

# 1. Managementul intercultural – instrument util într-un mediu internațional

## 1.1. Factori determinanți ai Managementului Intercultural

Mediul economic este deseori descris ca fiind incert, turbulent și cu un nivel ridicat de complexitate ca urmare a globalizării, a unui progres tehnologic accentuat, a concurenței acerbe și a schimbării continue a preferințelor clienților și a structurilor economico-politice. Astfel, globalizarea și încercarea continuă de a satisface nevoi nelimitate cu resurse limitate au facilitat apariția organizațiilor multiculturale și au majorat importanța analizării *specificității culturale*. Aceasta din urmă poate fi definită ca *ansamblul comportamentelor, atitudinilor și pozițiilor față de acțiune a indivizilor ce aparțin unei anumite culturi* (Zaiț, 2004).

Deși conceptul de „organizație multiculturală” ar duce, mai curând, cu gândul la companiile multinaționale, care reunesc sub același apanaj o multitudine de persoane, provenind din țări diferite, acestea nu surprind decât un fragment din ceea ce sunt, de fapt, organizațiile multiculturale. Întrucât cultura este cea care conferă inteligenței capacitatea de a produce roade și surprinde ansamblul valorilor, credințelor și a modurilor de simțire și acțiune împărtășite de membrii unei colectivități, organizațiile multiculturale sunt cele care:

- au echipe / angajați cu origini culturale diferite;
- inițiază și dezvoltă activități de tip vânzare – cumpărare în regiuni culturale diferite;
- satisfac nevoile consumatorilor din alte zone culturale decât cele de origine;
- întreprind studii sau cercetări în alte spații culturale decât cele de origine;

- intră în asocieri / parteneriat cu oameni de afaceri, manageri, specialiști din diferite zone culturale;
- realizează investiții sau derulează proiecte în alte zone culturale decât cele de origine.

Pentru a facilita managementul acestor organizații, dar și pentru a pregăti toate tipurile de companii să obțină avantaje competitive într-un mediu internațional, globalizat, este nevoie de un management intercultural eficient. Dar ce este Managementul Intercultural și cui îi datorează dezvoltarea sa?

Managementul Intercultural s-a consolidat ca disciplină științifică și activitate organizațională în anii '50-'60, pe fondul acțiunii următorilor factori de influență ce se susțin și se condiționează reciproc (Zaiț, 2005):

- internaționalizarea și globalizarea;
- concurența dintre marile corporații internaționale și dintre IMM-uri;
- libera circulație a specialiștilor și profesiunilor liberale;
- tehnologiile comunicaționale și informaționale;
- migrația planetară a oamenilor (alegerea liberă a locului în care are loc educația pre- și postuniversitară, a locului de muncă, a celui în care se realizează formarea profesională, a celui în care are loc perfecționarea etc.);
- „aplatizarea” culturală și lingvistică.

**A. Internaționalizarea și globalizarea:** facilitează și sunt susținute deopotrivă de Managementul Intercultural. Pe de o parte, internaționalizarea și globalizarea permit trecerea afacerilor peste granițele naționale; impactul cel mai puternic s-a manifestat în sfera piețelor financiare însă, treptat, s-a extins și spre zona producției și a comerțului.



### Disney și internaționalizarea

(McKee, 2012, pp.506-507)

Disney este una dintre companiile care, în baza etnocentrismului american, a optat, inițial, pentru o strategie de standardizare, aplicând modelul american în parcurile de distracție deschise în afara granițelor SUA. Astfel, în 1992, și-a făcut intrarea pe piața europeană prin deschiderea parcului de distracții EuroPark, în Paris. Recrearea unei lumi de poveste în Franța se previziona a fi un succes garantat însă s-a transformat într-un eșec, marcat de înregistrarea unor pierderi de circa un bilion de dolari, în mai puțin de 18 luni de la inaugurare. Rezultatele au fost generate atât de recesiunea ce marca Europa la începutul anilor '90, cât și de neadaptarea la specificul cultural francez.

În spiritul clasic american, echipa managerială de la Disney a dat dovadă de optimism și a mizat pe succesul global al companiei, ignorând rezistența la schimbare și naționalismul francezilor, aspecte ce s-au manifestat atât în plan relațional, cât și operațional. În primul caz, au fost afectate relațiile de muncă, angajaților fiindu-le greu să se adapteze la codul vestimentar și stilul managerial american. În al doilea caz, efectele au fost resimțite în rândul clienților care s-au declarat nemulțumiți de supra-aglomerarea restaurantelor în timpul cinei. Când s-a definit planul arhitectural al parcului, zona restaurantelor a fost astfel concepută încât să gestioneze un flux continuu de clienți în intervalul 5.00 – 9.00 p.m. S-a avut în vedere faptul că americanii au un program flexibil pentru cină (în timpul săptămânii, cinează între orele 5.00 – 8.00 p.m., iar în week-end-uri până la 8.30 – 9.00 p.m.) și au omis, în Europa, tradiția este de a cina după ora 8.00 p.m. Drept consecință, restaurantele s-au dovedit neîncăpătoare pentru clienții care își făceau apariția începând cu ora 8.00 p.m.

Pe măsură ce datoriile parcului au crescut, managerii au început să caute soluții care să le asigure succesul într-un spațiu non-american. Au analizat și au încercat să înțeleagă cultura locală și regională, iar ulterior, au adaptat campaniile de marketing și design-ul parcului. Astfel, a fost redus prețul biletelor, parcul de distracție a fost redenumit și noi atracții au fost incluse. Numele parcului a fost schimbat în Disneyland Paris pentru a crește atașamentul francezilor față de companie, prin recunoașterea identității sale și a caracterului național. Ca dovadă a eficacității măsurilor luate, parcul de distracție a devenit o afacere profitabilă.

*Dacă membrii Consiliului de Administrație Disney ar decide deschiderea unui parc de distracții în România, ce le-ai recomanda să aibă în vedere?*

.....

.....

.....

Pe de altă parte, Managementul Intercultural susține cele două fenomene prin faptul că oferă organizațiilor 2 instrumente pentru creșterea profitabilității, și anume: *standardizarea* prin impunerea unui sistem unic de reguli, comporta-

mente, produse sau servicii, sau *adaptarea* la specificitatea locală prin de reglementare, diversificare sau personalizare. Spre exemplu, în sectorul feroneriei, standardizarea este adesea utilizată întrucât producătorii de pistoane, șuruburi și cuie respectă, în mare parte, aceleași principii de calitate și design, indiferent de locul de proveniență al consumatorului; pistoanele produse de Federal Mogul Corporation sunt utilizate atât de cei de la BMW (Germania), cât și de cei de la Maruti (India). Pe de altă parte, în sectorul serviciilor, adaptarea este preferată standardizării, clienții dorind să simtă că beneficiază de un tratament individualizat, special, aparte. Astfel, McDonalds își particularizează meniurile în funcție de preferințele de consum ale cetățenilor din țările în care sunt deschise restaurantele de tip fast-food; în România, au introdus McMicii, iar produsele se bazează pe carnea de porc în timp ce în țările islamice (Turcia, Egipt etc.), comercializează McShawarma, iar meniurile au la bază, în principal, carnea de oaie.

**B. Concurența dintre marile corporații internaționale și dintre IMM-uri.** Promovarea principiului liberei concurențe reduce semnificativ din influența și intervențiile directe ale guvernelor, organismelor internaționale sau suprastatale; atragerea sau, mai bine zis, constrângerea clienților, partenerilor și colaboratorilor prin intermediul instrumentelor de coerciție politică și / sau militară nu mai este acceptată, din punct de vedere moral (Zaiț, 2005). În acest context, atât marile companii, cât și IMM-urile sunt nevoite să caute noi metode pentru a-și asigura poziția pe piață, pentru a cuceri noi piețe, pentru a atrage noi clienți, furnizori, distribuitori și/sau colaboratori. Extinderea pe plan internațional apare ca o soluție la presiunea concurențială însă pentru a produce rezultatele scontate, este necesară cunoașterea și adaptarea la specificitatea culturală a zonei în care va avea loc extinderea, deschiderea de filiale, delocalizarea, francizarea, parteneriatul etc. Managementul Intercultural vine în sprijinul acestei nevoi, subliniind faptul că angajații sunt mai ușor de motivat și de loializat, iar clienții sunt mai ușor de înțeles și de convins atunci când se face apel la valorile, credințele și obiceiurile lor comportamentale.



## Google sau Facebook – care e cel mai bun furnizor de rețele sociale?

(Boone și Kurtz, 2011, p.137)

În 2004, Orkut, rețeaua socială deținută de Google, avea un succes răsunător în India, înregistrând o rată anuală de creștere a numărului de clienți de 35% și un număr mediu de 15 – 16 milioane de vizitatori unici pe lună. Principalul său competitor, Facebook, a intrat pe piața indiană cam în aceeași perioadă și a înregistrat, în medie, 7,5 – 8,2 milioane de vizitatori pe lună.

Situația s-a schimbat radical în mai puțin de un an, numărul clienților Facebook crescând cu 230%. Pentru obținerea unor astfel de rezultate, o serie de modificări au fost realizate la nivelul caracteristicilor serviciului oferit, promovării și echipei manageriale.

În ceea ce privește caracteristicile serviciului oferit, acestea au avut în vedere facilitarea accesului la platformă. Astfel, a fost inclusă o soluție software specială care permitea importul prietenilor din Orkut și din alte rețele sociale, platforma a devenit disponibilă într-o gamă diversă de dialecte, în special hindi, punjabi, bengali, telugu, tamil și malayalam și, nu în ultimul rând, a fost creată o variantă „lite” pentru utilizatorii din țările în curs de dezvoltare care aveau acces limitat la Internet-ul de mare viteză.

Pe de altă parte, Facebook s-a concentrat asupra promovării, utilizând preponderent add-urilor oferite de Google. Astfel, serviciul oferit a devenit mai vizibil datorită serviciilor conexe furnizate de principalul său competitor.

Nu în ultimul rând, echipa managerială s-a mărit prin angajarea unui manager de top de la Google, expert în sfera publicității.

1. Erau acești factori previzibili?

.....

.....

.....

2. Dacă ai face parte din echipa managerială de la Google, ce măsuri ai recomanda pentru redobândirea poziției de lider de piață?

.....

.....

.....

3. Dacă ai face parte din echipa managerială de la Facebook, ce măsuri ai lua pentru a-ți consolida poziția?

.....

.....

.....

Concurența internațională nu și-a pus amprenta doar asupra companiilor mari, ci și asupra IMM-urilor. Pe fondul presiunilor interne (concurența din ce în ce mai acerbă ca urmare a faptului că piața limitată este deservită de un număr din

ce în ce mai mare de ofertanți, putere financiară redusă etc.), acestea din urmă s-au văzut nevoite să caute surse de finanțare, clienți și colaboratori în afara propriei țări. Printre IMM-urile care au reușit să valorizeze aspectele interculturale se numără: Blackball Rentertainment (Africa de Sud), Cypress Solutions (Canada), Edible Blooms (Australia), O’Bon (S.U.A.), SwimFin (UK), Sonru (Irlanda). Așadar, pe fondul unei concurențe acerbe, Managementul Intercultural devine un instrument viabil pentru obținerea avantajelor concurențiale atât la nivelul marilor companii, cât și a IMM-urilor. Cu toate acestea, nu trebuie omis faptul că internaționalizarea IMM-urilor este un proces mult mai dificil și mai costisitor decât cel al companiilor mari.



### ***Top 10 bariere în internaționalizarea IMM-urilor***

*(Edinburgh Group, 2012)*

- 1. Valoarea scăzută a nevoii de fond de rulment.*
- 2. Identificarea deficitară a oportunităților de afaceri de pe piețele externe.*
- 3. Informații insuficiente cu privire la piețele externe.*
- 4. Incapacitatea de a contacta clienții de pe piețele externe.*
- 5. Incapacitatea de a contracta reprezentanți de încredere pe piețele externe.*
- 6. Managerii nu au suficient timp pentru a se ocupa de internaționalizare.*
- 7. Personal insuficient din punct de vedere al cantității și calității pentru internaționalizare.*
- 8. Alinierea dificilă la prețurilor competitorilor.*
- 9. Lipsa susținerii și a asistenței din partea Guvernului.*
- 10. Costuri excesive de transport.*

**C. Libera circulație a specialiștilor și a profesiunilor liberale:** este strâns corelată cu fenomenele de internaționalizare și globalizare. Odată cu extinderea activității în diferite spații culturale, organizațiile încep să recruteze specialiști din zonele respective sau din altele. Motivele ce stau la baza acestei decizii sunt, de cele mai multe ori, legate de costuri. Pe de o parte, angajarea localnicilor este mai ieftină decât transferul unui număr ridicat de salariați din zona A în zona B. Pe de altă parte, costul mâinii de lucru din anumite regiuni este semnificativ redus, comparativ cu țara/regiunea în care organizația se află sau urmează să își desfășureze activitatea.

șoare activitatea. Astfel, pot procura specialiști, uneori mai bine pregătiți, la un preț mai scăzut. Aceste avantaje au fost valorificate și de Nokia în momentul în care a decis să își mute fabrica din Germania (Bochum) în România (Cluj). Pe lângă avantajele fiscale oferite (scutire de la plata impozitelor pe clădiri și teren timp de 30 de ani, plata unei taxe reduse de cesiune, prime de instalare din partea Guvernului etc.), au beneficiat și de posibilitatea de a achiziționa o resursă umană calificată la un preț net inferior celui practicat în Germania. De aceleași avantaje s-au bucurat, în urma delocalizării, Samsung (și-a mutat centrul de producție din China în Vietnam), Widex (s-a mutat din Danemarca în Belgia și Estonia), Peugeot-Citroen (a părăsit Franța în favoarea Chinei), La Perla (a închis fabrica din China pentru a deschide una în Turcia și una în Tunisia), Jean-Charles de Castelbajac (a părăsit China pentru Ungaria) etc.

Infuzia de capital uman din zone culturale diferite produce aparent avantaje financiare însă lansează și o serie de provocări la nivel organizațional. Compania trebuie să cunoască specificitatea culturală a mediilor din care provin angajații săi și, în același timp, să aibă instrumentele necesare pentru a facilita adaptarea lor, astfel încât să genereze efectele așteptate de angajator. Managementul Intercultural răspunde ambelor necesități, fiind capabil să radiografeze specificul cultural al zonelor de interes și să evidențieze deopotrivă, aspectele comune și cele diferite, precum și modalitățile prin care acestea pot fi valorificate.

**D. Tehnologiile comunicaționale și informaționale:** au oferit suportul logistic necesar pentru interacțiunile interculturale, sporind astfel utilitatea Managementului Intercultural. Prin intermediul lor, informațiile și cunoștințele călătoresc de pe un continent pe altul în doar câteva miliseunde, iar companiile își pot organiza activitatea în jurul unor echipe multiculturale virtuale. Pot testa piața și pot comunica fluid cu angajații și clienții lor, indiferent în ce colț de lume se află aceștia.



### **TripAdvisor – locul în care clienții și furnizorii de servicii, din medii culturale diferite, se întâlnesc**

*(Leon și Dămășaru, 2016, pp.218-222)*

*TripAdvisor este o comunitate de practică activă în care membrii sunt încurajați să își împărtășească uni altora cunoștințele cognitive și emoționale. Orice individ poate deveni membru atâta timp cât este interesat de călătorii și este dispus să comunice celorlalți ceea ce știe sau să afle mai multe informații de la ceilalți membri. Prin intermediul platformei online ce susține această comunitate, indivizii au posibilitatea de a posta ceea ce știu, ce au simțit sau ce au experimentat în anumite circumstanțe în timp ce companiile ce activează în sfera serviciilor turistice pot reacționa la comentariile clienților, fără a-și promova, în mod direct, oferta.*

*Cu alte cuvinte, TripAdvisor servește ca spațiu virtual în care oferta se întâlnește cu cererea în timp ce reacțiile, sentimentele, percepțiile și experiențele membrilor sunt diseminate. Toți membrii comunității sunt legați între ei printr-un set de cunoștințe spirituale comune (dorința de noutate, de a-i ajuta pe ceilalți, de a împărtăși propriile experiențe cu alții, curiozitate etc.), iar cunoștințele emoționale, spirituale și cognitive distribuite prin intermediul platformei devin publice în doar câteva secunde. Nici unul dintre membrii nu este izolat, toți concentrându-se fie asupra achiziționării de noi cunoștințe, fie asupra diseminării lor. Cu toate acestea, comportamentul lor variază în funcție de interese.*

*Prin intermediul utilizării tehnologiilor informaționale și comunicaționale ca instrument organizațional (susține comunicarea dintre companie și clienți) și inter-organizațional (facilitează analiza concurenței):*

- *se constată că mesajele transmise de un membru al comunității ajung la cel puțin 20 de alți membri;*
- *se pot identifica liderii de opinie – cei care au o multitudine de relații cu ceilalți membri, sunt populari și au câștigat deja încrederea celorlalți;*
- *se aduc în prim plan experții – cei care știu unde se găsesc cele mai bune oferte din punct de vedere al raportului calitate – preț, recomandă locații și obiective turistice etc.;*
- *se pot evidenția membrii care controlează fluxul de cunoștințe ce intră sau iese din anumite grupuri.*

*1. Dați exemple de alte platforme care facilitează relațiile interculturale.*

.....  
.....

*2. Imaginează-ți că ești în ipostaza de a lucra într-un proiect cu alți 4 colegi din Canada, Mozambic, Kazahstan și Venezuela. Fiecare dintre voi are propria arie de expertiză, iar comunicarea se realizează periodic, prin intermediul unei platforme online. Care crezi că ar fi avantajele unei astfel de colaborări? Dar dezavantajele?*

.....  
.....