

Cuprins

Capitolul 1

CONCEPTUL ȘI NECESITATEA MANAGEMENTULUI COMPARAT

INTERNAȚIONAL.....19

1.1. Tipuri de abordări care au influențat cercetările din domeniul managementului comparat internațional.....	19
1.2. Niveluri de influență asupra managementului ca proces.....	21
1.3. Managementul comparat în opinia unor reprezentanți de seamă.....	22
1.4. Opinia autorului prezentei lucrări.....	26
1.5. Rolul managerului în cadrul afacerilor internaționale.....	28
1.6. Necesitatea managementului comparat internațional.....	31
1.6.1. Variabilele care au influențat apariția și dezvoltarea managementului comparat internațional.....	32
1.6.2. Internaționalizarea activității companiilor.....	35
1.6.2.1. Tendința de globalizare.....	35
1.6.2.2. Particularități manageriale ce au influențat internaționalizarea activității companiilor din diferite țări.....	37
1.6.2.3. Modele de internaționalizare a activității unei companii.....	38
1.6.2.3.1. Compania mondială.....	38
1.6.2.3.2. Compania internațională.....	40
1.6.2.3.3. Compania multinațională.....	42
1.6.2.3.4. Compania transnațională.....	44
1.6.2.3.5. Rolurile organizațiilor naționale în cadrul companiei transnaționale.....	51
1.7. Rezumat al principalelor probleme.....	57
1.8. Termeni și concepte.....	58
1.9. Probleme de abordat.....	58
1.10. Exerciții aplicative.....	58
1.11. <i>Test</i>	59
1.12. Bibliografie.....	61

Capitolul 2

RETROSPECTIVA MANAGEMENTULUI COMPARAT INTERNAȚIONAL	64
2.1. Etapele procesului de dezvoltare a managementului comparat internațional	64
2.2. Școlile (orientările) de management comparat internațional	66
2.2.1. Tipologia școlilor de management comparat internațional.....	66
2.2.1.1. Gruparea făcută de către H. Schollhamer	66
2.2.1.2. Gruparea făcută de către Edwin Miller	68
2.2.1.3. Gruparea făcută de către Raghu Nath	69
2.2.2. Descrierea școlilor (orientărilor) lui Raghu Nath.....	69
2.2.2.1. Școala dezvoltării economice	69
2.2.2.2. Școala mediului.....	70
2.2.2.3. Școala comportamentală	71
2.2.2.4. Școala sistemelor deschise	72
2.2.2.5. Școala centrată pe rolul culturii.....	73
2.3. Modele de management comparat	74
2.3.1. Modelul FARMER – RICHMAN	75
2.3.2. Modelul NEGANDHI – PRASAD	77
2.3.3. Modelul TUNG	78
2.3.4. Modelul KOONTZ	80
2.4. Rezumat al principalelor probleme.....	83
2.5. Termeni și concepte	84
2.6. Probleme de abordat	84
2.7. Exerciții aplicative.....	84
2.8. Studiu de caz	84
2.9. Bibliografie	87

Capitolul 3

TIPOLOGIA CERCETĂRIILOR DE MANAGEMENT COMPARAT

INTERNAȚIONAL.....	89
3.1. Particularități ale studiilor de management comparat internațional.....	89
3.2. Tipuri de studii de management comparat.....	90
3.2.1. Criterii de clasificare a studiilor de management comparat internațional	90
3.2.2. Studii parohiale.....	91
3.2.3. Studii etnocentrice	93

3.2.4. Studii policentrice	95
3.2.5. Studii comparative.....	97
3.2.6. Studii geocentrice	99
3.2.7. Studii sinergetice	100
3.2.8. Sinteza caracteristicilor studiilor de management comparat	102
3.3. Etapele de elaborare a studiilor comparative.....	103
3.3.1. Stabilirea scopurilor cercetării.....	103
3.3.2. Precizarea tematicii	105
3.3.3. Eșantionarea	105
3.3.4. Traducerea materialelor	107
3.3.5. Măsurarea și instrumentalizarea proceselor de management.....	108
3.3.6. Administrarea studiului	108
3.3.7. Analiza și interpretarea datelor.....	110
3.4. Rezumat al principalelor probleme.....	111
3.5. Termeni și concepte	111
3.6. Probleme de abordat	112
3.7. Exerciții aplicative.....	112
3.8. Test	112
3.9. Bibliografie	114

Capitolul 4

INFLUENȚA CULTURII ASUPRA MANAGEMENTULUI	117
4.1. Conceptul de cultură	118
4.1.1. Straturile culturale.....	118
4.1.2. Definiții ale culturii	120
4.1.3. Stabilitatea culturii	124
4.1.4. Cultura ca distribuție normală.....	125
4.2. Bazele diferențelor culturale și influența asupra managementului	126
4.2.1. Abordarea managementului structurilor multiculturale de către G.Hofstede.....	126
4.2.1.1. Distanța ierarhică mică / mare	126
4.2.1.2. Controlul incertitudinii redus / intens	130
4.2.1.3. Individualism / colectivism	134
4.2.1.4. Masculinitate / feminitate	138
4.2.2. Abordarea diferențelor culturale de către F.Trompenaars.....	142
4.2.2.1. Universalism / particularism.....	142

Cuprins

4.2.2.2. Individualism / colectivism	146
4.2.2.3. Afectiv / neutru	150
4.2.2.4. Specific / difuz	155
4.2.2.5. Statut câștigat / atribuit	163
4.2.2.6. Atitudinea față de timp	167
4.2.2.7. Relațiile omului cu natura	172
4.3. Particularități culturale ale unor țări dezvoltate	174
4.4. Rezumat al principalelor probleme	177
4.5. Termeni și concepte	178
4.6. Probleme de abordat	178
4.7. Exerciții aplicative	178
4.8. Studiu de caz	179
4.9. Bibliografie	180

Capitolul 5

MANAGEMENTUL DIN S.U.A.	181
5.1. Originile culturale ale managementului american	182
5.1.1. Principalele valori culturale americane	182
5.1.2. Încadrarea contextului S.U.A. prin prisma dimensiunilor lui G.Hofstede	185
5.1.3. Încadrarea contextului cultural al S.U.A. prin prisma dimensiunilor lui F.Trompennars	187
5.2. Contextul economico-social al S.U.A.	188
5.2.1. Scurt istoric al dezvoltării afacerilor în S.U.A.	188
5.2.2. Particularități economico-sociale ale contextului S.U.A.	191
5.3. Particularități ale managementului din S.U.A.	198
5.3.1. Business-ul american și managementul științific	198
5.3.2. Tipuri de întreprinderi care funcționează în S.U.A.	200
5.3.3. Orientarea către întreprinderile mici și mijlocii (IMM)	203
5.3.4. Particularități ale organizării structurale în S.U.A.	205
5.3.4.1. Structura organizatorică funcțională	205
5.3.4.2. Structura organizatorică pe produs	207
5.3.4.3. Structura organizatorică teritorială	209
5.3.4.4. Structura organizatorică matricială	211
5.3.4.5. Structura organizatorică de tip rețea	212
5.3.4.6. Structura organizatorică familială	212

5.3.5. Particularități informațional-decizionale ale managementului american.....	213
5.3.6. Resursele umane în întreprinderile din S.U.A.	217
5.3.7. Afacerile și responsabilitatea socială a organizației.....	225
5.3.8. Etica în managementul organizațiilor din S.U.A.....	230
5.3.9. Sindicatele în întreprinderile din S.U.A.	234
5.3.10. Pregătirea managerilor în S.U.A.	237
5.4. Perspective în managementul din S.U.A.....	243
5.5. Rezumat al principalelor probleme.....	246
5.6. Termeni și concepte	247
5.7. Probleme de abordat	247
5.8. Exerciții aplicative.....	247
5.9. Studiu de caz	249
5.10. Bibliografie	250

Capitolul 6

MANAGEMENTUL JAPONEZ	251
6.1. Originile culturale ale managementului japonez.....	253
6.1.1. Principalele valori culturale nipone.....	253
6.1.2. Efectele culturii asupra modului de abordare.....	256
6.1.3. Încadrarea contextului japonez prin prisma dimensiunilor culturale.....	258
6.1.3.1. Caracterizarea contextului japonez prin prisma dimensiunilor lui G.Hofstede	258
6.1.3.2. Caracterizarea contextului japonez prin prisma dimensiunilor lui F.Trompenaars.....	259
6.2. Particularități economico-sociale ale contextului japonez.....	261
6.2.1. O societate bazată mai mult pe morală decât pe drept.....	261
6.2.2. Statul, întreprinderile și organizațiile profesionale.....	263
6.2.2.1. Influența statului asupra afacerilor	263
6.2.2.2. Inițiativa întreprinderilor în economia niponă	265
6.2.2.3. Rolul organizațiilor profesionale (ZAIKAI) în economia niponă...	266
6.2.3. Evoluții în domeniul calității în Japonia	268
6.2.4. Rolul tehnologiei în dezvoltarea economică a Japoniei	269
6.2.5. Structura marilor grupuri economice japoneze	274
6.2.5.1. Tipuri de structuri de grupuri economice.....	274

Cuprins

6.2.5.2. Componentele unui grup economic japonez	275
6.2.5.3. Conducerea grupului economic japonez	277
6.3. Particularități ale managementului întreprinderilor nipone	278
6.3.1. Acționarii în întreprinderile japoneze	279
6.3.2. Strategia în întreprinderile japoneze.....	282
6.3.3. Îmbunătățire continuă (KAIZEN)	286
6.3.3.1. Conceptul și etapele Kaizen	286
6.3.3.2. Kaizen și managementul	288
6.3.4. Particularități ale organizării structurale în întreprinderile japoneze	291
6.3.5. Adoptarea deciziilor prin consens	298
6.3.6. Resursele umane în întreprinderile japoneze	307
6.3.6.1. Sistemul de angajare pe viață.....	311
6.3.6.2. Integrarea noilor angajați	315
6.3.6.3. Salarizarea în întreprinderile nipone	318
6.3.7. Managementul producției în întreprinderile japoneze.....	321
6.3.7.1. Sistemul “Just in Time”	322
6.3.7.2. Cercurile de calitate	329
6.3.7.3. Robotizarea	332
6.3.8. Marketingul în întreprinderile japoneze	335
6.4. Sindicatele în întreprinderile japoneze	339
6.5. Pregătirea managerilor în JAPONIA	343
6.5.1. Pregătirea la locul de muncă (OJT).....	347
6.5.2. Pregătirea în afara locului de muncă (Off-JIT).....	348
6.5.3. Organizațiile profesionale de management.....	351
6.6. Perspectivele companiilor japoneze	352
6.7. Rezumat al principalelor probleme.....	359
6.8. Termeni și concepte	360
6.9. Probleme de abordat	360
6.10. Exerciții aplicative.....	360
6.11. Studiu de caz	362
6.12. Bibliografie	363

Capitolul 7

MANAGEMENTUL EUROPEAN	365
7.1. Scurt istoric al Uniunii Europene.....	365

7.2. Principalele instituții ale Uniunii Europene (U.E.).....	372
7.2.1. Consiliul European	372
7.2.2. Parlamentul European.....	373
7.2.3. Consiliul Uniunii Europene	374
7.2.4. Comisia Europeană	375
7.2.5. Curtea de Justiție	375
7.2.6. Curtea Europeană de Conturi.....	376
7.2.7. Alte instituții ale Uniunii Europene	377
7.3. Particularități culturale europene.....	377
7.3.1. Diversitatea culturală a contextului european.....	377
7.3.1.1. Tipuri de culturi europene după Yochanan Altman	377
7.3.1.2. Tipuri de culturi europene după R.Lessem și F.Neubauer.....	378
7.3.1.3. Caracteristici culturale comune țărilor europene după B.Strumpel	380
7.3.2. Încadrarea contextului european prin prisma dimensiunilor culturale lui G.Hofstede	381
7.3.3. Încadrarea contextului european prin prisma dimensiunilor lui F.Trompenaars	383
7.4. Caracterizare economico-socială și politică a contextului european	384
7.4.1. Contextul performanțelor economice ale unor țări europene	385
7.4.2. Reformele din Est	386
7.5. Se poate vorbi de un management european ?	390
7.5.1. Necesitatea unui management european.....	391
7.5.1.1. Obiecții la crearea unui model de management european.....	391
7.5.1.2. Argumente pentru un model de management european.....	392
7.5.2. Conceptul de management european.....	394
7.5.3. Particularități ale unui model de management european.....	396
7.5.4. Trecerea la un model de management european.....	398
7.6. Particularități ale managementului din țările europene	400
7.6.1. Particularități ale organizării structurale a întreprinderilor din Europa	400
7.6.1.1. Organizarea structurală în Franța.....	400
7.6.1.2. Organizarea structurală în Germania	403
7.6.1.3. Organizarea structurală în Anglia	407
7.6.1.4. Alte particularități structurale din țările europene	410
7.6.2. Particularități ale procesului decizional în țările europene	411

7.6.3. Particularități ale managementului resurselor umane în țările europene	416
7.6.3.1. Modele de recrutare și promovare a managerilor în Europa.....	416
7.6.3.2. Particularități ale managerilor din Franța.....	418
7.6.3.3. Particularități ale managerilor din Germania	419
7.6.3.4. Particularități ale managerilor din Anglia	422
7.6.3.5. Particularități ale managerilor din Italia	424
7.6.4. Relațiile management – sindicate în țările europene	426
7.6.4.1. Caracteristici generale comune	426
7.6.4.2. Particularități ale relațiilor în unele țări din U.E.	427
7.7. Pregătirea managerilor în țările europene	433
7.7.1. Pregătirea managerilor în Franța	433
7.7.2. Pregătirea managerilor în Germania	437
7.7.3. Pregătirea managerilor în Marea Britanie.....	442
7.8. Eterogenitatea managementului în țările europene	448
7.9. Rezumat al principalelor probleme.....	452
7.10. Termeni și concepte	453
7.11. Probleme de abordat	453
7.12. Exerciții aplicative.....	454
7.13. Studiu de caz	454
7.14. Bibliografie	455

Capitolul 8

MANAGEMENTUL DIN ALTE CONTEXTE CULTURALE.....	457
8.1. Managementul din Asia de Sud-Est	457
8.1.1. Particularități contextuale ale Asiei de Sud-Est.....	458
8.1.2. Managementul în COREEA DE SUD	462
8.1.2.1. Particularități ale companiilor coreene	463
8.1.2.2. Particularități ale organizării structurale a companiilor coreene	464
8.1.2.3. Procesul decizional, motivarea și comunicarea în companiile coreene	467
8.1.2.4. Managementul resurselor umane din companiile coreene	469
8.1.2.5. Tendințe în managementul din Coreea de Sud	471
8.1.3. Managementul în THAILANDA	473
8.1.3.1. Particularități culturale ale contextului thailandez	473

8.1.3.2. Comunicarea în contextul thailandez	476
8.1.3.3. Motivarea în contextul thailandez.....	478
8.1.3.4. Procesul decizional în contextul thailandez.....	479
8.1.4. Managementul în SINGAPORE	480
8.1.4.1. Particularități culturale singaporeze.....	481
8.1.4.2. Relațiile guvern-afaceri în Singapore.....	482
8.1.4.3. Multiculturalitatea managementului din Singapore	482
8.1.5. Managementul în FILIPINE	485
8.1.5.1. Contextul sociocultural din Filipine	485
8.1.5.2. Pregătirea managerilor în Filipine	486
8.1.5.3. Particularități ale proceselor de management din Filipine	487
8.1.5.4. Relația management-sindicate în Filipine	489
8.1.5.5. Tendințe în mediul afacerilor din Filipine.....	489
8.2. Managementul din America Latină.....	490
8.2.1. Particularități culturale ale țărilor latino-americane.....	491
8.2.2. Particularități economico-sociale ale contextului latino-american ...	493
8.2.3. Particularități ale managementului în țările din America Latină	496
8.2.3.1. Negocierile în țările latino-americane	498
8.2.3.2. Sindicatele în contextul latino-american.....	499
8.2.3.3. Stilul de management în țările latino-americane.....	500
8.3. Managementul din Țările Africane.....	502
8.3.1. Particularități culturale ale contextului african.....	502
8.3.2. Particularități economico-sociale ale contextului african.....	503
8.3.3. Managementul întreprinderilor din țările africane.....	508
8.3.3.1. Particularități ale filosofiei managementului	508
8.3.3.2. Organizarea structurală a întreprinderilor africane	509
8.3.3.3. Stilul de management în țările africane.....	510
8.3.3.4. Motivarea personalului în țările africane	511
8.3.3.5. Resursele umane în întreprinderile africane	513
8.4. Managementul din Australia.....	514
8.4.1. Particularități economico-sociale ale contextului australian.....	514
8.4.2. Particularități ale managerilor australieni.....	516
8.4.3. Recrutarea, remunerarea, pregătirea și promovarea managerilor	518
8.4.4. Femeile în posturile de manageri în contextul australian.....	520
8.4.5. Sindicatele managerilor în Australia.....	521

8.5. Managementul din CHINA.....	522
8.5.1. Particularități economico-sociale și culturale ale contextului chinez.....	522
8.5.2. Evoluții în managementul chinez	525
8.5.3. Practici manageriale chineze	527
8.5.4. Tendințe în managementul chinez	529
8.6. Rezumat al principalelor probleme.....	530
8.7. Termeni și concepte	531
8.8. Probleme de abordat	531
8.9. Exerciții aplicative.....	532
8.10. Studii de caz.....	532
8.11. Bibliografie	534

Capitolul 9

INFLUENȚA CULTURII ASUPRA MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA.....	537
9.1. Cum s-a desfășurat cercetarea?.....	537
9.2. Particularități culturale și manageriale în România	539
9.2.1. Particularități prin prisma dimensiunii „universalism / particularism”	539
9.2.2. Particularități prin prisma dimensiunii „individualism / colectivism”	547
9.2.3. Particularități prin prisma dimensiunii „afectiv / neutru”	554
9.2.4. Particularități prin prisma dimensiunii „specific/difuz”	558
9.2.5. Particularități prin prisma dimensiunii „statut câștigat / atribuit”	562
9.2.6. Particularități prin prisma dimensiunii „percepția asupra timpului”	565
9.2.7. Particularități prin prisma dimensiunii „relațiile omului cu natura”	567
9.3. Rezumatul principalelor probleme	571
9.4. Termeni și concepte	571
9.5. Probleme de abordat	571
9.6. Exerciții aplicative.....	571
9.7. Studiu de caz	572
9.8. Bibliografie	574

Capitolul 10

TRANSFERUL DE KNOW-HOW ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI.....	575
10.1. Valorificarea cercetărilor de management comparat internațional.....	575
10.2. Caracterizarea contextelor naționale	576
10.2.1. Particularități culturale, economico-sociale și manageriale	576
10.2.2. Elaborarea unui “profil cultural” pentru fiecare cultură.....	577
10.2.3. Elaborarea “hărților culturale” pentru eșantionul de țări cercetate.....	579
10.2.3.1. Harta culturală pentru individualism / colectivism și distanța față de putere mare / mică.....	579
10.2.3.2. Harta culturală pentru controlul incertitudinii intens/reduc și masculinitate/feminitate.....	580
10.2.4. Identificarea grupei de țări (din harta culturală) în care ar putea fi încadrată țara în care se dorește să se facă transferul (în cazul nostru România).....	581
10.2.5. Asemănări și diferențe prin prisma variabilelor culturale.....	583
10.2.6. Asemănări și diferențe prin prisma variabilelor sociopolitice și economice	585
10.2.6.1. Variabilele sociopolitice	585
10.2.6.2. Variabile economice	588
10.2.7. Asemănări și diferențe prin prisma variabilelor atitudinale	593
10.2.8. Asemănări și diferențe prin prisma comportamentului individului	594
10.3. Analiza comparativă a sistemelor de management.....	595
10.3.1. Analiza comparativă prin prisma filosofiei manageriale	596
10.3.2. Analiza comparativă a componentelor sistemelor de management.....	604
10.3.4. Analiza comparativă a marilor grupuri economice din Europa și Asia	616
10.3.4.1. Grupurile economice din Europa.....	616
10.3.4.2. Grupurile economice din Asia.....	618
10.3.4.3. Tipuri de organizare a grupurilor economice	619
10.3.4.4. Tipuri de control în cadrul grupurilor economice.....	620
10.4. Analiza comparativă a profilurilor culturale	624
10.5. Precizarea practicilor manageriale ce pot face obiectul transferului.....	626
10.6. Rezumat al principalelor probleme.....	628

Cuprins

10.7. Termeni și concepte	629
10.8. Probleme de abordat	629
10.9. Exerciții aplicative.....	630
10.10. Studiu de caz	631
10.11. Bibliografie	633