

# FACTORI DE SUCCES SI IMPEDIMENTE IN TRANSFERUL DE COMPETENTE MANAGERIALE

*Drd. Florentina IVANOV<sup>1</sup>, Drd. Gheorghe PACURAR<sup>2</sup>*

## Rezumat

*The empirical studies in the existing literature are using various theoretical models to analyse the transfer of management competencies from specific points of view: relational, organizational, cultural, strategic, etc. This article aims to develop an integrated model, based on the communication theory, which examines the transfer of knowledge and skills in a unified, convergent way. In the description of this model, we will highlight the most important factors that influence the development of managerial skills.*

**Cuvinte cheie:** *transfer de cunostinte, societatea cunoasterii, management*

**Clasificare JEL:** O32 – Managementul inovatiei tehnologice, cercetari si dezvoltari

## 1. INTRODUCERE

Competentele manageriale sunt un activ strategic de cea mai mare importanta, atat la nivel microeconomic, cat si la nivel macroeconomic. Din punct de vedere national, economia Romaniei este antrenata in strategia europeana de dezvoltare si crestere a competitivitatii prin crearea si promovarea economiei bazate pe cunostinte. Societatea cunoasterii, asa cum a fost eadefinita de inca din anul 1966 (Drucker, 1969), promovata de Procesul Lisabona in perioada 2000-2010 si de Strategia Europa 2020, se bazeaza pe companii inovatoare, pe resurse umane si procese de management aflate in continuu a perfectionare. Dobandirea unor competente manageriale competitive la nivel international este un obiectiv strategic al Romaniei, iar transferul unor astfel de competente este o metoda rapida de perfectionare a competentelor manageriale existente.

Din punct de vedere microeconomic, competentele manageriale sunt considerate cel mai important avantaj strategic al unei companii (Meso & Smith, 2000). Teoria organizationala bazata pe resurse defineste un bun strategic ca fiind unul ce are concomitent urmatoarele caracteristici: este rar, de valoare, imposibil de imitat perfect si non-substituibil (Peteraf, 1993), (Wernerfelt, 1984). Pornind de la aceasta definitie, capitalul intelectual este considerat singurul bun strategic pe care il poate detine o companie (Hamel, 1998).

Incepand din anii 1990, globalizarea a condus la cresterea gradului de internationalizare a firmelor. Pastrarea avantajului competitiv in conditiile concurentei internationale a determinat companiile sa realizeze noi parteneriate strategice si sa patrunda pe noi pietele de achizitii si de desfacere. Consideratii strategice sunt cele care determina valoarea potentiala a unui parteneriat, iar structura organizationala este cea care determina gradul de dificultate in realizarea parteneriatului. Studiile empirice arata insa faptul ca in cadrul acestui proces, elementul esential pentru crearea de valoare prin aliante si parteneriate este transferul de competente manageriale (Haspeslagh & Jemison, 1991), factorul cheie in crearea de valoare din combinarea resurselor partenerilor. Cu toate acestea, un studiu efectuat cu ajutorul a 22 de

---

<sup>1</sup>Doctorand, Academia de Studii Economice, flory.ivanov@gmail.com

<sup>2</sup>Doctorand, Academia de Studii Economice

experti in aliante strategice din SUA arata ca mai putin de 24% din firme au reusit sa aiba acces la competente strategice si know-how prin intermediul unei aliante(Blumer, 2014), iar majoritatea studiilor empirice nu diferentiaza intre transferul de cunostinte tehnologice si manageriale.

Avand in vedere cele de mai sus, acest articol ar dori să vină în sprijinul organizatiilor și al managerilor din Romania care doresc să se perfectioneze prin a asimila competențe manageriale dezvoltate de alte organizații, persoane ori mediul academic sau care se afla in proces de realizare a unui parteneriat strategic cu o alta firma. Necesitatea acestui transfer pornește de la convingerea ca managerii și organizatiile din Romania trebuie să se implice într-un proces de invatarecontinuu si internationalizare pentru a avea acces la oportunitatile oferite de globalizare și de economia bazata pe cunoștințe (Nicolescu & Verboncu, 2008).

## **2. MODELE TEORETICE SI STUDII EMPIRICE**

### **2.1 Definirea termenilor utilizati**

Dintr-o perspectiva moderna, managementul este „stiinta care se ocupa cu studiul proceselor de conducere, prevedere (anticipare), organizare, antrenare și control a resurselor în vederea atingerii scopurilor” unei organizații (Dobrotă, 1999). Acestor funcții li se mai adauga cea de coordonare (Popa, 2005). Termenul „competenta” desemneaza „un ansamblu structural-funcțional, dinamic constituit din: componente cognitive (cunoștințe, informații, date, etc.), componente operaționale (scheme de acțiune, algoritmi de lucru, tehnici de rezolvare a situațiilor problematice, etc.) și componente atitudinale concretizate în trăsături de caracter, comportamente și calități ale personalității”(Nicolescu, 2007).

Din integrarea celor doua notiuni de mai sus reiese faptul ca transferul de competente manageriale (TCM) este procesul de transmitere a cunoștințelor cognitive, tehnologice sau culturale de la o persoana sau organizatie la alta, astfel încât beneficiarii acestui schimb sa își perfectioneze capacitatea de previziune, organizare, coordonare, motivare și evaluare. Astfel, TCM este o parte a transferului de cunostinte, cu caracteristici si factori de influenta specifici.

### **2.2 Tipuri de transfer de competente manageriale**

Potrivit studiilor realizate in literatura de specialitate, TCM poate fi clasificat in:

1. Transfer intra-organizational(Szulanski, 1996), (Bresman, Birkinshaw, & Nobel, 1999).
2. Transfer inter-organizational, care la rândul lui poate fi realizat prin:
  - a) parteneriate si aliante(Navaretti & Carraro, 1996) , (Parkhe, 1991)(Young & Lan, 1997)
  - b) achiziționarea de resurse umane, informationale sau tehnologice (Cohen & A., 1990), (Bresman, Birkinshaw, & Nobel, 1999), (Westney, 1989), (Husman, 2000)
3. Transfer extra-organizational:
  - a) din mediul public: universitar, guvernamental sau prin programe internaționale de R&D (Science Business Innovation Board, 2012).
  - b) prin servicii de consultanta de la firmele specializate (Bessant& Rush, 1995), (Canback, 1998), (Clark & Fincham, 2002).

Transferurile intra-organizationale se refera la propagarea unor cunostinte cheie in cadrul organizatiei, fie prin angajarea posesorilor acestor competente pe noi pozitii in companie, fie prin organizarea de sesiuni de comunicare care au ca scop difuzarea competentelor vizate in firma (echipe comune de munca, sesiuni de training, rapoarte detaliate, instiuctiuni, conferinte etc).

Transferul inter-organizational se refera la asimilarea de catre o companie a unor noi competente prin initierea unor parteneriate strategice care includ transfer de cunostinte intre parteneri (fuziuni, achizitii, aliante sau proiecte comune a unor firme independente), sau prin

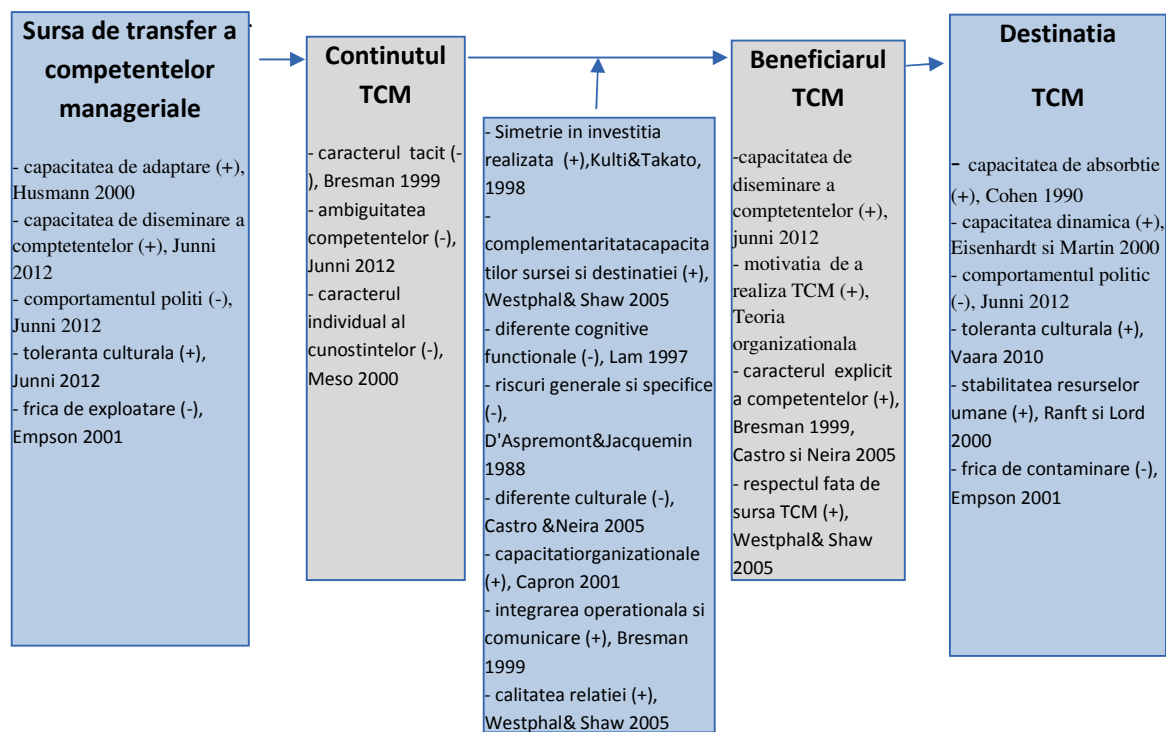
atragerea in companie a unor resurse umane de pe piata de munca, specialisti sau experti care detin cunostinte si competente de care firma are nevoie si pe care le poate exploata cu succes.

Transferul extra-organizational cuprinde achizitionarea de servicii de consultanta sau de perfectionare fie de la firmele private de specialitate, fie din mediul universitar. Astfel de servicii pentru care exista o piata relativ transparenta includ: consultanta in domeniul managementului, training, cursuri si seminarii, participarea managerilor la proiecte nationale sau internationale de perfectionare, participarea in programe de cercetare si dezvoltare etc.

### 2.3. Un model de sistematizare si analiza a transferului de competente manageriale

Incepand din anii 1990, cand au inceput cercetarile referitoare la transferul de competente manageriale ca parte integranta si esentiala a transferului de cunostinte intre firme (Junni, 2012), studiile realizate pe aceasta tema identifica mai multi factori care influenteaza succesul acestui transfer. Majoritatea studiilor au insa o abordare partiala, iar cele mai multe studii vizeaza doar cazul aliantelor inter-organizationale. In acelasi timp, studiile efectuate pe scala mai larga includ doar putine variabile (Bresman, Birkinshaw, & Nobel, 1999), iar cele care iau in considerare mai multe variabile independente au un caracter puternic local si sunt bazate pe relativ putine observatii (Blumer, 2014).

Acest articol ar dori sa ofere o perspectiva de ansamblu a etapelor TCM si a principalilor factori de influenta. Integrarea diferitelor modele si etape identificate in literatura de specialitate poate fi realizata prin intermediul unui model de comunicare (Shannon C. E., 1948), o metoda folosita de asemenea de Serge Edouard in studiul parteneriatelor franceze (Edouard, 2003).



Initiatorul procesului de transfer poate fi atât destinatarul, cât și organizatia sau persoana care deține competentele manageriale ce vor fi transmise, în funcție de beneficiile estimate (transferul este cu dublu sens). În același timp, pe parcursul procesului de transfer exista feedbackuri, deci vor exista situații de retroactiune, cauzalitate inelara ori conexiune inversa. Sensul sagetilor din figura de mai sus se refera la directia informatiilor, însă întregul proces de

transfer de competente manageriale poate fi format dintr-o succesiune de astfel de operatii, totale ori parțiale.

Sursa transferului poate fi o alta organizatie sau persoana care deține competentele manageriale ce constituie obiectul transferului. O caracteristica importantă a sursei transferului este capacitatea de transmitere (Husman, 2000) sau diseminare (Junni, 2012), care este definita drept capacitatea emitatorului de a adapta continutul mesajului la particularitățile receptorului, din punct de vedere cultural, strategic și organizational, în principal prin codificarea informațiilor transmise și alegerea canalului de transmitere. Alți factori de influență a TCM care aparțin sursei transferului sunt caracteristicile culturale, comportamentul (Junni, 2012) și frica de exploatare (Empson, 2001).

Continutul competentelor ce se intenționează a fi transferate (emitatorul din teoria comunicării) poate cuprinde: tehnologii, produse, licențe, norme, cunoștințe, strategii etc. Competențele sunt mai greu transferabile cu cât sunt mai puțin explicite, mai ambigue sau mai dependente de persoanele care le dețin - gradul de individualitate, (Meso & Smith, 2000). În funcție de natura conținutului, competențele de management transferate pot fi:

- Referitoare la produse și tehnologii. Aceste competențe includ ansamblul cunștințelor despre produsele, serviciile și tehnologiile actuale sau care urmează a fi dezvoltate în urma parteneriatului de TCM: natura sub-elementelor din care este format produsul finit, tehnologiile necesare pentru castigare a pieței, design-ul, strategiile de marketing care pot fi utilizate, etc.

- Referitoare la procese de producție. Competențele de proces care pot face obiectul TCM includ cunoștințe despre organizarea producției, succesiunea și coordonarea activităților, eficientizarea procesului de producție, combinarea factorilor de producție etc.

- Referitoare la managementul lanțului valoric al organizației

Canalul de transfer se referă la modalitatea folosită pentru transmiterea competentelor: parteneriate, personal, stagii de pregătire, seminarii, întâlniri, sisteme informaționale sau noi norme manageriale implementate în firmă. Caracteristica esențială a canalului de transfer este nivelul de bruiaj, prin care înțelegem diferenții factori care conduc la devierea sau eșecul procesului de transfer: obstacole strategice, tehnologice, culturale, organizaționale sau cognitive.

Obstacolele strategice există în special în cazul TCM prin alianțe. Teoria jocurilor ne învață că transferul de competențe inter-organizațional se va realiza cu mai mult succes în cazul în care partenerii au aproximativ același nivel de competențe strategice și investesc resurse similare în alianță. În aceste condiții, ambii parteneri se vor bucura de asimilarea externalităților tehnologice și manageriale (Kulti & Takato, 1998), (D'Aspremont & Jacquemin, 1988). De asemenea, o bază de cunoștințe similară (Lam, 1997) sau complementară (Westphal & Shaw, 2005) are un efect pozitiv asupra gradului de succes al transferului de competențe. Alianțele asimetrice însă sunt caracterizate printr-o serie de diferențe între partenerii alianței care inhibă transferul de practici și care dau naștere următoarelor obstacole:

- Partenerul mai puternic nu este motivat să împartășească informații fără a beneficia de reciprocitate

- Partenerul mai slab nu are o capacitate corespunzătoare de asimilare a noilor competențe în ceea ce privește conținutul capacităților transferate și ritmul de asimilare și exploatare a acestora.

- Compania care constituie sursa TCM suportă riscul de oportunist, prin aceea că partenerul de alianță poate să profite de o poziție favorabilă odată ce transferul de competențe a fost realizat („freerider”). Această situație este cu atât mai dificil de evitat cu cât competențele transferate au un caracter mai tacit, cum este adesea cazul competențelor de management. Există de obicei o implicare mai mică de resurse din partea partenerului mai

slab, iar o parte din obiectivele acestuia pot avea o natura strategica greu de identificat si cuantificat, cum ar fi dobandirea de experienta internationala. In aceste conditii, partenerul mai slab ar prefera un comportament non-cooperant dupa ce a depasit diferenta de competente existenta initial (Das & Teng, 1999).

Riscurile reusitei transferului reprezinta cel mai mic numitor comun al riscurilor legate de fiecare dintre parteneri. In cazul transferurilor internationale, riscul de tara (modificarea politicilor economice si fiscale, instabilitatea mediului, siguranta internationala etc), riscurile asociate pietei (noi concurenti, modificarea puterii de cumparare a clientilor etc) si riscurile interne (deficit de competente, reorganizare, schimbari survenite in activitatea firmelor etc) intra in calculul riscului TCM.

Beneficiarul transferului in prima faza (receptorul din teoria comunicarii) este acea parte din interiorul firmei destinatare care primește transferul de competente din exterior și care la rândul sau îl va distribui, într-o forma modificata de propriile caracteristici, restului organizatiei din care face parte. Teoria organizatiei si problematica agent-principal subliniază câteva dintre obstacolele si solutiile principale care pot influenta nivelul de diseminare a competentelor manageriale dinspre persoanele direct implicate in transfer in restul companiei.

La rândul sau, organizatia ori persoana care constituie destinatarul transferului, este caracterizata prin capacitatea de absorbtie, adică capacitatea de a achiziționa, asimila și exploata noi competente manageriale (Cohen & A., 1990)(Junni, 2012), precum și prin capacitatea dinamica, care se refera la aptitudinea destinatarului de a se dezvolta și a abandona competentele existente pentru a le inlocui cu unele noi. Acestea permit adaptarea organizatiei la noi oportunitati și asumarea unui loc în avangarda schimbarilor economice (Eisenhardt & Martin, 2000). De asemenea, cultura organizationala, toleranta la diferente culturale, atitudinea vis-a-vis de parteneriatul prin care se realizeaza TCM si frica de contaminare, definita ca frica de a suferi o pierdere de reputatie ca urmare a achizitionarii de noi competente (Empson, 2001) afecteaza capacitatea unei organizatii de a beneficia de un TCM eficient.

### 3. CONCLUZII

Studiile empirice din literatura de specialitate analizeaza doar transferul de cunostinte in general, privit din perspective diferite, parțiale. In cadrul acestui model, s-a incercat unificarea diferitelor perspective si diferentierea transferului de competente manageriale de cel tehnologic, subliniindu-se doar factorii care influenteaza perfectionarea capacitatilor manageriale. Acesti factori sunt proprii sursei si destinatarului transferului, dar si interactiunii dintre acestia.

### 4. BIBLIOGRAFIE

Bessant, J., & Rush, H. (1995). Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *Research Policy, Volume 24, Number 1*, 97-114.

Blumer, T. (2014). *Best Practices for Knowledge Transfer in Merger & Acquisition Integrations: A Phenomenological Study*. University of Phoenix, USA.

Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies, nr 30 (3)*, 439-62.

Canback, S. (1998). *Transaction Cost Theory and Management Consulting: Why do Management Consultants Exist?* Henley Management College.

Clark, T., & Fincham, R. (2002). *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Oxford.

Cohen, W. M., & A., L. D. (1990). Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*, 128-52.

- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1999). Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Executive* 13 (4), 50-62.
- D'Aspremont, C., & Jacquemin, A. (1988). Cooperative and non-cooperative R&D in duopoly with spill-overs. *American Economic Review*, 78, 1133-7.
- Dicționarul explicativ al limbii române*. (1998). Bucuresti.
- Dobrotă, N. (1999). *Dictionar de economie*. Bucuresti: Editura Economica.
- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity; Guidelines to Our changing Society*. New York : Harper and Row.
- Edouard, S. (2003). Transfert de compétences techniques et managériales dans les partenariats asymétriques ; Le cas des alliances interentreprises franco-libanaises. *XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Les Côtes de Carthage.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities : what are they ? *Strategic Management Journal*, nr. 21, 1105-21.
- Empson, L. (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human relations*, 54(7), 839-862.
- Hamel, G. (1998). *Strategic Flexibility : Managing in a Turbulent Environment* Strategic. London: John Wiley & Sons, Ltd.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*. New York: The Free Press.
- Husman, T. B. (2000). *"Efficiency in inter-organisational learning : a taxonomy of knowledge transfer costs*. Copenhagen: Copenhagen Business School Working Paper.
- Junni, P. (2012). *Knowledge Transfer in Aquisitions, A socio-cultural perspective*. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Kulti, K., & Takato, T. (1998). R&D spillovers and information exchange. *Economics Letters*, 121-3.
- Lam, A. (1997 ). Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures. *Organization Studies* November 18, 973-996.
- Meso, P., & Smith, R. (2000). A resource-based view of organizational knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 Iss: 3, 224 - 234.
- Navaretti, G. B., & Carraro, C. (1996). *From learning to partnership. Multinational research and development cooperation in developing countries*. Policy Research Working Paper, The World Bank.
- Nicolescu, I., & Verboncu, O. (2008). *Metodologii manageriale*. Bucuresti: Ed. Universitara.
- Niculescu, M. (2007). Competențe manageriale - modalități de abordare. *Revista de Cercetare în Științele Educației* .
- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliance. *Journal of International Business Studies*, Trimestrul 4, 579-601.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*.
- Popa, I. (2005). *Management General*. Bucuresti: Editura ASE.
- Servan-Schreiber, J. (1968). *Le Défi américain*. Paris: Éditions Denoël.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness : Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 27-43.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-80.

Westney, D. E. (1989). The international transfer of organizational technologies. *The International Trade Journal* nr. 4.

Westphal, T. G., & Shaw, V. (2005). Knowledge transfers in acquisitions-An exploratory study and model. *MIR: Management International Review*, 75-100.

Young, S., & Lan, P. (1997). Technology transfer to China through foreign direct investment. *Regional Studies*, 31 (7), 669-79.