV-a**, vom observa că norocul sau șansa reprezintă apanajul liderului vizionar, adică a unui lider transformațional. În timp ce norocul s-a întâmplat să-l însoțească, viziunea l-a ajutat să devină cu adevărat, un Lider.

Avem un lider. Ce facem cu el și ce va face el cu noi? Faptul că se poartă atât de multe discuții despre capacitatea de a conduce – de leadership – sugerează faptul că nu există o formulă magică sau o rețetă care să ne arate care este cel mai bun stil de a conduce. Peisajul economic și financiar s-a schimbat în mod dramatic în ultimii trei ani, iar subiecte de genul managementul riscurilor, identificarea unor noi modalități de protecție a propriului capital sau a modului de a-l obține, precum și anticiparea diverselor amenințări cărora compania ar putea fi nevoită să le facă față, au devenit subiecte obișnuite de dezbateri. Din cauza nivelului ridicat al riscurilor pe care o companie le întâmpină în perioada actuală, un anumit tip de leadership preferă să nu schimbe nimic în modelul de business existent sau în modul de organizare. Ei se vor lupta să mențină același mod de lucru și nu vor arăta deschidere pentru flexibilitate. Mai mult, vor penaliza orice încercare de schimbare cu care eventual se vor confrunta. Ei sunt liderii tranzacționali. Vor fi întotdeauna mai preocupați de propriul confort intelectual decât de progres sau dezvoltare. Rutina lor zilnică va fi aceeași fără să se plângă. Nu vor oferi sprijin, dar nici nu vor ridica obstacole în fața celor cu inițiativă. Pur și simplu, vor afișa un clasic “laissez-faire”, nu se vor implica

și vor amâna cu obstinație orice provocare de punere în discuție până când părțile interesate vor renunța. Nu au suficientă forță interioară și determinare pentru a iniția schimbarea. Riscul maxim pe care un lider tranzacțional este dispus să și-l asume este cel de a delega diverse responsabilități sau de a accepta un anumit nivel de socializare. Cui și cum vor delega responsabilitățile? Cu cine aleg să interacționeze? Tocmai cu acei oameni care nu le ridică nici un fel de probleme; cu acei colegi care nu-i pun în dificultate sau care împărtășesc aceleași vederi sau ținte profesionale cu ei.

Liderii tranzacționali trebuie să demonstreze că au caracter, competență și influență în așa fel încât stilul lor de conducere să fie acceptat. Altminteri, opiniile și stilul lor de leadership le va fi continuu pus la încercare sau supus justificărilor, iar ei vor întâmpina greutăți în a-și impune punctul de vedere. Delegarea responsabilităților sau autorității nu poate rezolva lacunele de competență managerială ale unui lider tranzacțional. Managerii trebuie să asigure un control adecvat asupra subordonaților pentru că dacă se vor baza exclusiv pe autoritatea conferită acestora în mod oficial fără însă a verifica rezultatele, managerii vor afla curând că au câștigat o falsă victorie. În fața unor dificultăți sau a unor obstacole neașteptate, subordonații vor avea tendința de a ascunde problema ivită pentru a nu părea că nu sunt capabili să o rezolve, iar modul în care aleg să o rezolve, poate rezerva și surprize.

Managerii trebuie să se orienteze către socializare și comunicare, nu numai să se bazeze pe vechi relații de amicitie. Pe măsură ce un manager intră în rolul de lider, rețeaua sa de cunoștințe trebuie să se reorienteze către o formă strategică de relaționare, dincolo de rețelele operaționale și personale de comunicare existente. Dacă un lider se concentrează numai pe relații simple, de genul unu-la-unu, are mari șanse să neglijeze puterea și sinergia pe care un grup le poate conferi performanței individuale și angajamentelor luate. (Ibarra, Hunter, 2007) Din păcate, leadership-ul tranzacțional cu greu va face vizibilă capabilitatea de a simți momentul propice lansării unei schimbări sau de a identifica persoanele potrivite pentru a duce la bun sfârșit acțiuni sau activități, cărora să le asigure – prin implicare personală – sprijin prin mentorat și coaching.

Trecerea de la un manager funcțional sau lider tranzacțional către un manager de business sau un lider transformațional presupune adăugarea de competențe (Kaplan, 2007):

(a) Viziune și stabilirea priorităților

- cât de clar am comunicat viziunea mea de business? Dacă ar fi întrebați, ar ști subordonații mei să articuleze ceva despre această nouă viziune sau priorități?
- am reușit să le comunic măcar 3-5 priorități esențiale pentru a putea duce la bun sfârșit această viziune?

(b) Managementul timpului

- cum îmi gestionez timpul? Pot astfel, să îmi îndeplinesc prioritățile-cheie?
- cum își gestionează subordonații mei timpul? Contribuie modul lor de lucru la îndeplinirea priorităților-cheie ale organizației?

(c) Feedback

- reușesc să ofer feedback în timp util oamenilor și colaboratorilor mei asupra modului în care își desfășoară activitatea astfel încât ei să poată ști cum să continue?
- am cel puțin cinci subalterni care ar putea să-mi aducă la cunoștință aspecte de care nu aș fi vrut să aud, dar pe care ar trebui să le știu?

(d) Plan de succesiune

- îmi cunosc și mi-am ales – măcar neoficial, unul sau mai mulți posibili succesori?
- am început să-i pregătesc și să le atribui sarcini de mai mare complexitate care să-i pună la încercare?
- reprezintă oare, un loc îngust în luarea deciziilor?

(e) Evaluare și aliniere

- este modelul de business al companiei mele aliniat cu factorii care determină succesul afacerii?
- dacă ar fi să regândesc afacerea, aş face-o în acelaşi mod sau cu totul altfel?

(f) Managementul stresului

- ce tipuri de evenimente creează stres pentru mine?
- cum mă comport în condiții de stres?
- ce fel de semnale trimit subordonaților mei în situații de stres și presiune?
- este constructiv comportamentul meu în condiții de stres sau din contră subminează succesul afacerii?

(g) A fi sincer cu tine însuși

- este stilul meu de conducere confortabil?
- îmi exprim clar idealurile de viață prin comportament sau am devenit ezitant?
- sunt oare, prea diplomat?
- nu cumva grija pentru un bonus semnificativ sau o promovare așteaptată mă determină să fiu ezitant în a-mi exprima deschis părerile?

Setul de întrebări menționat anterior împreună cu abilitatea de a identifica o bună oportunitate de afaceri au determinat un director executiv al unei binecunoscute bănci cu operațiuni pe piața bancară din România să inițieze un proiect revoluționar – lansarea unei noi linii de afaceri. Banca era o instituție financiară ce se bucura de o reputație ireproșabilă și a cărei activitate se concentra pe finanțarea marilor clienți corporativi. Directorul executiv a considerat că este timpul ca banca să-și diversifice portofoliul de clienți prin lansarea liniei de afaceri de finanțare a clienților persoane fizice, astfel încât banca să poată oferi servicii integrate atât clienților persoană juridică, cât și angajaților acestora, persoane fizice. Când membrii echipei de conducere a băncii au fost informați asupra opțiunii aduse în discuție de directorul lor executiv, unii dintre aceștia au considerat idea drept excelentă pentru o bancă eminentă corporatistă, în timp ce alții s-au declarat rezervați, catalogând ideea drept „un salt în necunoscut” pentru bancă din moment ce nu existau la nivelul filialei sale din România, competențele necesare pentru finalizarea acestui plan. Însăși industria financiar-bancară se afla la începuturile sale la acel moment în ceea ce privea modul de abordare a persoanelor fizice. În cele din urmă, finanțarea acestui segment de clientelă s-a concretizat în noua linie de afaceri dorită de directorul executiv al băncii. S-a dovedit a fi un succes total – un succes determinat de stilul vizionar al directorului executiv, de curajul său, precum și de sprijinul personal acordat în instruirea și dezvoltarea profesională a personalului, dar și de implicarea experților existenți la nivelul grupului multinațional din care făcea parte banca pentru ca personalul din România să poată învăța și schimba opinii atunci când circumstanțele o impuneau. Adevărat lider transformațional, directorul executiv a propus o viziune de largă inspirație, a convins echipa managerială să-l urmeze în demers și să-l pună în operă.

A AVEA COMPETENȚE DE LEADERSHIP ÎN TELECOMUNICAȚII, ELECTRONICE ȘI IT

Informațiile următoare se referă la rezultatele unui proiect de consultanță desfășurat în perioada 2005-2009 care a cuprins peste 100 persoane – lideri la nivel mediu și de top management din mai multe companii internaționale din telecomunicații, electronice și IT operând pe piața românească – servicii de voce și date, revânzare de trafic de comunicații, dezvoltare de software, soluții și servicii IT, import și distribuție de electronice, calculatoare și echipamente de copiat. Proiectul și-a propus să evalueze nivelul competențelor de leadership și astfel, să identifice competențele care necesită dezvoltare și progres astfel încât echipa managerială să aibă capacitatea de a reacționa adecvat, oportun și eficient, la stringențele celor două industrii atât de concurențiale cum s-au dovedit a fi telecomunicațiile, electronice și IT în ultimii 15 ani în România. Competiția intensă, goana după profitabilitate prin demersuri perseverente de reducere a

costurilor și de managementul calității inclusiv Six Sigma, au determinat revederea și alinierea rolurilor managerilor și angajaților în ceea ce privește asimilarea unei game mai variate de competențe, inclusiv în interacțiunea cu clienții și furnizorii, noi provocări, grad mărit de incertitudine, responsabilități crescute. (Mincu, 2010)

Programul „Win-Win!”, așa cum a fost comunicat în fiecare organizație, a utilizat un instrument¹ bazat pe un set de competențe valabile pentru toate nivelele de management. A fi „competent din punct de vedere leadership/management” potrivit instrumentului utilizat, însemna a fi capabil și a pune la lucru cu vizibilitate cele trei fațete ale unei competențe: cunoștințe, abilități, atitudine. Uneori dispunem de cunoaștere și am practicat diferite activități, din păcate atitudinea poate strica totul. Alteori, dorim cu ardoare să îndeplinim ceva, dar lipsa de cunoștințe, de structură și de informație sau stângăcia noastră de începător, pot anula efectul motivației noastre și pot determina o performanță profesională cel mult mediocră.

Instrumentul a adus în atenție un număr de aproximativ 50 competențe de leadership, din care mai multe au fost selectate de către echipa de top management drept esențiale pentru a echipa posturile de conducere sub tripticul de fațete cunoștințe-abilități-atitudine, după cum urmează:

- Practicarea competențelor manageriale cum sunt „recrutarea talentului”, „managementul performanței angajaților”, „managementul la distanță prin sisteme și tehnologie”, „orientarea către client”, „luarea deciziei”, precum și „planificarea”, „managementul calității” și „managementul timpului” descrie un management prin excepție activ, respectiv recompensarea și recunoașterea meritelor. Aceasta exprimă standardul și așteptarea organizației ca persoana pe postul de conducere, indiferent de locul în piramida ierarhică, să fie un lider tranzacțional eficient.
- Abordare personalizată prin competențele „dezvoltarea profesională a angajaților”, „delegarea”; stimularea gândirii creative prin „rezolvarea eficientă a problemelor”, „creativitate și inovație”; motivează cu inspirație prin „răspunde adecvat riscului și incertitudinii”, „este un prezentator inspirat”, „își motivează oamenii”; influență prin idealuri prin „este etic și integru”, „are viziune” și „construiește echipe”. Așteptarea organizației este ca persoana pe postul de conducere, indiferent de nivelul ierarhic, să fie un lider transformațional activ și eficient.

Fiecare participant la demersul „Win-Win!” a realizat o auto-evaluare a nivelului de dezvoltare a competențelor esențiale. Paralel cu aceasta auto-evaluare, superiorul direct al participantului „Win-Win!” l-a evaluat la rândul-i potrivit aceluiași profil de competențe esențiale. Cele două evaluări au constituit apoi obiectul unei întâlniri de feedback față în față, în cadrul căreia cele două părți au căzut de acord asupra competențelor esențiale de leadership care se vor afla în dezvoltare pentru perioada următoare. Analiza listei de competențe cu prioritate la dezvoltare pentru întreaga echipă managerială aflată în demers a indicat următoarele tendințe **(Anexa 2 – Dezvoltarea competențelor de leadership “Win-Win!” în diferite industrii)**:

- majoritatea competențelor esențiale din profilul unui lider tranzacțional eficient apar ca bine dezvoltate la majoritatea membrilor echipei manageriale în evaluare, cu excepția competențelor „managementul calității” și „managementul timpului”;
- mai multe competențe esențiale pentru un leadership transformațional activ și eficient apar bine dezvoltate: „creativitate și inovație”, „rezolvarea eficientă a problemelor” și „delegarea”. Totuși, majoritatea covârșitoare a competențelor transformatoriale necesită o dezvoltare semnificativă: „își motivează oamenii”, „răspunde adecvat riscului și incertitudinii”, „are viziune”, „construiește echipe”, „dezvoltarea profesională a angajaților”, „este un prezentator inspirat”.

Etapele de diagnosticare a nevoilor de dezvoltare a competențelor esențiale de leadership a fost urmată de stabilirea prin consens a unor planuri personale de dezvoltare potrivit nevoilor individuale identificate. Metode și instrumente multiple de training și dezvoltare personală –

cursuri în clasă sau online, coaching și mentorat, dezvoltarea unor planuri de afaceri, expunere și implicare în proiecte speciale, schimburi de experiență inter-departamentale etc – au fost incluse în planul de dezvoltare al fiecărui manager din program pentru următoarele 6-12 luni de la diagnostic și acord.

COMPETENȚELE DE LEADERSHIP ÎN INDUSTRIA FARMACEUTICĂ

Un alt proiect „Win-Win!” a fost finalizat în 2010 pentru un grup de companii cu capital românesc din industria farmaceutică (import și distribuție de medicamente, suplimente alimentare și produse naturiste, rețele de farmacii și retail de parfumerie fină). 170 de manageri din prima linie, din linia de mijloc și din managementul de top au fost invitați să participe în demers pentru a le fi evaluate și identificate competențele manageriale care ar necesita o dezvoltare semnificativă, astfel încât echipele manageriale să poată să răspundă cu succes mediului concurențial, extrem de reglementat și cu fluctuație mare de personal, așa cum se dovedește a fi industria farmaceutică în ultimii 10 ani.

Următoarele competențe „Win-Win!” au fost selectate de către top management drept esențiale pentru îndeplinirea rolului și responsabilităților pozițiilor de leadership din fiecare companie:

- „recrutarea talentului”, „managementul performanței angajaților”, „orientarea către client”, „luarea deciziei”, „planificarea”, „organizarea muncii”, „negocierea” și „managementul timpului” – descriind un management prin excepție activ, respectiv recompensarea și recunoașterea meritelor.

Este exprimată așteptarea organizației ca orice persoană care ocupă o poziție de conducere să fie un lider tranzacțional eficient.

- Abordare personalizată prin competențele „dezvoltarea profesională a angajaților” „stapânirea de sine” și „delegarea”; stimularea gândirii creative prin „rezolvarea eficientă a problemelor” și „managementul de proces”; motivează cu inspirație prin „răspunde adecvat riscului și incertitudinii”, „este un prezentator inspirat”, „își motivează oamenii”; influență prin idealuri prin „este etic și integru”, „are viziune” și „construiește echipe”.

Așteptarea organizației pentru persoana care ocupă poziția de conducere este ca aceasta să fie un lider transformațional eficient și activ.

Procesul „Win-Win!” în completitudine – auto-evaluarea participantului „Win-Win!”, evaluarea superiorului lui direct, sesiune de feedback, consens asupra competențelor de dezvoltat și a unui plan de dezvoltare personalizat – a pus în evidență următoarele concluzii asupra nevoilor de dezvoltare ale echipelor manageriale din companiile farmaceutice (**Anexa 2 – Dezvoltarea competențelor de leadership „Win-Win!” în diferite industrii**):

- Cele mai multe dintre competențele esențiale din portofoliul care echează de regulă, un lider tranzacțional eficient sunt bine dezvoltate, exceptând „recrutarea talentului”, „luarea deciziei” și „managementul timpului”;
- competențele „rezolvarea eficientă a problemelor” și „este etic și integru” au apărut ca bine dezvoltate la nivel de leadership transformațional eficient și activ. Majoritatea covârșitoare a celorlalte competențe, însă, reclamă un progres și o dezvoltare semnificativă: „dezvoltarea profesională a angajaților”, „delegarea”, „își motivează oamenii”, „răspunde adecvat riscului și incertitudinii”, „managementul de proces”, „are viziune”, „este un prezentator inspirat” „construiește echipe”.

MAI PRESUS DE UN STIL TRANZACȚIONAL, PENTRU UN LEADERSHIP TRANSFORMAȚIONAL

Munca unui lider nu se sfârșește niciodată. Odată devenit lider, ultimul și cel mai important test este legat de activitatea de a împărtăși din experiența proprie cu viitoarea generație

de lideri. De cele mai multe ori, această ultimă sarcină eșuează. De ce? Pentru că ea trebuia demarată cu mult timp înainte ca liderul să părăsească scena.

Lucrarea se încheie prin a sublinia care sunt principalele competențe ale unui lider tranzațional: capacitatea de a-și exercita cu eficiență leadership-ul de-a lungul unor perioade mai puțin turbulente din punct de vedere economic, dar afișând mari dificultăți atunci când vremurile devin potrivnice; aplică strict competențele manageriale de bază, evită să fie pus în situația de a acționa ca mentor și a face coaching sau să fie nevoie să împărtășească din cunoștințele acumulate; prima linie managerială poate avea șansa să obțină capabilități de leadership tranzațional eficient, dar nivelele ierarhice superioare celor de mijloc se vor găsi în imposibilitatea de a-și inspira și conduce echipele datorită incapacității de a-și depăși propria condiție și de a acumula acele competențe care să le permită astfel de performanțe. Exemplele prezentate în lucrare demonstrează că echipele manageriale din câteva industrii din România se bucură de un nivel mai mult decât satisfăcător de dezvoltare a competențelor tranzaționale, ceea ce însă, nu conferă organizațiilor lor, agilitate suficientă și eficiență maximă pe perioadele economice dificile și imprevizibile.

La polul opus, liderii transformaționali posedă acele competențe care le permit să conducă organizația și oamenii săi către un viitor mai bun, de cele mai multe ori, superior așteptărilor: întotdeauna vor avea curajul să ia cele mai dificile decizii pentru a compensa eventualele riscuri și incertitudinea, cu rezultate remarcabile; creativitatea lor este pusă în evidență fără tăgadă în timpul perioadelor economice dificile și stresante atunci când capabilităților lor par să „explodeze”; vor fi întotdeauna gata să împărtășească din cunoștințe și experiență acelor persoane care din punct de vedere emoțional și intelectual sunt compatibile cu ei, luptând împotriva prostiei, incompetenței și suficienței. Potrivit exemplele descrise în lucrare, echipele de conducere din România mai au încă un drum lung de parcurs pentru a-și dezvolta competențele transformaționale necesare, cu un deosebit accent pe managementul capitalului uman cu tot ceea ce acesta implică.

Și, potrivit lui Kenneth W. Freeman², *trebuie să deții un control deosebit al propriei vanități pentru a ajuta un posibil succesori să devină un lider mai bun decât ești chiar tu însuși.*

BIBLIOGRAFIE

- Bass B.M.**, (1990), *Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, Organizational Dynamics
- Ibarra H., Hunter M.**, (2007), *How Leaders Create and Use Networks*, Harvard Business Review, ianuarie
- Kaplan R.S.**, (2007), *What to Ask the Person in the Mirror*, Harvard Business Review, January
- Kreitner R.**, (1995), *Management*, Houghton Mifflin Company
- Martin J.**, (2005), *Organizational Behavior and Management*, Thomson Learning
- Mincu C.**, (2010), *Armonie și flexibilitate: cultura organizațională în mediul de business Lean Six Sigma*, Revista „Calitatea - acces to succes”, anul 11, nr. 117, Societatea Română pentru Asigurarea Calității, prezentată la Conferința Internațională „Leading and Dealing with Risk and Uncertainty from Economic Downturn to Recovery” organizată de Institutul de Administrare a Afacerilor din Municipiul București (ASEBUSS), România
- Robbins S.P., Judge T.A.**, (2010), *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Education Inc
- Schermerhorn J.R.Jr.**, (1996), *Management and Organizational Behavior Essentials*, John Wiley and Sons
- Schermerhorn J.R.Jr., Hunt J., Osborn R.**, (1995), *Basic Organizational Behavior*, John Wiley and Sons
- www.pwc.com/ro/ceosurvey**, (2011), *14th Annual Global CEO Survey (main report) – Growth Reimagined: Prospects in Emerging Markets Drive CEO Confidence*, PricewaterhouseCoopers
- www.pwc.com/ro/ceosurvey**, (2011), *14th Annual Global CEO Survey (principalele rezultate pentru România) – Pregătiți pentru creștere: Directorii de companii din România își regăsesc încrederea*, PricewaterhouseCoopers
- Zorlențan T., Mincu C.**, (2006), *Technical Notes - Leadership*, Institutul de Administrare a Afacerilor din Municipiul București (ASEBUSS), România

¹ Bazat pe filozofia *Career Architect* dezvoltată de **Mike Lombardo** și **Bob Eichinger** în anii '90; pentru mai multe detalii, consultați *Using the Career Architect to Assess and Develop Leadership Competencies*, <http://acumen-international.com/site/acumen/files/articles/Using%20the%20Career%20Architect%20to%20Assess%20and%20Develop%20Leadership.pdf>

² **Freeman K.W.**, (2004), *The CEO's Real Legacy*, Harvard Business Review, noiembrie

Anexa 1 - De la leadership tranzacțional la cel transformativ (Robbins, Judge, 2010)

Lider transformativ

Cel mai eficient și activ

Influență prin idealuri	<i>Propune o viziune și susține o misiune, îi face pe angajați mândri pentru afilierea la organizație, inspiră respect și încredere</i>
Motivează cu inspirație	<i>Comunică cu convingere standarde înalte, identifică și utilizează simboluri care atrag și potențiază eforturile angajaților, exprimă cu simplitate, dar convingător, obiective și idealuri importante</i>
Stimularea gândirii creative	<i>Promovează inteligența, argumentația și rațiunea în rezolvarea problemelor</i>
Abordare personalizată	<i>Oferă atenție și tratează personalizat fiecare angajat, face coaching, consiliază</i>

Lider tranzacțional

Ineficient și inactiv

Recompensarea și recunoașterea meritelor	<i>Recompensează angajații pentru efort și performanță, stabilește obiective și sisteme de recompensare și recunoaștere a performanței superioare și a realizărilor deosebite</i>
Management prin excepție (activ)	<i>Urmărește abaterile de la reguli și standarde, ia măsuri de corectare a situației</i>
Management prin excepție (pasiv)	<i>Intervine numai când standardele nu sunt îndeplinite</i>
Laissez-faire	<i>Nu își asumă responsabilitățile de conducere, evită să ia decizii</i>

sursoare: (Bass, 1990)

Anexa 2 – Dezvoltarea competențelor de leadership "Win-Win!" în diferite industrii

Competențe de leadership esențiale	Telecomunicații, electronice și IT (100 manageri în demers)	Farmaceutice (170 manageri în demers)
Recrutarea talentului	25% manageri sub dezvoltare	75% manageri sub dezvoltare
Managementul performanței angajaților	30% manageri sub dezvoltare	65% manageri sub dezvoltare
Managementul la distanță prin sisteme și tehnologie	25% manageri sub dezvoltare	
Orientarea către client	20% manageri sub dezvoltare	15% manageri sub dezvoltare
Luarea deciziei	35% manageri sub dezvoltare	50% manageri sub dezvoltare
Planificarea	30% manageri sub dezvoltare	35% manageri sub dezvoltare
Organizarea muncii		35% manageri sub dezvoltare
Negocierea		25% manageri sub dezvoltare
Managementul calității	60% manageri sub dezvoltare	
Managementul timpului	85% manageri sub dezvoltare	65% manageri sub dezvoltare
Dezvoltarea profesională a angajaților	50% manageri sub dezvoltare	75% manageri sub dezvoltare
Stăpânirea de sine		35% manageri sub dezvoltare
Delegarea	20% manageri sub dezvoltare	70% manageri sub dezvoltare
Rezolvarea eficientă a problemelor	10 % manageri sub dezvoltare	15 % manageri sub dezvoltare
Creativitate și inovație	20% manageri sub dezvoltare	
Managementul de proces		50% manageri sub dezvoltare
Își motivează oamenii	55% manageri sub dezvoltare	60% manageri sub dezvoltare
Răspunde adecvat riscului și incertitudinii	50% manageri sub dezvoltare	65% manageri sub dezvoltare
Este un prezentator inspirat	70% manageri sub dezvoltare	80% manageri sub dezvoltare
Este etic și integru	10 % manageri sub dezvoltare	7 % manageri sub dezvoltare
Are viziune	65% manageri sub dezvoltare	75% manageri sub dezvoltare
Construiește echipe	55% manageri sub dezvoltare	50% manageri sub dezvoltare

MANAGEMENTUL CRIZEI DIN PERSPECTIVA POLITICII DE CONTROL AL AJUTOARELOR DE STAT

Gheorghe Oprescu¹

Universitatea „Politehnica” București
Institutul de Administrare a Afacerilor din municipiul București
Centrul Român de Politici Economice (CEROPE)

Rezumat: *Importanța politicii de protecție a concurenței a fost întotdeauna pusă sub semnul întrebării în perioadele de criză economică. Principalul argument adus în favoarea unei asemenea abordări a fost acela că ea întârzie momentul reluării creșterii economice. Materialul de față are în vedere politica de control al ajutoarelor de stat din cadrul Uniunii Europene. Sunt prezentate temporara relaxare a regulilor în acest domeniu, rezultatele aplicării acestei politici și este efectuată o evaluare a abordării europene în ceea ce privește acordarea ajutoarelor de stat.*

Cuvinte cheie: *politica de protecție a concurenței, criză economică, politica de control al ajutoarelor de stat*

Coduri JEL: L4, L5

INTRODUCERE

Motto: *Deși, în cazul sectorului financiar, au fost permise ajutoare de stat în baza unor reguli specifice, adaptate perioadei de criză, totuși, în sectorul non-financiar, ajutoarele de stat au rămas aproximativ la aceleași dimensiuni, un aspect pozitiv fiind acela că Statele Membre au continuat să reorienteze subvențiile către activități de cercetare, protecția mediului, precum și către alte obiective de interes general, care să creeze creștere economică și locuri de muncă.”*

Joaquín Almunia, Vicepreședinte al Comisiei Europene, responsabil cu politica de protecție a concurenței

Este deja un truism în a spune că recenta criză economică și financiară a fost cea mai severă de după Marea Criză a anilor 30 din secolul trecut. De aceea, întrebarea referitoare la modul cum factorii de decizie au procedat diferit în zilele noastre față de acum 70 de ani este perfect justificată. În acest punct ar trebui totuși să ne reamintim ceea ce fostul prim-ministru chinez, Ciu En Lai, a răspuns, în anii 70, la o întrebare referitoare la efectele revoluției franceze (1789): „E prea devreme să ne pronunțăm”. Evident, și în cazul nostru, este prea devreme pentru a decela toate învațămintele ce ar putea decurge în urma crizei recente.

Sunt totuși cel puțin două concluzii care pot fi formulate în acest moment, în legătură cu diferitele abordări în perioade de criză economică. Prima dintre ele este aceea că politica de protecție a concurenței (antitrust) nu a fost dată la o parte așa cum s-a mai întâmplat în cazuri precedente. Astfel, în trecut, în situații de criză economică sau de războaie, politica antitrust a ocupat un rol secundar prin raportare la alte obiective politice sau de reglementare. Aplicarea acestei politici a fost considerată ca fiind ceva similar unui produs de lux, adică un produs consumat doar

în perioade de pace și prosperitate (Crane, 2010). Au existat numeroase opinii în acest sens, cum că politica de protecție a concurenței este un astfel de „bun de lux”, în sensul că poate fi „consumat” doar în perioade bune din punct de vedere economic, dar că trebuie renunțat la ea (sau, cel puțin, trebuie relaxată) în vremuri grele; alte opinii au susținut că această politică este de domeniul trecutului, în sensul că a fost bună atâta vreme cât economiile occidentale au cunoscut perioade de creștere economică, dar că nu mai poate fi tolerată în perioade de globalizare (Lasserre, 2010).

În cazul recente crize, acest lucru nu s-a mai întâmplat. Astfel, fostul comisar european, Neelie Kroes, menționa: *„În primele săptămâni de după colapsul lui Lehman Brothers, Comisia a avut de făcut față la numeroase presiuni vizând renunțarea la regulile privind controlul ajutoarelor de stat, cu scopul de a permite Statelor Membre să acorde ajutorul pe care îl considera fiecare necesar a fi acordat sectorului bancar. Comisia a fost de părere că o astfel de decizie ar reprezenta un prim pas către repetarea Marii Crize din secolul trecut. Pentru a evita acest deznodământ, noi am considerat necesar că trebuie să continuăm să aplicăm nu numai regulile în domeniul ajutorului de stat, ci toate regulile în vigoare în ceea ce privește protecția concurenței. Am făcut aceasta pentru a păstra un mediu concurențial normal pentru toți agenții economici și pentru a evita mișcările de mari dimensiuni de fluxuri financiare între țări, în căutarea celui mai înalt nivel de protecție. Cu alte cuvinte, am vrut să evităm pornirea unui război al subvențiilor”* (Kroes, 2010).

A doua mare diferență față de Marea Criză a secolului XX a constat în eforturile pe care le-au depus guvernele pentru a se coordona între ele și pentru a nu acționa independent de ceilalți. Avem în vedere aici coordonarea globală în cadrul G20 sau în cadrul unor organizații internaționale precum OECD sau FMI, dar și coordonarea transatlantică dintre Statele Unite și Uniunea Europeană și cea din interiorul comunității. Cu toate acestea, nu trebuie să uităm nici faptul că au existat și numeroase opinii diferite, cum ar fi de exemplu disputele dintre SUA și UE privind momentul și strategia de „ieșire” din programele guvernamentale de sprijin puse în aplicare.

Managementul global al crizei a inclus măsuri luate la diferite niveluri și implicând diverse sectoare ale economiei. Primul nivel o constat în sprijinul internațional acordat țărilor aflate în dificultate. Irlanda și Grecia sunt cel mai bun exemplu în acest sens, dar nu sunt singurul. De exemplu, România a beneficiat ea însăși de un asemenea sprijin. Intervențiile Federal Reserve sau ale Băncii Centrale Europene pentru asigurarea unui nivel suficient de lichiditate pe piețe constituie al doilea nivel. În fine, sprijinul direct acordat unor bănci aflate în dificultate și unor firme din economia „reală” reprezintă al treilea nivel.

Acest sprijin nu a fost totuși acordat fără impunerea unor condiții și fără unele modificări ale regulilor aflate în funcțiune. Drept rezultat, vor exista modificări în ceea ce privește controlul politicilor fiscale (în interiorul UE) și în ceea ce privește reglementarea sectorului bancar. Pe de altă parte, este de anticipat că nu vor exista modificări ale regulilor de control al ajutoarelor de stat în interiorul Uniunii Europene. Lucrarea de față are în vedere analiza regulilor prezente și a dinamicilor viitoare ale sistemului privind ajutorul de stat în comunitatea europeană.

ABORDAREA ÎN UNIUNEA EUROPEANĂ

În anii 2008/2009, Comisia Europeană a instituit un cadru temporar privind ajutorul de stat, menit a permite Statelor Membre să își rezolve problemele din sectorul bancar și să sprijine accesul la finanțare al firmelor din celelalte sectoare ale economiei. Acest cadru temporar – care a fost înăspriț în iulie și decembrie 2010, ca parte a strategiei de „ieșire” – va rămâne în vigoare până la sfârșitul anului 2011. Tabelul următor realizează o sinteză a măsurilor luate în acest context:

Tabel 1. Comunicările Comisiei Europene privind aplicarea regulilor de control al ajutoarelor de stat în timpul crizei

Măsura	Data aplicării
Aplicarea normelor privind ajutoarele de stat în cazul măsurilor adoptate în legătură cu instituțiile financiare în contextul actualei crize financiare mondiale ²	13 octombrie 2008
Recapitalizarea instituțiilor financiare în contextul actualei crize financiare: limitarea ajutorului la minimumul necesar și garanții împotriva denaturărilor nejustificate ale concurenței ³	5 decembrie 2008
Comunicare a Comisiei privind tratarea activelor depreciate în sectorul bancar comunitar ⁴	25 februarie 2009
Cadru temporar al Uniunii pentru măsurile de ajutor de stat de sprijinire a accesului la finanțare în contextul actualei crize financiare și economice ⁵	17 decembrie 2008
Restabilirea viabilității și evaluarea măsurilor de restructurare luate în sectorul financiar, în contextul crizei actuale, în conformitate cu normele privind ajutoarele de stat ⁶	23 iulie 2009
Comunicarea Comisiei privind aplicarea, de la 1 ianuarie 2011, a normelor privind ajutorul de stat pentru a sprijini măsurile în favoarea băncilor, în contextul crizei financiare ⁷	1 ianuarie 2011

Sursa: Comisia Europeană

Măsurile au avut la bază una dintre prevederile Tratatului de Funcționare a Uniunii Europene (TFUE), care permite ajutorul de stat *acordat cu scopul de a remedia un dezechilibru major din economia unui Stat Membru* (art. 87.3b din TFUE). Aceste măsuri au avut drept scop să permită Statelor Membre să ia măsuri coordonate care să readucă încrederea pe piețele financiare. Regulile europene în domeniu impun ca măsurile luate de către state să nu provoace distorsiuni disproporționale ale concurenței, de exemplu prin a discrimina împotriva unor instituții financiare din alte state sau prin a permite băncilor beneficiare să obțină noi afaceri ca urmare a sprijinului guvernamental. Alte cerințe impun ca măsurile să fie limitate în timp și să fie acompaniate de o contribuție adecvată din partea beneficiarilor. Schemele de sprijin, cum ar fi garanțiile sau schemele de recapitalizare, au putut fi aprobate foarte rapid de către Comisie dacă au inclus suficiente dovezi privind faptul că sunt bine țintite și proporționale cu obiectivul de stabilizare a piețelor financiare și au conținut măsuri care să nu permită efecte negative asupra concurenței. Astfel, aceste condiții specifice au avut în vedere:

- Accesul nediscriminatoriu, cu scopul de a proteja Piața Unică, nepermițând ca eligibilitatea pentru o anumită schemă de sprijin să se bazeze pe criteriul naționalității.
- Obligațiile pe care Statul și le asuma trebuia să fie limitate în timp, în așa fel încât să ofere sprijin atâta vreme cât problemele de pe piețele financiare persistă, dar și să fie ajustate sau să se renunțe la ele atunci când condițiile de pe piețe se vor fi îmbunătățit.
- Sprijinul Statului trebuia să fie clar definit și să fie limitat doar la ceea ce e necesar pentru a combate efectele acutei crize de pe piețele financiare, excluzând astfel orice beneficiu nejustificat pentru acționarii instituțiilor financiare.
- Existența unei contribuții corespunzătoare din partea firmelor private, prin care acestea să acopere o parte semnificativă din costul asistenței oferite de către stat.
- Impunerea unui număr suficient de reguli comportamentale pentru beneficiari, care să prevină abuzurile cum ar fi extinderea cotei de piață sau strategii agresive, ca urmare a oferirii, de exemplu, a unei garanții de stat.
- Adoptarea unor măsuri de ajustare structurală pentru sectorul financiar ca întreg și pentru instituțiile financiare care au trebuit să recurgă la sprijinul statului.⁸

În același timp, măsurile luate au făcut distincție, pe de o parte, între băncile care nu aveau probleme, dar care au primit sprijin temporar în scopul asigurării stabilității piețelor financiare și a accesului cetățenilor și firmelor la credite și, pe de altă parte, băncile cu probleme,

al căror model de afaceri le-a adus în pericol de faliment. Sprijinul statului pentru acestea din urmă implică un risc mai mare la adresa mediului concurențial și, de aceea, condiționalitățile impuse au trebuit să fie mai stricte, incluzând o restructurare adecvată a instituției respective.

În mod specific, au fost stabilite principiile de stabilire a prețului injecțiilor de capital de stat în băncile solide din punct de vedere economic; astfel, se pornea de la o rată de bază stabilită de banca centrală și se adăuga o primă de risc corespunzătoare profilului de risc al fiecărui beneficiar, tipului de capital utilizat și nivelului de condiționalități ce acompaniau recapitalizarea, în scopul prevenirii unor abuzuri ce ar fi putut apărea în procesul de finanțare din fonduri publice. În mod evident, băncile cu un risc mai mare trebuiau să plătească o marjă mai mare. În același timp, mecanismul a trebuit să includă și stimulente care să limiteze la minimum necesar implicarea statului, de exemplu, prin creșterea prețului pe care trebuia să-l plătească beneficiarul, o dată cu trecerea timpului.

Băncile amenințate de faliment au trebuit să plătească mai mult pentru a beneficia de ajutorul statului și să ofere mai multe garanții. Accesul la fonduri publice a fost posibil doar în condițiile efectuării unei restructurări masive în scopul restaurării viabilității pe termen lung, inclusiv a unor schimbări în managementul și modul de guvernanță corporativă al băncilor respective.

Statele Membre au avut posibilitatea de a pune în funcțiune scheme de recapitalizare a băncilor, dar cu condiția de a primi o remunerare stabilită la un nivel predeterminat, în scopul obținerii unor randamente corespunzătoare.⁹

Schemele de ajutor de stat privind activele depreciate – vizând cumpărarea, asigurarea, garantarea sau alte forme hibrid – au trebuit să respecte unele principii, cum ar fi:¹⁰

- transparența deplină și relevarea tuturor detaliilor, înainte de intervenția guvernelor;
- abordarea coordonată în ceea ce privește identificarea activelor eligibile pentru măsuri de sprijin, prin definirea unor categorii de astfel de active ("baskets");
- abordarea coordonată în ceea ce privește evaluarea *ex-ante* a unor astfel de active, bazată mai degrabă pe metoda valorii economice reale (și nu pe cea a valorii de piață), efectuarea evaluării de către experți independenți și certificarea ei de către supraveghetorii bancari;
- validarea de către Comisie a rezultatelor evaluării activelor, în contextul procedurilor standard de aprobare a ajutoarelor de stat pe baza unor criterii uniforme;
- împărțirea adecvată a costurilor generate de schemele privind activele depreciate între acționarii băncilor, creditorii și stat;
- remunerarea adecvată pentru fondurile publice folosite;
- acoperirea pierderilor generate de evaluarea activelor prin metoda valorii economice reale de către băncile beneficiare;
- limitarea posibilității băncilor de a se înscrie în programul de sprijin privind activele depreciate la o perioadă de doar 6 luni, în scopul de a nu afecta semnificativ alte obiective ale politicilor publice
- evitarea conflictelor de interese;
- aplicarea unor măsuri adecvate de restructurare, în scopul remedierii efectelor negative asupra concurenței, pe baza unei analize caz cu caz și prin luarea în considerare a ajutorului total primit prin recapitalizare, garanții sau sprijin pentru activele depreciate, având în vedere necesitatea asigurării viabilității pe termen lung și a funcționării normale a sistemului bancar european.

În continuarea măsurilor luate pentru sprijinirea sectorului financiar, Comisia a avut în vedere și economia „reală”, prin relaxarea temporară a regulilor existente în domeniul controlului ajutorului de stat. Scopul urmărit a fost acela de a asigura continuarea împrumuturilor bancare, în așa fel încât firmele care, din cauza crizei, aveau probleme cu lichiditățile să beneficieze de un sprijin temporar, încurajându-le astfel să continue să investească, inclusiv în produse „verzi”.¹¹ Măsurile pe care Statele Membre le puteau lua în favoarea firmelor aveau în

vedere:

- o sumă de până la €500000 pe firmă, pentru următorii doi ani, pentru a depăși dificultățile curente;
- garanții de stat cu primă redusă, pentru împrumuturile bancare;
- împrumuturi subvenționate, în special pentru fabricarea de produse „eco” (adică, cele care îndeplinesc mai devreme standardele de mediu impuse sau cele care merg peste aceste standarde);
- ajutor pentru capital de risc de până la € 2,5 milioane pe IMM, pe an (în loc de €1,5 milioane până acum), în cazurile în care cel puțin 30% din costurile de investiții (în loc de 50% până acum) provin de la investitori privați.

În condițiile regulilor existente, firmele care primeau un ajutor de stat pentru salvare erau obligate să prezinte Comisiei Europene un plan de restructurare/lichidare în termen de maxim șase luni. În contextul crizei, această obligație a fost menținută, în sectorul financiar, doar băncilor aflate în dificultate, adică acelor care primeau un ajutor de stat mai mare de 2% din valoarea activelor lor. În consecință, în iulie 2009, Comisia a făcut publică abordarea sa cu privire la evaluarea ajutoarelor de restructurare acordate băncilor de către Statele Membre. Aceasta se baza pe trei principii fundamentale: i) băncile beneficiare de ajutoare trebuie să devină viabile pe termen lung, fără un alt ajutor din partea statului, ii) băncile beneficiare și acționarii lor trebuie să suporte o parte semnificativă a costurilor de restructurare și iii) măsurile luate trebuie să evite pe cât posibil distorsionarea concurenței pe piața unică. Drept rezultat, băncile au trebuit să efectueze teste de stres. Acestea au necesitat o analiză a punctelor tari și a celor slabe ale băncilor, analiză care a condus, în unele cazuri, la modificarea modelului de afaceri al unora dintre ele, la evidențierea activelor depreciate, retragerea din activitățile care produc pierderi sau chiar la absorbția de către un concurent profitabil sau ieșirea controlată de pe piață. Această abordare a pus cu claritate în evidență faptul că băncile beneficiare și acționarii lor trebuie să își asume responsabilitatea comportamentului lor din trecut și, în consecință, să contribuie la restructurarea băncii, pe cât posibil, din resursele proprii. Și, nu în ultimul rând, statul trebuie să primească un randament corespunzător pentru fondurile pe care le folosește în sprijinul băncilor aflate în dificultate. În cazul în care, datorită circumstanțelor din piață, o astfel de împărțire a responsabilității nu ar fi fost posibilă la momentul curent, ea rămânea oricum a fi făcută într-o perioadă viitoare. Au fost incluse și măsuri vizând limitarea distorsionării procesului de concurență pe piețe. S-a considerat că astfel de distorsiuni puteau proveni fie din prelungirea pentru încă o perioadă a comportamentului inadecvat sau excesiv de riscant al băncilor, fie din menținerea lor pe piață în detrimentul concurenților. De aceea, sprijinul acordat de stat a fost însoțit de unele măsuri de ajustare, fie ele structurale, cum ar fi cele vizând reducerea dimensiunilor băncilor beneficiare, fie comportamentale, care implicau interzicerea achizițiilor sau a unor practici agresive de preț sau de marketing.¹²

În fine, la sfârșitul lui 2010, Comisia Europeană a decis să prelungească și pentru 2011 aplicarea măsurilor de criză în domeniul ajutoarelor de stat, ușor modificate însă, având în vedere și o renunțare eșalonată la acestea.¹³ *Cadrul Temporar*, pus în funcțiune pentru sprijinirea firmelor din economia “reală”, a fost menținut neschimbat, cu singura excepție că nu mai poate fi aplicat firmelor în dificultate, pentru a permite o restructurare adecvată a economiei.

În sectorul financiar, începând cu 1 ianuarie 2011, fiecare bancă ce ar solicita sprijin din partea statului trebuie să supună analizei și un plan de restructurare (deci, nu numai cele care ar beneficia de un ajutor de peste 2% din activele lor ponderate). Pe de altă parte, *Cadrul Temporar* a menținut măsurile menite a asigura accesul firmelor la finanțare, în special al IMM-urilor, prin acordarea de garanții sau împrumuturi subvenționate din partea statului, între altele, pentru produsele „eco”. Explicația acestui fapt constă în aceea că s-a considerat că piețele nu sunt încă în măsură să satisfacă necesitățile de finanțare ale firmelor de mici dimensiuni. Introducerea însă a unor condiții mai stricte a vizat reîntoarcerea treptată la regulile „clasice” de control al ajutoarelor de stat, limitând astfel efectele negative asupra procesului de concurență. De exemplu,

Cadrul Temporar nu mai permite acordarea de împrumuturi pentru capital de lucru firmelor mari, iar firmele aflate în dificultate nu mai pot beneficia de nici una dintre prevederile acestuia.

REZULTATE

Conform datelor Comisiei Europene, între 2008 și septembrie 2010, au fost acordate ajutoare de € 4588,9 miliarde către instituții financiare, în principal bănci. Totuși, valoarea ajutoarelor efectiv utilizate a fost mult mai mică: € 957 miliarde în 2008 și € 1106,6 miliarde în 2009.

Tabel 2. Sume maxim aprobate ca ajutoare pentru sectorul financiar

	Valoare aprobată 2008-2010
Scheme de ajutoare	3 478.96
Garanții	3026.28
Măsuri de recapitalizare	348.64
Intervenții vizând activele depreciate	62.17
Măsuri vizând lichiditatea, altele decât schemele de garantare	41.87
Intervenții <i>ad hoc</i> în favoarea instituțiilor financiare	1109.94
Garanții	458.97
Măsuri de recapitalizare	197.44
Intervenții vizând activele depreciate	339.63
Măsuri vizând lichiditatea, altele decât schemele de garantare	113.9
TOTAL	4588.90

Sursa: Comisia Europeană.

Mare parte din acest sprijin pentru sectorul financiar (76%) a luat forma garanțiilor de stat, care ar fi avut un efect asupra finanțelor publice doar în cazul în care ar fi fost executate. Recapitalizările au reprezentat doar 12%, iar sprijinul pentru activele depreciate doar 9%. Trebuie totuși subliniat că, dacă se exclud măsurile de sprijin determinate de criza financiară, totalul ajutoarelor de stat acordate în perioada analizată a rămas totuși relativ constant, la € 73,2 miliarde în 2009, adică 0,62% din PIB; aceste ajutoare au continuat să fie orientate către obiective orizontale care nu afectează semnificativ procesul de concurență, cum ar fi cele pentru cercetare-inovare, protecția mediului și sprijinirea întreprinderilor mici și mijlocii.¹⁴

Evident, există totuși mari diferențe între Statele Membre ale Uniunii Europene. Aproape 90% din ajutoarele aprobate au vizat doar 8 State Membre, adică pe cele mai mari și mai bogate din Uniunea Europeană. În extrema cealaltă, 5 țări nu au acordat niciun fel de sprijin din fonduri publice sectorului lor financiar: Bulgaria, Republica Cehă, Estonia, Malta și România. O explicație a acestui fapt ar putea fi și aceea că băncile din aceste țări sunt încă mai puțin sofisticate și nu au fost implicate în operațiuni financiare de genul celor care au creat atâtea probleme în criza recentă. Rămâne însă următoarea întrebare: dacă totuși băncile lor ar fi avut probleme, aceste țări ar fi dispus de resursele financiare necesare pentru a le sprijini? Răspunsul nu este chiar atât de greu de imaginat, dacă avem în vedere, de exemplu, PIB-ul României (puțin peste 100 de miliarde de euro) și îl comparăm cu sumele puse la dispoziție de cele 8 țări de mai sus (circa 4 trilioane euro). Ajutoarele aprobate au fost uriașe, deși trebuie subliniat că, datorită controlului Comisiei Europene, totuși ele nu au fost nelimitate și a fost evitată discriminarea dintre băncile cu capital național și cele cu capital străin (Nicolaidis and Rusu, 2010).

**Tabel 3. Ajutor de stat pentru sectorul financiar
(sume aprobate – scheme de ajutor și măsuri *ad hoc* – miliarde €)**

	Tara	Nr. de măsuri	Tip de măsuri	Sume aprobate 2008-2010
1	Marea Britanie	9	Ajutor de salvare, garanții, recapitalizări, scheme de garantare pentru capital de operare, ajutor de restructurare, sprijin pentru activele depreciate, ajutor pentru lichidare	850,30
2	Irlanda	19	Garanții, recapitalizare, sprijin pentru activele depreciate, ajutor de salvare și pentru restructurare	723,31
3	Danemarca	7	Ajutor de salvare, ajutor pentru lichidare, garanții, recapitalizare, fond pentru închiderea băncilor	599,66
4	Germania	25	Ajutor de restructurare, ajutor de salvare, garanții, recapitalizare, injecții de capital, sprijin pentru activele depreciate, refinanțarea creditelor de export	592,23
5	Franța	3	Refinanțare, recapitalizare, injecții de capital	351,10
6	Spania	5	Fond pentru achiziția de active financiare, schemă de garantare, ajutor de restructurare, schemă de recapitalizare	334,27
7	Belgia	12	Garanții, ajutor de restructurare, injecții de capital, sprijin pentru activele depreciate	328,59
8	Olanda	11	Garanții, injecții de capital, facilități pentru activele nelichide, ajutor pentru restructurare, recapitalizare	323,60
9	Suedia	4	Garanții, ajutor de salvare, recapitalizare, ajutor pentru restructurare	161,56
10	Austria	6	Garanții, recapitalizare, ajutor pentru restructurare	91,70
11	Grecia	2	Garanții, recapitalizare	78,00
12	Finlanda	3	Injecții de capital, schemă de garantare	54,00
13	Portugalia	4	Garanții, recapitalizare, recuperarea unui ajutor de stat ilegal (Banco Privado Portugues)	20,45
14	Italia	2	Garanții, recapitalizare	20,00
15	Slovenia	3	Schemă de garantare, schemă pentru acces la lichidități, recapitalizare	12,00
16	Luxemburg	1	Ajutor pentru restructurare	11,59
17	Ungaria	3	Garanții, recapitalizare, schemă de sprijin pentru ipoteci, schemă pentru acces la lichidități	10,33
18	Polonia	2	Schemă de sprijin (garanții și pentru acces la lichidități), recapitalizare	9,24
19	Letonia	4	Garanții, injecții de capital, recapitalizare	8,78
20	Slovacia	1	Schemă de sprijin (garanții și recapitalizare)	3,46
21	Cipru	1	Garanții	3,00
22	Lituania	1	Pachet de sprijin (garanții, recapitalizare, sprijin pentru activele depreciate)	1,74

Sursa: Comisia Europeană.

Cazul *Banco Privado Portugues* (BPP) este unul interesant. BPP a obținut un împrumut garantat de stat de 450 milioane Euro de la 6 bănci, în decembrie 2008. Inițial, Comisia a aprobat împrumutul, ca ajutor de salvare, cu condiția ca, în termen de 6 luni, banca să prezinte un plan de restructurare. Cum planul nu a mai fost prezentat, iar Banca Portugaliei inițiasse deja procedura de lichidare a BPP, Comisia a decis că ajutorul de stat acordat este ilegal și incompatibil cu piața unică. În consecință, Portugalia a trebuit să recupereze de la BPP împrumutul pe care statul

îl rambursase creditorilor, ca urmare a executării garanției, plus diferența dintre prețul pe care banca l-ar fi plătit în mod normal pentru garanție și prețul mai mic plătit statului, inclusiv dobânda asociată acestei diferențe.¹⁵

Următorul grafic prezintă ponderea ajutorului de stat în PIB-ul Uniunii Europene. Se observă un trend descrescător și la un nivel foarte mic (mai puțin de 1%), atunci când nu sunt luate în considerare măsurile aplicate în contextul crizei. Totuși, atunci când sunt și acestea incluse, nivelul crește brusc la mai multe de 3,5% din PIB.

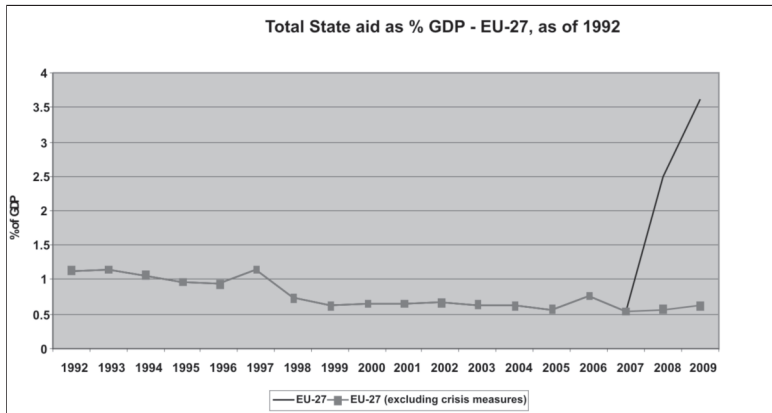


Figura 1. Ajutorul de stat în UE

După cum am menționat și mai sus, firmele din economia „reală” au beneficiat de prevederile *Cadrului Temporar*, care au inclus o creștere a plafonului pentru ajutorul *de minimis* (de la €200000 la €500000), garanții de stat la o primă redusă, împrumuturi subvenționate și o creștere a ajutorului pentru capital de risc.

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

În contextul crizei economice, există trei alternative în legătură cu regulile existente în Uniunea Europeană în privința controlului ajutoarelor de stat: (i) să se renunțe la ele; (ii) să fie menținute așa cum sunt sau (iii) să fie temporar relaxate.

În prezent, există aproape un consens în legătură cu abordarea corectă a Comisiei Europene de relaxare temporară a acestor reguli, în special în ceea ce privește sectorul bancar. Astfel, pe de o parte, Comisia a permis acordarea unor ajutoare pentru băncile aflate în dificultate, dar, pe de altă parte, a insistat ca măsurile respective să respecte trei principii: să fie concepute într-un mod cât mai puțin distorsionant, să asigure menținerea unui mediu concurențial egal pentru toate firmele de pe piața europeană și ajutorul să fie rambursat în momentul când condițiile din piață vor permite acest lucru (Lasserre, 2011).

Pe de o parte, adaptarea regulilor existente la noile circumstanțe a fost o decizie pragmatică și a evitat renunțarea completă la ele. Pe de altă parte, menținerea lor neschimbată, în forma existentă înainte de criză, ar fi împiedicat luarea unor măsuri urgente și, de aceea, exista pericolul ca statele Membre să nu le mai respecte oricum (Jaeger, 2010). Cu alte cuvinte, factorii de decizie au avut în vedere posibilele efecte negative pe termen lung asupra bunăstării sociale și au rezistat tentației de a renunța la regulile de control al ajutoarelor de stat, renunțare care ar fi evitat poate unele costuri pe termen scurt.

Politica de control al ajutoarelor de stat a jucat un rol important în perioada crizei financiare. Ea a permis Statelor Membre să sprijine instituțiile financiare și firmele din economia „reală”, având totuși grijă ca procesul de concurență și fluxurile de resurse dintre țări să nu fie

afectate. Renunțarea la controlul ajutoarelor de stat ar fi creat probleme enorme în perioada de după criză, adică atunci când Uniunea Europeană se va reîntoarce la regulile inițiale existente în acest domeniu (Nicolaidis and Rusu, 2010).

Sigur că, totuși, au existat diferențe uriașe între țări din punctul de vedere al dimensiunii ajutoarelor acordate și, deci, din punct de vedere al resurselor publice utilizate. Nimeni nu poate să spună în acest moment că distorsiunile aduse procesului de concurență au fost ținute la minimum posibil. Totuși, când vorbim de ajutoare de stat, vorbim de resurse naționale și nu de bani europeni. De aceea, aceste diferențe reflectă de fapt diferențele existente în ceea ce privește puterea financiară a diferitelor țări și nu sunt datorate cadrului legal existent. Dimpotrivă, cadrul legal a fost de fapt capacul care a făcut ca dimensiunea ajutoarelor de stat să nu devină nelimitată. De aceea, în opinia noastră, țări ca România, care nu dispun de mari resurse financiare, trebuie să fie în permanență în favoarea menținerii actualului sistem de control al ajutoarelor de stat în Uniunea Europeană.

În final, un comentariu despre dezbaterea curentă referitoare la teoria microeconomică. Sunt multe voci care susțin în prezent că teoria piețelor libere și a autoreglării acestora a fost discreditată. În opinia noastră, criza a fost generată de slăbiciuni în sistemul de reglementare și supraveghere a sectorului financiar și nu își are cauzele în economia "reală". De aceea, teoria microeconomică este în continuare valabilă, doar că învătămintele sale trebuie mai bine aplicate. Sunt necesare modificări în ceea ce privește modul de monitorizare a sectorului bancar, pentru a evita dezvoltarea lui până acolo unde ești obligat să accepți că „este prea mare pentru a fi lăsat să se prăbușească”; în același timp, nu sunt necesare modificări în actualul mecanism internațional de protecție a concurenței. Și, într-o lume globalizată și în prezența unui sistem financiar întrepătruns, cu legături multiple, schimbările necesare nu pot fi făcute decât tot global, printr-o cooperare strânsă între țări.

BIBLIOGRAFIE

- Crane, D. A.** (2010). *Did we Avoid Historical Failures of Antitrust Enforcement during 2008-2009 Financial Crisis?*, Antitrust Law Journal, Vol. 77, Issue 1.
- Jaeger T.** (2009). *How Much Flexibility is Needed? Commission Crisis Management Revisited*, 1 EUR. STATE AID LAW QUARTERLY, 3.
- Kroes, N.** (2010). *Competition policy and the crisis-the Commission's approach to banking and beyond*. The Antitrust Bulletin, Vol. 55, No. 4/winter 2010.
- Lasserre, B.** (2011). *Antitrust: A Good Deal for All in Times of Globalization and Recession*, Competition Policy International, spring 2011, Vol. 7, No. 1.
- Nicolaidis, P.; Rusu, I. E.** (2010). *The financial crisis and state aid*, The Antitrust Bulletin, Vol. 55, No. 4/winter 2010.

¹ NOTA AUTORULUI: Această lucrare a fost elaborată în contextul programului „Transformări în comportamentul concurențial al actorilor economici și instituționali în contextul integrării în mediul european de afaceri”, Proiecte de cercetare exploratorie – Competiție 2008, IDEI_1794.

² Comisia Europeană, IP/08/1495.

³ Comisia Europeană, IP/08/1901.

⁴ Comisia Europeană, IP/09/322.

⁵ Comisia Europeană, IP/08/1993.

⁶ IP/09/1180.

⁷ IP/10/1636.

⁸ Comisia europeană, IP/10/1635.

⁹ Comisia Europeană, IP/10/972.

¹⁰ Comisia Europeană, IP/09/322.

¹¹ Comisia Europeană, IP/08/1993.

¹² IP/09/1980.

¹³ IP/10/1636.

¹⁴ Comisia Europeană, IP/10/1635.

¹⁵ Comisia Europeană, IP/10/972.

LEADERSHIP PROFESIONIST ȘI FLEXIBILITATEA PERSONALĂ: PROVOCAREA ROMÂNEASCĂ

Dr. Melvyn L. Fein

Kennesaw State University, S.U.A.

(2011)

Rezumat: *România oferă un exemplu interesant al tranziției de la o economie planificată la una bazată pe piață. Acest lucru a prezentat provocări serioase acelor persoane care speră să conducă această schimbare. Dacă se pune problema să aibă succes, aceștia trebuie să devină mai specializați decât a fost permis sub vechiul regim. Pentru a obține acest lucru însă, aceștia trebuie să devină „experți auto-motivați” în leadership, cultivatori ai inteligenței emoționale, a auto-cunoașterii, a cunoașterii celuilalt, și a abilităților de negociere. Aceste atribute erau descurajate de către tacticile coercitive ale perioadei comuniste, însă doar dacă acestea sunt suficient dezvoltate viitorii lideri vor putea depăși în mod flexibil obstacolele aruncate în calea lor de către propriul trecut.*

PRECURSORUL CENTRALIZAT

Pe măsură ce ne îndreptăm către o lume tehnocomercială la o scară mai largă, provocările devin mai specializate în natura lor. Acest lucru este valid pentru toate societățile care încearcă să avanseze din punct de vedere economic, dar prezintă o provocare mai mare în acele locuri în care instituțiile bazate pe piață au fost suprimate. Aici sunt incluse națiuni precum România care au ieșit recent de sub dominația sovietică. Pe măsură ce caută o libertate și prosperitate mai mare, cetățenii lor trebuie să facă ajustări comunale și comerciale dificile. Acest lucru este în mod special adevărat pentru cei care oferă conducere.

În prima parte a secolului al XX-lea era înrădăcinată credința conform căreia structurile centralizate de comandă erau mai eficiente decât cele descentralizate. Gânditori precum Max Weber și Fredrick Taylor argumentau că birocrăția și managementul științific erau cheile pentru o productivitate mai mare. Plasând responsabilitatea în vârful organizațiilor, strategiile rezultate ar fi mai raționale. Deoarece oamenii din top erau mai talentați, dar aveau viziuni mai largi asupra a ceea ce era necesar, aceștia erau cei mai buni proiectanți. Era, așadar, de datoria subordonaților să își urmeze directorii. Doar acest lucru ar asigura realizarea produselor adecvate cu un minim de timp sau resurse pierdute.

În realitate, experiența ne-a demonstrat altceva. În economiile planificate, fie la nivel național, fie la nivel organizațional, supra-centralizarea a fost dezastruoasă. Cel mai evident în locurile influențate de către ideologia comunistă, aceasta a dus la stagnare economică și la despotism politic. În absența forțelor pieței și discreției venită din partea straturilor inferioare, au fost făcute alegeri stupide care au fost aplicate cu forță, în ciuda evidențelor că nu generau rezultatele așteptate. În plus, departe de a lua decizii logice cei mai buni și inteligenți, puterea, și nu expertiza, domina procesul de planificare.

Ca și cum asta nu ar fi fost suficient de rău, în locuri precum România, eșecul acestor strategii a lăsat reziduri în urmă. În loc ca oamenii să se debaraseze de vechi și să-l substituie cu noul, aceștia au fost scoși din luptă prin influența habitatelor sterile care continuă să dăinuie.

În loc să acționeze cu colegialitatea și curajul pe care descentralizarea o cere, spiritele lor continuă să răspundă amenințărilor ancorate în trecut. În loc să devină „experți auto-motivați” care pot lua inițiativă și se pot reface după greșeli, multora le lipsesc încă acele calități personale necesare pentru o direcție proprie și o colaborare respectuasă de ambele părți.

PARADIGMA SPECIALIZĂRII

Istoric vorbind, specializarea era restricționată câtorva ocupații. Doctori, avocați, și preoți erau în centrul acestor ocupații. Într-adevăr, se credea că ei posedă o chemare divină. Astfel, erau priviți ca fiind speciali. Doar relativ puține persoane se calificau și, în cazul medicilor și a avocaților, le era permis să își supervizeze propriile activități.

Persoanele obișnuite, pe de altă parte, erau considerate complet leneșe. Se conformau teoriei X a lui Douglas Macgregor, care stipula că managementul riguros era necesar pentru a menține majoritatea lor productivă. Teoria X este de obicei asociată cu capitalismul. S-a argumentat că numai economiile bazate pe piață exploatează lucrătorii. În contrast, deoarece statutul de proprietar este larg dispersat în socialism, se consideră că toți lucrează mai din greu. De fapt, economiile planificate veritabile plasează discreția în aparatele partidului, nu în lucrătorii obișnuiți. Cei din urmă sunt tratați drept unelte industriale care pot fi manipulate la discreția superiorilor. Drept consecință, la apogeul comunismului, aceștia glumeau că ei se prefac că lucrează, pe când șefii lor se prefac că îi plătesc.

O paradigmă a specializării, în contrast, distribuie responsabilitatea în mai multe părți. Se presupune că un număr mult mai mare de lucrători sunt capabili de expertiză auto-motivantă. Nu numai șefii, managerii, sau specialiștii tradiționali, dar și asistentele medicale, ofițerii de poliție, contabilii, vânzătorii, operatorii de mașini, constructorii, și șoferii de autobuz se crede că erau capabili să ia decizii. Adesea conștienți de lucruri pe care șefii lor nu le știau, dacă le era permis să facă ajustările necesare, preveneau greșelile și în același timp promovau și eficiența.

Acest lucru este adevărat și pentru managerii de nivel inferior. În națiunile industriale avansate, precum Statele Unite, peste 10% din angajați au responsabilități manageriale. Natura muncii făcute este frecvent atât de complexă încât coordonarea eficientă necesită supervizare locală. Acest lucru trebuie astfel să fie exersat cu inteligență și flexibilitate. Pentru a obține acest lucru, liderii locali trebuie să fie auto-direcționați. Ei trebuie să fie tipul de persoane care sunt calificați să ia decizii și care sunt motivați în mod personal să le ia. În caz contrar, ei sunt înclinați să aștepte ca altcineva să le spună ce să facă, cu consecința că lucrurile vor merge foarte rău.

Dacă cele de mai sus se adevăresc, managerii specializați au devenit mai valoroși decât înainte. Mentalitatea unui țăran sau a unui proletarian nu vor mai fi suficiente pentru că aceia care sunt programați să funcționeze în posturi stereotip într-o manieră stereotip nu pot să țină pasul cu schimbările accelerate.

PROVOCĂRILE UNUI LEADERSHIP SPECIALIZAT

Leadership-ul specializat nu este ușor. A fi un „expert auto-motivat” în ceea ce privește ghidarea altora presupune mai mult decât ambiție trufașă. Asta cere și abilități tehnice. Mai puțin bine înțelese, însă, sunt aspectele personale ale leadershipului specializat. Pentru a fi auto-motivant în direcționarea altora este nevoie de mai mult decât o dorință pentru putere. Ceea ce este necesar, de asemenea, este abilitatea de a inspira munca în echipă. Liderii eficienți știu cum să îi motiveze pe alții în a acționa. Ei sunt capabili să recunoască aptitudinile pe care alții le aduc în efortul comun și știu cum să îi încurajeze să le aplice.

Liderii specializați trebuie, de asemenea, să își regleze cu atenție intervențiile. Altfel spus, ei trebuie să fie flexibili și sensibili. Pe măsură ce circumstanțele se schimbă, ei trebuie să fie capabili să își modifice viziunea proprie pentru a se adapta noilor condiții. Dacă nu pot face acest lucru, ei vor face greșeli inutile. Acest lucru pune un accent crescut pe flexibilitatea personală. Asta este ceea ce permite liderilor să țină pasul cu evenimete care se schimbă cu rapiditate. În contrast, rigiditatea își atinge cu rapiditate data de expirare.

Un expert auto-motivat implică, așadar, flexibilitate. În ciudata acestui aspect, flexibilitatea personală nu este la îndemâna tuturor. Este în mod special dificil pentru indivizii socializați în instituții rigide politico-economice. Fiind descurajată inițiativa deoarece era periculoasă, ei se simt mai siguri când refuză să își asume riscuri. Acest lucru s-a dovedit în fosta Uniune Sovietică, unde modernizarea a fost graduală și incompletă. Acest lucru este mai puțin pregnant în România deoarece economia sa planificată a fost importată din exterior. Cu toate acestea, cicatricile coerciției sociale nu se vindecă ușor. Ele continuă să se resimtă în viețile personale ale indivizilor ale căror aspirații conștiente sunt stăvilite de către impulsuri pe care nici nu le percep, nici nu le înțeleg.

Printre ariile preponderent nerecunoscute care sunt relevante pentru dezvoltarea flexibilității profesionale se numără: 1) maturitatea emoțională, 2) auto-cunoașterea, 3) alte cunoștințe, și 4) abilități de negociere. Niciuna dintre acestea, însă, nu este dobândită prin memorarea formulelor din manuale. Toate acestea cer o imersiune personală în procesul de schimbare care poate fi dificil pentru cei care nu sunt familiari cu ele.

MATURITATE EMOȚIONALĂ

Noi, oamenii, suntem creaturi emotive. Trăirile noastre sunt unelte importante pentru împlinirea obiectivelor personale și interpersonale. Cu toate acestea, dacă sunt utilizate impropriu, ele ne pot trăda. Pentru a fi funcționale, ele trebuie să fie expuse procesului de socializare. Ele trebuie îmblânzite într-o manieră care le permite să aibă succes. Daniel Goleman s-a referit la această capacitate numind-o EQ, adică „emotional quotient.” El argumentează că, pe când IQ-ul poate să obțină oamenilor slujbe, EQ le permite să aibă succes.

O altă manieră de a interpreta această capacitate este sub forma „maturității emoționale.” Suntem cu toții născuți cu capacitatea de a simți emoții. Cu toate acestea, afectele copilăriei trebuie să fie modificate pentru a deveni adulți. Dacă asta nu se întâmplă, intensitatea acestora tinde să fie deplasată. Astfel, mânia devine furie iar frica devine teroare. Așa cum majoritatea oamenilor știu, copiii mânioși au adesea accese de isterie. Se reped la cei care îi frustrează. Făcând asta, este probabil să alieneze chiar acele persoane din partea cărora caută ajutor. Ca rezultat, în loc să obțină ceea ce își doresc, aceștia inițiază conflicte neconstructive.

Frica nesocializată are, în mod similar, consecințe aprige. Frica ne ajută să facem față pericolelor. Ea face acest lucru prin inițierea răspunsului de luptă sau fugă. Astfel, fie fugim de amenințare fie stăm pe loc și încercăm să îi facem față. Din nefericire, când frica este foarte intensă, aceste reacții produc panică. Oamenii terifiați aleargă în brațele unor pericole și mai mari, pe când dacă se întorc să înfrunte amenințarea, aceștia luptă cu o violență oarbă. Astfel, în loc să planifice strategii defensive adecvate, ei se reped în mod impulsiv într-o manieră care îi face mai vulnerabili. Este așadar imperativ ca ei, copiii, să învețe cum să facă față fricii.

Din păcate, în societățile care au suferit represiune politică și economică, coerciția extensivă tinde să genereze frică și mânie. Regimurile care pedepsesc oamenii pentru exercitarea inițiativei produc teamă în mod intenționat. Unul din mijloacele lor preferate de a căuta conformarea este intimidarea. Dacă pot înspăimânta oamenii astfel încât aceștia să fugă, nu va fi nevoie să se confrunte cu rezistența lor. Dacă subordonații stau și luptă, ei fac acest lucru într-o manieră dezorganizată și incompetentă care poate fi ușor înfrântă. În mod similar, represiunea generează mânie. Totuși, mânia nesocializată este în egală măsură debilitantă. Persoanele care devin în mod copilăros mânioși nu calculează care este calea cea mai bună pentru a depăși frustrările. Apți să plonjeze drept în față fără a ține seama de șansele de reușită, ei sunt mai ușor de înfrânt.

În țări precum România, cu istorii lungi de violență și represiune, este mai puțin probabil ca răspunsurile emoționale stabile să fi fost practicate la scară largă. Consecința este că insecuritățile emoționale sedimentate de-a lungul mileniilor tind să descurajeze maturitatea emoțională. Mulți oameni învață că este mai bine să nu își asume riscuri decât să invite posibilitatea dezastrului. Această atitudine este transmisă mai departe de la părinte la copil astfel încât indivizii obișnuiți devin precauți. Nesiguri de consecințele faptului de a avea prea multă încredere, aceștia păstrează

ideile noi pentru ei înșiși. Oamenii nu au încredere nici în cei din afara cercului familiei. Decât să se expună trădării, ei nu organizează alianțele necesare pentru proiecte la scară largă.

Deci ce este de făcut? Primul lucru de realizat este că românii, ca popor, nu sunt mai imaturi în comparație cu alții. Ne confruntăm cu un artefact cultural care generează echivalentul său în materie de comportament. Temerile și sentimentele de mânie acumulate ale generațiilor trecute crează un răspuns social care mimează insecuritățile personale. Din păcate, memoriile naționale pot fi foarte lungi. Prea multe tragedii produc o vigilență împărtășită care avertizează împotriva a prea multă îndrăzneală.

Așadar, ce le rămâne potențialilor lideri de făcut? Cum vor obține aceștia flexibilitatea emoțională necesară pentru a-și asuma riscuri calculate? În primul rând, ei trebuie să înțeleagă propriile impulsuri, așa cum sunt ele create de către factorii asupra cărora au avut un control limitat. Cu toate acestea, majoritatea dintre noi nu cugetăm prea mult asupra simțirilor personale. Mai degrabă le trăim decât le analizăm. Totuși, aceia ale căror impulsuri nu sunt sincronizate cu oportunitățile lor trebuie să practice introspecția. Ei trebuie să fie conștienți de temerile și dezamăgirile lor. Doar așa pot ei să judece dacă pericolele aparente sunt pe atât de primejdioase pe cât par.

Toate aceste lucruri sunt făcute mai dificile datorită faptului că emoțiile nu sunt atât de maleabile precum gândurile cognitive. Temerile nu dispar doar pentru că pericolul dispare. Ele tind să persiste până suntem complet siguri că o amenințare a dispărut pentru totdeauna. Până când se întâmplă acest lucru – ceea ce poate dura ani – trepidațiile adânc înfiripate rămân.

Mânia, de asemenea, tinde să fie persistentă. Chiar și după ce ne realizăm dorințele în mod aparent, aceasta poate motiva răspunsuri punitive. Mânia intensă este oarbă, ceea ce înseamnă că nu realizează întotdeauna că și-a îndeplinit misiunea. Câteodată, este necesar ca ani de-a lungul să treacă pentru ca o mânie adânc înrădăcinată să înceteze. Între timp, aceasta ne poate determina să ne tratăm prietenii ca și cum ar fi inamici iar inamicii precum prieteni.

Secretul fundamental către maturitatea emoțională este, așadar, timpul. Este nevoie de timp pentru ajustarea la trăiri care sunt prea puternice pentru a fi ușor controlate. Dacă asta sună tangențial la preocupările liderilor profesionalizați, trebuie să fie amintit faptul că cel mai important instrument pe care managerii îl au este propria persoană. Dacă aceștia vor să devină tipul de persoană pe care alții îl urmează, atunci ei trebuie să înceapă aici.

AUTO-CUNOAȘTEREA

Cea de-a doua cheie către o flexibilitate personală este auto-cunoașterea. Încă de la, cel puțin, grecii antici, oamenii au fost sfătuiți să se cunoască pe sine. Într-adevăr, a face acest lucru a fost asociat cu începutul înțelepciunii. Acest lucru se întâmplă deoarece conștientizarea a ceea ce suntem este punctul de plecare pentru interacțiunile noastre cu alții. Fie că suntem conducători sau suntem conduși, competitori sau cooperatori, relațiile reciproce încep cu noi. Acest lucru înseamnă că dacă suntem câștigători sau învinși depinde de modul în care ne comparăm cu alții. Mai precis, în ce manieră se compară punctele noastre forte și punctele slabe cu ale lor? Acest lucru determină adeseori modul în care lucrăm împreună și dacă vom avea o colaborare de succes.

Majoritatea oamenilor realizează că auto-evaluările pot fi dificile. În parte, acest lucru se întâmplă deoarece mulți dintre noi nu suntem confortabili cu recunoașterea propriilor limite. Deși suntem conștienți de propriile imperfecțiuni, ne este teamă că slăbiciunile noastre sunt într-atât de substanțiale încât să împiedice realizări semnificative din punct de vedere social. Ca rezultat, ne păcălim adeseori în legătură cu punctele noastre slabe. Acestea ar putea fi suprimate în aceeași manieră în care cenzurăm emoțiile inconfortabile. Cu toate acestea, indiferent de gradul de succes al dezmințirilor noastre, aceste restricții influențează rezultatul acțiunilor noastre. Ele nu dispar doar pentru că ne distragem atenția de la ele. Această dificultate devine aparentă în momentul în care decidem maniera în care ne aplicăm aptitudinile. Dacă alegem să urmăm direcții în care avem slăbiciuni, este mai puțin probabil să avem succes decât dacă ne

concentrăm asupra ariilor în care suntem puternici. Acest lucru face ca onestitatea față de noi înșine să fie imperativă. A face altfel nu este altceva decât o formă de auto-sabotare.

O abordare directă a slăbiciunilor noastre, însă, cere curaj. Acest lucru necesită conștientizarea faptului că, deși le avem, ele nu exclud existența unor puncte realmente puternice. În esență, doarece mulți dintre noi trăiesc cu teama că vom fi depășiți, tindem să menținem ascunse defectele. Acest lucru are sens în viața publică unde a face cunoscute limitele proprii invită la exploatare. Asta are sens în momentul în care ne evaluăm calitățile în mod privat. De asemenea, trebuie amintit faptul că alții sunt implicați în managementul impresiilor. Deoarece și ei au slăbiciuni pe care aleg să le ascundă, putem totuși să ne comparăm mai favorabil decât am crede.

Acestea fiind spuse, o problemă și mai mare este evaluarea incorectă a punctelor forte ale unei persoane. Se poate spune că mulți dintre noi își exagerează calitățile pentru a le putea echilibra cu slăbiciunile, dar acest lucru nu este adesea cazul. În mod frecvent, punctele noastre forte ne sperie la fel de mult ca și slăbiciunile. Acest lucru se întâmplă deoarece și ele ne pot pune în încurcătură. Dacă slăbiciunile noastre îi tentează pe alții să ne exploateze, punctele noastre forte îi sperie pe unii dintre noi în a lansa atacuri inițiate de către noi. Deoarece și ei doresc să fie câștigători, ei speră să ne oprească înainte ca punctele noastre forte să le depășească pe ale lor.

Această tendință este în mod particular importantă când oamenii au fost supuși unor medii coercitive. În mod clar, cu cât circumstanțele sunt mai opresive, cu atât este mai rațional să ne ascundem abilitățile. Aceasta este cu siguranță situația sub condiții politice și economice represive. Acum că revoluția română are o vechime de două decenii, oamenii pot privi înapoi și recunoaște că aceasta a fost starea lucrurilor sub regimul comunist. Deoarece mulți dintre aceia de la putere erau departe de a fi cei mai buni sau cei mai deștepți, aceia cu abilități mai mari îi amenințau. Astfel, oamenii talentați – adesea intelectuali – sufereau grosul tacticilor lor despotice.

Răspunsul pentru o potențială subjugare este adesea de a-ți păstra punctele tari ascunse. Totuși, acestea trebuie recunoscute în aceeași măsură ca și slăbiciunile. Dacă limitările personale sunt de evitat când se ia o decizie tactică, punctele tari trebuie să fie utilizate deoarece ele pot oferi un avantaj atât în cooperarea cât și competiția cu alții.

Printre factorii personali care trebuie, de asemenea, să fie înțeleși se află motivațiile noastre dintre cele mai personale și profunde. Nu toți vor același lucru. Da, cu toții împărtășim anumite nevoi de bază. Astfel, cu toții avem nevoie de mâncare, îmbrăcăminte, și adăpost. Chiar și așa, pe când unii oameni vor să devină bogați, alții nu vor. În aceeași ordine de idei, unii tânjesc după atenție socială, pe când alții o evită. Mult din toate acestea are de-a face cu diferențele noastre temperamentale, dar o mare parte este determinată de modul în care suntem crescuți.

În cazul României, supraviețuind represiunii, obiectivul suprem al multor indivizi este de se a asigura că pot suporta revenirea sa. Dacă acesta este cazul, acest motiv ascuns le colorează deciziile personale într-o serie de situații. Asta include potențiali lideri. Și ei au trebuit, odată, să găsească metode de a evita pagube serioase. Drept consecință, atâta vreme cât ei rămân neștiutori cu privire la sursa impulsurilor acțiunilor lor, ei ar putea să ia decizii comerciale și administrative care au puțină legătură cu obținerea succesului în afacerile din prezent.

CUNOAȘTEREA ALTOR PERSOANE

După cum s-a menționat mai sus, lucrul cu oamenii este un proces interactiv. Liderii în devenire trebuie să înțeleagă că sunt scufundați într-o mare de umanitate divergentă. În cazul în care speră să conducă pe alții în întreprinderi prospere, ei trebuie să fie suficient de flexibili pentru a-și modifica înțelegerea pe care o au în ceea ce le privește. Managerii cu adevărat profesionalizați trebuie să fie motivați să privească în sufletele indivizilor diferiți de ei înșiși. În ciuda umanității noastre obișnuite, oamenii nu sunt similari în toate privințele. Pentru a fi expert în

relațiile cu ei, prin urmare, este necesară abilitatea de a face distincții precise. Doar acest lucru poate permite cuiva dintr-o poziție de conducere să recunoască punctele forte pe care alții le aduc la masă, precum și ceea ce este necesar pentru a-i motiva să facă o treabă bună.

Așa cum este cazul cu sinele, înțelegerea altora începe cu evaluarea în mod corect a punctelor forte și slabe ale acestora. Aceasta necesită, de asemenea, discernământ în motivele lor personale și culturale. Și totuși, pentru evaluarea corectă a acestora, este esențial să se realizeze că ele pot fi destul de complexe. Nu numai că viețile individuale sunt extrem de complicate, dar același lucru se întâmplă și cu istoriile noastre culturale comune. Atât de multe lucruri ni se întâmplă din punct de vedere individual și colectiv, încât este o nebulă să presupunem că toți răspundem în același mod. Această credință, însă, este una dintre moștenirile ideologiei comuniste. Ea se bazează pe o psihologie socială care poate fi descrisă cu generozitate ca fiind naivă. Noțiunea conform căreia toți membrii burgheziei sunt în mod infinit corupți este o fanterie. De asemenea, respingerea lor ca fiind paraziți este un nonsens politic care este imediat infirmat de către productivitatea mai mare a societăților capitaliste.

La fel de ridicole sunt reprezentările proletariatului ca fiind o masă de indivizi curajoși în mod public care sunt oprimați în mod uniform de către stăpânii lor. Teoreticienii marxști consideră cu sinceritate că statutul de proprietar al guvernului asupra mijloacelor de producție va elimina impulsurile egoiste. În cele din urmă, nu numai că statul va dispărea treptat, dar lucrătorii obișnuiți vor produce în funcție de abilitățile lor și vor lua doar în acord cu nevoile lor. Recompensarea oamenilor pentru eforturile lor va fi, prin urmare, inutilă, așa cum se va întâmpla și cazul lăcomiei. Problema este că experiența demonstrează că această teorie este o fantezie.

În aceeași ordine de idei, prezentarea celor care organizează eforturi comunale în cadrul regimurilor colectiviste sub imaginea unor tehnocrați care sunt în mod constant raționali înseamnă a nu vedea probele. Ca și în alte societăți, cei care aspiră la putere socială în guvernele socialiste tind să fie ambițioși. Mulți doresc atât de mult să dobândească puterea încât recurg la strategii necinstite pentru a o obține. Dar făcând asta, bunul simț este frecvent abandonat.

Una dintre cele mai importante sarcini ale liderilor este aceea de a delega responsabilități. Nimeni, indiferent de cât de inteligent, nu poate cunoaște totul. În aceeași măsură, nici cel mai energetic dintre șefi nu poate fi pretutindeni. Trebuie să se depindă, prin urmare, de alte persoane pentru a prelua o parte a sarcinii. Problema este că nu toată lumea este la fel de capabilă să execute fiecare activitate. Talentele și ambițiile nu sunt uniform distribuite. Prin urmare, este esențial să se facă distincții.

Chiar și adepții taylorism-ului (de exemplu, managementul științific) au perceput o nevoie de a se potrivi abilitățile individuale responsabilităților specifice. Acesta este motivul pentru care au tratat cu atâtă încredere testarea psihologică și profesională. Dar diferențierea între indivizi este, adesea, o activitate cu caracter personal. Liderii buni, prin urmare, trebuie să fie, de asemenea, buni judecători de caracter și de abilități.

Unii teoreticieni sociali contemporani condamna emiterea de judecăți de valoare ca fiind imorală. Ei recomandă, în schimb, a se avea în vedere numai opinii pozitive condiționate de nimic. Acest lucru este, cu toate acestea, un adevărat nonsens. Ba dimpotrivă, liderii profesionalizați trebuie să facă judecăți de valoare *corecte* și să ofere sprijin *individualizat*. Atât ceea ce este bun cât și ceea ce este rău trebuie să fie recunoscut pentru ceea ce este. Liderii eficienți nu pot, în stilul marxștilor ortodocși, să împartă omenirea în eroi și ticăloși. Ei au nevoie de aprecieri mai subtile și contextualizate. Aceștia necesită, de asemenea, mai multă compasiune. Limitele trebuie să fie acceptate, nu raționalizate. Oamenilor trebuie să li se permită slăbiciunile specifice lor, așa cum, în mod simultan, aceștia trebuie să fie încurajați să le depășească.

ABILITĂȚI DE NEGOCIERE

Pentru a repeta un punct esențial, liderii profesionalizați lucrează *cu* oameni. Acest lucru poate părea evident, dar el trebuie să se distingă de a lucra *asupra* oamenilor. În trecut, cu siguranță

Înainte ca modelul relațiilor umane să devină proeminent, s-a presupus că managerii operează într-un mediu impersonal. Ei luau pur și simplu deciziile corespunzătoare pe care mai apoi le impuneau asupra altora. Acest lucru a fost conceput ca o activitate detașată de partea emoțională și extrem de rațională. Scopul era ca ei să fie în mod obiectiv precisi, astfel încât să fie eficienți într-o manieră optimă.

Acest tip de metodologie dezinteresată a fost asociată cu capitalismul corporatist, dar este chiar mai adecvat pentru înțelegerea economiilor de comandă. În timp ce proprietarii de afaceri foloseau experții de eficiență pentru a crește profiturile, planificatorii centralizați căutau să fie și mai eficienți în alegerile lor. Aceștia au presupus că dacă ei calculau toate variabilele operative dintr-o economie, ar ajunge la o ecuație care optimizează resursele disponibile, inclusiv pe cele umane. Aceștia ar fi emis atunci directive care, în cazul în care erau urmate, ar rezulta într-un standard de viață mai ridicat pentru toată lumea. În acest sens, tehnocrații ar fi controlat producția, iar pentru că aceștia erau controlați de către fapte și logică, toată lumea ar fi fost eliberată de despotismul uman.

Dacă această descriere este corectă, atunci teoretic, cel puțin, centralizarea economică și politică de tip marxist s-a dorit a fi rațională. Marx, trebuie amintit, se considera un socialist științific. El era convins că investigațiile sale au descoperit traiectoria inevitabilă a istoriei umane. Societățile industriale ar fi fost organizate, în cele din urmă, în maniera prezisă de el, deoarece nu ar fi existat o alternativă rezonabilă. Prin urmare, era de datoria cadrelor comuniste să faciliteze tranziția mai întâi către socialism, iar mai apoi către comunism.

Realitatea, cu toate acestea, a fost diferită. Primii marxiști au presupus că rezistența la viziunea lor va veni din partea capitaliștilor lacomi, dar că, odată ce aceștia erau îndepărtați, totul ar fi mers ca pe roate. Lucrătorii ar fi îmbrățișat noul sistem și ar fi cooperat la punerea sa în practică. Acest lucru, din păcate, nu este ceea ce s-a întâmplat.

Indiferent de intenția originală, în locuri precum Rusia și România, mai degrabă s-a operat asupra masei de cetățeni decât să se fi cooperat cu aceasta. Aceștia i s-a spus unde să lucreze, ce metode să folosească, și ce cote să satisfacă. Aceasta nu era o chestiune care să se poată pune sub discuție. Având în vedere că experții știau cel mai bine, ceilalți trebuiau să se conformeze sau suportau consecințele. Nu era, pe scurt, loc de negocieri sociale. Punctele de vedere venite de mai jos nu erau apreciate; prin urmare, liderii economici și politici nu trebuiau să își facă probleme despre ceea ce subordonații lor credeau. În cazul în care aceștia din urmă nu erau de acord cu planurile lor, acest lucru nu conta. Era de datoria subalternilor să facă ce era așteptat de la ei. Dacă trebuiau făcute reglaje, decizia se lua de sus în jos și nu invers.

Totuși, acest tip de pseudo-raționalitate intransigentă s-a dovedit a fi ineficientă în mod absolut. Economii planificate nu au fost eficiente. Volumul și calitatea bunurilor produse au fost inferioare iar nivelul inovării a fost mediocru. În mod uimitor, mare parte din ceea ce a fost realizat s-a bazat pe împrumuturi de la competitorii capitaliști. Investitorii occidentali și tehnicile acestora au fost copiate în amănunt. Și mai mult, deoarece ajustările interpersonale au fost descurajate, acestea au tins să fie evitate. O cantitate mare de ingeniozitate a pervertit sistemul, însă aceasta a fost aplicată în mare parte lucrului în jurul dispozițiilor legale.

Desigur, negocierile în cadrul regimurilor socialiste au existat. Liderii de top făceau în mod clar târguri între ei. Totuși, ei trebuiau să facă asta cu grijă pentru ca nu cumva un pas greșit să rezulte în tumult politic. Asta a precipitat înșelăciune și corupție la scară largă. Departele de a ține negocieri oneste în care ceea ce se pune de acord produce soluții în urma cărora toată lumea beneficia, formule meticuloase prescrise trebuiau să fie respectate – sau cel puțin să pară că au fost. Dacă acest lucru însemna că anumite soluții nu erau acceptabile, rigiditatea rezultantă trebuia să fie tolerată. Între timp, la un nivel mai jos, negocierile interpersonale aveau, de asemenea, loc. Dar acestea erau și mai probabil să fie defensive. Scopul central era acela de a preveni consecințele negative ale coerciției exagerate. În cazul în care se producea o productivitate îmbunătățită, acest lucru era un efect secundar. De mai mare importanță era păzirea împotriva atacurilor provocate de alți lucrători care păcăleau sistemul.

Cu acest tip de moștenire, fostele societăți comuniste au văzut abilitățile de negociere ale oamenilor obișnuți atrofiindu-se. Deloc surprinzător, aceia care se preocupă de apărarea flancurilor proprii se preocupă puțin de rezolvarea problemelor. De asemenea, nu sunt interesați de încheierea de afaceri pentru comunitate pe cât sunt de câștigarea unor chilipiruri adaptate nevoilor private. La fel, nici experimentarea nu este apreciată. Deoarece stereotipurile și familiarul sunt mai sigure, acestea devin norma. Din motive lesne de înțeles, este înțelept a se face afaceri cu persoane bine-cunoscute. Chiar și în economiile de piață jucătorii dezvoltă relații de încredere, dar atunci când condițiile sunt nesigure acestea devin vitale. Ca urmare, colaborarea dintre străini este dificilă, care, la rândul său, limitează opțiunile personale și organizaționale.

În mod evident, când astfel de obiceiuri devin adânc înrădăcinate, acestea sporesc obstacolele pentru a profita de oportunități. Mai rău chiar, pentru că aceste tendințe sunt internalizate din punct de vedere emoțional, ele sunt lăsate moștenire de la o generație la alta. Tinerii născuți la mult timp după ce vechiul regim este demolat realizează că sunt slab pregătiți pentru negocieri flexibile, în aceeași măsură ca și părinții lor. Deoarece nesiguranțele bătrânilor lor devin proprii, ei își fac griji mai puțin pentru rezolvarea problemelor și mai mult pentru protejarea propriei persoane.

Dacă acest lucru se va schimba, trebuie să existe transformări personale și sociale semnificative. Abilitățile eficiente de negociere trebuie să fie căutate și inculcate. Dar acest lucru nu se aseamănă pregătirii tehnice. Deoarece chilipirurile bune depind mai mult de oameni, decât de cunoștințele lor, așa-zii lideri trebuie să fie pregătiți pentru transformări de ordin personal. În plus, acestea trebuie să înceapă cu maturitatea emoțională, auto-cunoașterea, și alte-tipuri de cunoaștere, de preferat, de ambele părți ale potențialelor înțelegeri. Pe măsură ce aceste atribute cu caracter personal devin mai larg răspândite cu atât sunt mai mari șansele ca parteneriate adecvate să se dezvolte. De asemenea, cu cât este mai mare numărul de persoane implicate în dezvoltarea personală, cu atât mai probabil este ca relațiile lor să contribuie la schimbările culturale care să faciliteze modele de negociere de succes.

Aptitudinile de negociere competente încep cu o apreciere a nevoii de a crește încrederea interpersonală. Dacă oamenii încheie înțelegeri mutual constructive, ei trebuie să își lase garda mai jos pentru a putea face un schimb de resurse cu onestitate. Totuși, dacă au facultățile mintale intacte, ei vor ști că înșelăciunea și coerciția sunt posibile. Ei vor vrea, așadar, să fie siguri că există motivație din partea colaboratorilor pentru a sta departe de ambele. Din păcate, este nevoie de timp pentru a stabili o reputație de integritate. Este nevoie de și mai mult timp pentru ca indivizii condiționați să anticipeze duplicitatea să se aștepte la încredere din partea străinilor. Acest lucru apare, în general, doar după multe instanțe de interacțiuni de succes. Și, în ceea ce privește o supoziție cultural generalizată de a avea încredere, poate dura generații pentru ca aceasta să evolueze. Numai după ce mai multe persoane ajung să se aștepte la și să ofere fiabilitate acest lucru devine parte a peisajului social.

Negocierea eficientă se referă adesea la rezolvarea de probleme. Obiectivul este să îți dai seama cum ceea ce este transmis poate ajuta ambele părți. Uneori asta cere creativitate. În consecință, este important să fii flexibil privitor la ceea ce este tranzacționat și modul în care este tranzacționat. Ceea ce nu a fost anticipat de către părți poate deține soluția pentru o serie de probleme încurcate. În esență, dacă părțile sunt deschise către sugestii, ele ar putea descoperi răspunsuri surprinzătoare. Succesul într-o astfel de întreprindere cere aproape întotdeauna o minte calmă. Ideea principală este ca ambele părți să încheie prin a ajunge într-o poziție mai bună decât la început. Numai dacă asta se adevărește, părțile vor mai fi dispuse să facă înțelegeri în viitor. În mod similar, dacă colaborarea eficientă aduce beneficii ambelor părți, ei vor fi mai apti să funcționeze ca aliați. Conducerea de succes nu depinde numai de propriile atribute. Puterea personală este multiplicată atunci când acționează împreună cu altele. Deoarece grupurile de indivizi care lucrează în cooperare sunt întotdeauna mai puternice decât izolații, aptitudinea de a aduna și influența coaliții este adesea cheia către succes.

În cazul României, unde guvernarea comunistă a fost împotriva inițiativei independente, acestea erau abilități nepracticate. Alianțele non-regim erau o amenințare, fiind astfel suprimate în mod viguros. În aceeași manieră, ideile care originau din afara cercurilor dominante erau descurajate. Asta a însemnat că majoritatea oamenilor au dedicat mai multă energie în a evita problemele decât în a negocia în cadrul unor alianțe emergente. Sau, dacă se alăturau partidului comunist, ei mențineau un profil jos. Majoritatea nu erau pe atât de concentrați pe o conducere inovatoare pe cât erau pe obținerea unei vieți rezonabil de confortabile.

PROVOCAREA ROMÂNEASCĂ

Sunt multe lecții care pot fi învățate din experiența românească. Aceasta indică, cel puțin, faptul că nu toți potențialii lideri au de-a face cu aceleași provocări. Oportunitățile iau multe aspecte; uneori venind în forma a unor obstacole și mai mari. În mod remarcabil, eforturile și înțelegerea de care este nevoie pentru a depăși toate acestea pot oferi un avantaj competitiv în fața altora care au devenit auto-mulțumiți de realizările lor. Acest lucru, însă, este dependent de înțelegerea naturii provocărilor cu care are de-a face o persoană și perceperea potențialelor căi prin care aceste provocări ar putea fi depășite.

Cele mai importante avantaje ale României sunt oamenii săi și ambițiile acestora. În ciuda faptului că a avut loc un exod al creierilor de mari proporții – cu peste 10% din populație emigrată în altă parte – nivelul educației este destul de bun. În mod tradițional, țara a avut numeroase școli de prestigiu la nivel mondial, și încă mai are, în special în ceea ce privește matematica și știința. Însă mai importante de atât sunt atitudinile românilor obișnuiți. În ciuda anilor, unii ar spune chiar secolelor, de încercări grele, ei au rămas optimiști și cu sufletul deschis. Deși o urmă de pasivitate a rămas, dată fiind moștenirea comunistă și istoria țărânimii opresate, acest lucru este de așteptat. Vestea bună este că aceasta poate fi depășită. Aspirațiile pot fi realizate, chiar dacă mai încet decât majoritatea ar dori. Mai mulți oameni pot deveni inovatori activi, dar doar pe măsură ce realizează punctele forte aflate în stare latentă. Trecutul demonstrează că cei care sunt considerați învinși se pot ridica în vârful topului iar România ar putea oferi un alt astfel de exemplu. Însă mult va depinde de conducerea care va apărea. Dacă aceasta este profesionalizată, dacă este îndeajuns de flexibilă pentru a recunoaște și exploata oportunitățile emergente, nu se pot previziona direcțiile care sunt posibile.

BIBLIOGRAFIE

- Acton, Lord** 1887. *Letter to Bishop Mandell Creighton*.
- Chirot, D.** 1994. *Modern Tyrants*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Cannon, W.B.** 1929. *Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear and Rage: An Account of Recent Research on the Function of Emotional Excitement*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Crozier, M.** 1964. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fein, M.** 1993. *I.A.M.: A Common Sense Guide to Coping with Anger*. Westport, Conn.: Praeger.
- Fein, M.** 2005. *The Great Middle Class Revolution: Our Long March Toward a Professionalized Society*. Kennesaw, GA: Kennesaw State University Press.
- Folsom, B.** 2008. *New Deal or Raw Deal?: How FDR's Economic Legacy has Damaged America*. New York: Simon & Schuster.
- Freud, A.** 1966. *The Ego and the Mechanisms of Defense*. New York: International Universities Press.
- Freud, S.** 1953-1974. *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*. (editată de către J. Strachey. London: Hogarth Press și Institute for Psychoanalysis.
- Gerth, H. and Mills, C.W.** (Eds.) 1946. *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press.
- Goffman, E.** 1959. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City: Doubleday and Co.
- Goleman, D.** 1995. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

-
- Harrison, L.E. and Huntington, S.P.** (Eds.) 2000. *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*. New York: Basic Books.
- Hayek, F.A.** 1988. *The Fatal Conceit: The Errors of Socialism*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kaplan, R.D.** 2005. *Balkan Ghosts: A Journey Through History*. New York: St. Martin's Press.
- McGregor, D.** 1960. *The Human Side of the Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Marx, K.** 1967. *Das Capital*. Edited by F. Engels. Tradusă de către Samuel Moore and Edward Aveling. New York: International Publishing.
- Pruitt, D.G.** 1981. *Negotiation Behavior*. New York: Academic.
- Sanderson, S.K.** 2005. *Revolution: A Worldwide Introduction to Social and Political Contention*. Boulder: Paradigm Publishers.
- Taylor, F.W.** 1911. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers.