

## Managementul în ITALIA

După cel de-al doilea război mondial, Italia, ca unul dintre membrii grupului G7, a devenit *una dintre țările puternic industrializate ale lumii*. Ea prezintă însă unele particularități față de celelalte țări europene dezvoltate, care au influențat și managementul de la nivelul firmelor italiene.

Chiar după unificarea Italiei într-un stat independent, există încă o serie de *diferențe* în interiorul acesteia care au influențat și influențează cultura afacerilor. Astfel, contrastul dintre nord și sud din punct de vedere economic și cultural, persistența unui mare sector public industrial pe lângă întreprinderile private, influența multinaționalelor asupra domeniului economic sau numărul relativ mare de întreprinderi mici și mijlocii sunt *particularități care creează o anumită specificitate managementului italian*.

Până în 1960 societatea italiană era predominant agricolă, dar după procesul de industrializare mulți dintre agricultorii au devenit mici întreprinzători, care însă și-au păstrat vechile atitudini de a se baza pe propriile forțe și de flexibilitate. Apoi, perioada de ocupație din partea unor puteri străine a condus la *creșterea incertitudinii* și la o *neîncredere în instituțiile statului*, ceea ce a făcut ca mulți italieni să se orienteze către familie ca singurul refugiu pentru securitate. Așa se explică faptul că managerii italieni își văd organizațiile lor ca "familii" în care autoritatea este structurată după acest model.

Din perspectiva rezultatelor, *conducerea firmelor se caracterizează prin eficiență*, în sensul că se acordă *întotdeauna importanță profitului*, iar în cazul apariției unor pierderi se iau imediat măsuri de redresare pe termen scurt.

## Tipuri de companii în contextul italian

În contextul italian funcționează *trei mari categorii de firme*: **grupul marilor companii private**, între care Fiat, Pirelli și Olivetti, **companiile holding proprietate de stat**, cum sunt Alitalia, STET în telecomunicații, sau Ilva în oțel și un mare număr de **întreprinderi mici**.

Cu toate că în Italia sectorul companiilor private acoperă o mare parte a sectorului economic, statul rămâne principalul utilizator al forței de muncă prin faptul că există *un mare număr de persoane care lucrează în domeniul administrației publice, în domeniul educației, în armată, dar și în sectorul industrial de stat*. Spre exemplu, în 1994 Institutul pentru Reconstrucție Economică (**IRI**) cea mai mare dintre companiile *holding* de stat, utiliza aproximativ 350 000 de angajați.

Micile întreprinderi reprezintă în Italia o pondere foarte mare, ca urmare a *tradiției de a dezvolta mici afaceri* întâi în agricultură, apoi și în domeniul serviciilor și chiar în activitățile industriale. În 1980 V.Castronovo, într-o lucrare privind evoluția industriei italiene, descria apariția și dezvoltarea sectorului micii industrii și contribuția ei la dezvoltarea economiei și societății italiene ca un model de dezvoltare economică. Această dezvoltare a întreprinderilor mici s-a realizat *în contextul reducerii personalului din marile întreprinderi*. Micile întreprinderi au ajuns să utilizeze mai mult de *trei milioane de angajați*, în timp ce marile-întreprinderi utilizează *peste un milion de salariați*.

Diminuarea numărului de angajați în marile întreprinderi a determinat salariații să-și găsească alte oportunități chiar mai slab plătite. Chiar marile întreprinderi s-au orientat înspre contractarea unor *activități care nu necesitau un înalt grad de calificare* cu micile întreprinderi în care se puteau realiza la costuri mult, mai reduse decât în cadrul marilor întreprinderi. Benetton, spre exemplu, subcontractează aproximativ 80% din activitățile necesare cu agenți

economici din afara firmei. Aceste mici întreprinderi pot plăti angajații mai puțin, deoarece aceștia, în general, mai au și alte surse de venituri.

În nordul Italiei există mari zone unde numărul întreprinderilor mici a crescut foarte mult. Astfel, Veneția este renumită pentru producția de *frigidere, mașini de spălat*, sau Emilia-Romagna se poate spune că a devenit "Silicon Valley" a Italiei, cu un mare număr de firme care produc *microprocesoare sau noi tehnologii*. Numeroși specialiști recunosc faptul că micile întreprinderi constituie "motorul" economiei italiene. Ele s-au dovedit foarte dinamice, adaptabile și flexibile.

Întreprinderile mici reprezintă o componentă a unui întreg sistem, care cuprinde un grup de întreprinderi dintr-o zonă geografică, specializate în diferite domenii ale unui proces de producție. Aceste companii cooperează, dar se și confruntă pentru a câștiga noi comenzi și noi beneficiari,

O caracteristică a întreprinderilor italiene, indiferent că sunt mari sau mici, constă în *promovarea relațiilor de tip familial*. Astfel de relații sunt caracteristice desigur întreprinderilor mici, dar marile întreprinderi sunt, în general, în proprietatea unor familii care le-au creat și care încă dețin majoritatea acțiunilor și care încă ocupă poziții înalte în cadrul acestora.

## Particularități ale managerilor italieni

Pentru caracterizarea managerilor italieni este necesar să se facă *distincția* între cei care acționează în cadrul întreprinderilor proprietate de stat și cei care conduc întreprinderi proprietate privată. *Managerii din întreprinderile de stat* au un comportament în acord cu atitudinile și comportamentul oficialităților, fiind în acord cu problemele de natură politică. Mulți dintre managerii din sectorul de stat sunt apropiați de problemele politice, ei fiind adesea numiți din rândul Partidului Creștin Democrat care a dominat scena politică italiană de după război până în 1994. De multe ori însă managerii din acest sector sunt învinuiți de ineficiență managerială, din cauza ineficienței sectorului. Aceștia susțin însă că filosofia lor este într-o oarecare măsură diferită de cea prin care se urmărește cu orice scop profitul, ei fiind influențați de *valorile creștine și socialiste*, cum sunt justiția socială, ajutorarea celor în nevoie etc.

Diferențe se manifestă și între managerii din cadrul companiilor private, în sensul că în marile întreprinderi ocuparea posturilor de manageri este rezervată aproape în exclusivitate *celor cu studii superioare* care dețin un titlu de *dottore* sau *ingegnere*. În micile întreprinderi problema ocupării posturilor de manageri este mai ușor rezolvată din cauza prezenței de obicei a familiei proprietare și a sferei mai restrânse din care se poate face alegerea.

Un studiu întreprins în cadrul întreprinderilor italiene de către Milan's Bocconi University în 1989 a scos în evidență faptul că 6,7% din totalul forței de muncă erau manageri de nivel mediu, iar 2,7% din totalul forței de muncă erau manageri de nivel superior. De asemenea, 93% dintre managerii de nivel superior și 70% dintre toți *managerii erau absolvenți de studii superioare*, dintre aceștia trei pătrimi au urmat *cursuri tehnice sau științifice*. **Media de vârstă era de 48 de ani**, mulți dintre managerii de nivel superior aveau o pregătire postuniversitară în cele mai multe cazuri realizată în străinătate.

Pentru a înțelege mai bine funcționarea întreprinderii italiene și comportamentul managerilor din cadrul acesteia este necesar *să se facă apel la tradițiile familiale din contextul italian*. Astfel, conducătorul companiei deține puterea în ceea ce privește luarea deciziilor, el practicând mai mult un stil de *management autocratic*, care însă nu derivă atât din statutul formal dat de postul pe care-l ocupă, cât mai ales de personalitatea acestuia. Ca și în cadrul unei familii, organizația așteaptă din partea angajaților săi **loialitate**, iar ea, la rândul ei, oferă suport acestora chiar în afara locului de muncă. Chiar dacă procesul decizional este centralizat, decidenții caută să se asigure că *deciziile pe care le iau sunt acceptate de către subordonați*.

**Preferința pentru relațiile personale** se extinde și în afara organizației, la legăturile acesteia cu alte organizații. Există percepția că anumite criterii de natură formală, care derivă din anumite reglementări, contracte etc. au un rol secundar, primatul revenind *înțelegerilor mutuale, respectului dintre indivizi*, acestea fiind adevărate condiții pentru conducerea afacerilor.

Caracteristica familială a întreprinderilor italiene este într-o oarecare contradicție cu individualismul managerilor italieni, care în unele situații poate conduce la o serie de crize și disensiuni în cadrul organizației. **Managerii italieni sunt mai eficienți în a răspunde unor situații care apar decât în a realiza o planificare a activităților pe care le conduc**. Această abilitate de a răspunde rapid situațiilor neprevăzute face ca aceștia să poată exploata diferite oportunități.

Referitor la organizarea structurală, managerii italieni preferă **structura organizatorică funcțională**, după care urmează ca pondere structura divizională care în întreprinderile mari performante se regăsește potrivit rezultatelor cercetărilor întreprinse de Universitatea Bocconi din Milano într-o proporție de aproximativ 20%.

Planul strategic în firmele italiene este un ideal. Dacă se constituie într-o

formă scrisă este doar pentru a-l arăta unor posibili parteneri, deoarece, în realitate, proprietarul respectiv managerul superior este cel care se ocupă de activitatea de planificare.

Managerii nu folosesc prognozele sau previziunile și, din acest motiv, se concentrează pe o planificare pe termen scurt în care fie să se fructifice o serie de oportunități legate de o creștere a veniturilor sau a cotei de piață, fie o nișă de piață.

Una dintre particularitățile din domeniul resurselor umane din întreprinderile italiene o reprezintă ***predominanța relațiilor informale***, care asigură o flexibilitate maximă a procedurilor utilizate în acest domeniu. Această particularitate se explică și prin tendința italienilor spre particularism, evidențiată în 1993 de către F.Trompenaars. De asemenea, *managerii italieni își exprimă vizibil emoțiile, trăirile, fac apel frecvent la comunicarea nonverbală și au un mare respect al ierarhiilor.*

*Managementul din întreprinderile italiene a fost totuși influențat de modelul de management din S.U.A., admirația pentru rezultatele înregistrate de către companiile americane este vizibilă și prin extinderea școlilor de afaceri din Italia, precum și prin faptul că **un număr mare de manageri italieni sunt posesori ai unei diplome MBA.***