

ADINA MUȘETESCU

---

*STRATEGII DE MARKETING PE PLAN INTERNAȚIONAL*

ADINA MUȘETESCU

# STRATEGII DE MARKETING PE PLAN INTERNAȚIONAL



Copyright © 2014, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin  
**Editurii Pro Universitaria**

Nici o parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul  
scris al **Editurii Pro Universitaria**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**MUȘETESCU, ADINA**

**Strategii de marketing pe plan internațional /**  
Adina Mușetescu. - București : Pro Universitaria, 2014

Bibliogr.

ISBN 978-606-26-0126-3

339.138(075.8)

# CAPITOLUL 1.

## DIMENSIUNEA TRANȘNAȚIONALĂ A ACTIVITĂȚII ECONOMICE: O ABORDARE CANTITATIVĂ ȘI CALITATIVĂ

Datorită actualului fenomen de globalizare, tot mai multe companii se gândesc să-și extindă activitatea și pe plan internațional.

### 1.1. Noțiunea de companie multinațională

Există numeroși termeni folosiți în literatura de specialitate pentru a desemna o companie cu activitate internațională. Dintre aceștia, putem cita: corporație globală, societate transnațională, companie supernațională sau supranațională, companie internațională, ș.a.m.d. Anumiți autori folosesc noțiunea de întreprindere multinațională pentru a desemna o afacere care nu include în mod absolut o societate cu personalitate juridică.

În această lucrare, termenii de companie multinațională și societate transnațională vor fi folosiți ca fiind sinonime, deși s-ar putea specula considerând că o companie multinațională ar fi acea societate care are acționari de diferite naționalități (ex. Concernul britanic-olandez Royal Dutch Shell) pe când o societate transnațională este acea societate care dispune de facilități de producție situate în mai multe țări de pe mapamond, acționariatul nefiind important în deținerea transnaționalității.

Cu toate acestea, nu se pot face astfel de delimitări în măsura în care limbajul de specialitate folosește acești termeni interschimbabili.

Există de asemenea o multitudine de definiții ale acestor tipuri de societăți. Națiunile Unite definesc o **societate multinațională ca o „companie care are în proprietate și controlează facilități de producție sau de prestări de servicii în afara țării de origine”**.

## 1.2. Dimensiunile companiilor multinaționale

Mulți autori critic definiția propusă de Națiunile Unite în sensul că aceasta nu surprinde dimensiunile cantitative și calitative ale companiilor multinaționale.

### 1) Dimensiunea cantitativă

Din punct de vedere cantitativ, există anumite cerințe minime pentru ca o societate să se poată cataloga drept multinațională.

a) Deși este acceptat ca fiind suficient numărul de două țări în care compania să își desfășoare activitatea, alte studii impun drept cerință un număr mai ridicat de piețe. De exemplu, un proiect de studiu realizat de către Universitatea Harvard din Statele Unite ale Americii impune un număr minim de șase state în care societatea să fie reprezentată.

b) Un alt element des utilizat este acela al ponderii veniturilor realizate în exterior față de cele realizate pe piața de origine. Majoritatea studiilor acceptă cifra de 25 – 30%.

c) Iar un ultim element luat în considerare este, după cum am amintit, acționariatul societății respective (acționari din minim două state). Un exemplu amintit este compania Asea Brown Boweri (ABB), născută prin fuziunea dintre compania elvețiană Brown Boweri și cea suedeză Asea.

Toate aceste considerente sunt luate în calcul pentru a demonstra că gradul de pătrundere pe piețele externe este suficient de semnificativ pentru a implica o diferențiere în procesul de luare a deciziilor de către managementul companiei.

### 2) Dimensiunea calitativă

Din punct de vedere calitativ, comportamentul companiei est cel mai important element de luat în considerare, comportament care constă în „filozofia managerială”.

Companiile se pot clasifica în funcție de distribuția teritorială a autorității de luare a deciziilor, astfel:

a) **Companii etnocentrice**, în acest caz centrul din țara de origine ia deciziile în mod absolut.

b) **Companii policentrice**, care sunt orientate spre piețe țintă individuale.

c) **Companii regionale**, care sunt orientate către zone mai mari, de regulă blocurile comerciale.

d) **Companii globale**, caz în care elementul geografic nu mai prezintă nici o importanță.

Deși din punctul de vedere al internaționalizării producției, chiar și companiile etnocentrice ar putea fi considerate multinaționale, elementul național este prea puternic pentru ca acestea să considere piața de origine ca făcând parte dintr-un întreg mult mai mare și deci mai important.

Cele două dimensiuni, cantitativă și calitativă, sunt importante în încercarea de definire a societății multinaționale în măsura în care criteriile cheie ale calificării sunt faptul că compania controlează facilități de producție în exterior iar gestiunea întregii entități se realizează într-un mod unitar astfel încât obiectivele primordiale sunt exploatarea oportunităților care apar pe piața globală privită ca întreg.

### **1.3. Provocări ale diferențelor culturale ale managerilor pentru mediul de afaceri internațional**

Explozia afacerilor internaționale a dus la o creștere a interacțiunilor între manageri cu o experiență socială și culturală diferită. Mulți autori evidențiază faptul că valorile, credințele, normele și atitudinile managerilor sunt direct influențate cultura lor națională. Aceste percepții diferite sunt foarte importante conducând la aprecieri cum ar fi „bine sau rău” și „cum ar trebui să fie făcute lucrurile”.

De exemplu, oferirea de cadouri este larg răspândită din punct de vedere social în Asia și America Latină (de asemenea aceste țări sunt recunoscute pentru valori cum ar fi: importanța tradițiilor și relații de lungă durată). Acest obicei de a oferi cadouri a fost preluat și în cadrul organizațiilor fiind considerat o practică ce intră în sfera „bunelor maniere”. Totuși, în culturile anglo-americane (în special S.U.A., Marea Britanie, Australia), țări în care tradițiile nu sunt foarte importante și se pune accent pe relații de scurtă durată, oferirea de cadouri este considerată mită în context organizațional.

Este foarte clar faptul că indivizi din culturi diferite au percepții diferite despre ceea ce este etic și ceea ce nu este etic, ceea ce poate duce la controverse și tensiuni. Pentru a evita neînțelegerile sau conflictele managerii trebuie să aibă cunoștințe vaste despre valori culturale diferite și să se adapteze la acestea. Este foarte important pentru un manager care își desfășoară activitatea într-o altă țară să înțeleagă cultura acesteia.

#### **1.4. Dimensiunile culturii naționale**

Dimensiunile culturii naționale se referă la: profilul culturii naționale, importanța culturii naționale în luarea deciziilor de către manageri și impactul culturii naționale asupra eticii.

*1.4.1. Profilul culturii naționale*<sup>1</sup> se referă la întrebarea dacă în cadrul relațiilor noastre putem spune ca aplicăm întotdeauna aceleași reguli și același comportament în mod permanent tuturor persoanelor aflate în aceeași situație? Sau avem tendința de a fi selectivi și preferențiali, făcând diferențe între persoanele pe care le considerăm „apropiate” și pe cele care ne sunt „străine”?

##### **1) Universal versus Particular**

Culturile anglo-americane cu rădăcini în religia protestantă tind să susțină „universalitatea”. În acest tip de societate, regulile se aplică egal tuturor membrilor societății indiferent cine ar fi aceștia. Regimul preferențial este considerat lipsit de etică.

În contrast cu această cultură, în Asia și America Latină se tinde către „particularitate”. În aceste societăți se fac distincții puternice între membrii unui grup și cei din afara grupului. Indivizii sunt socializați de la vârste foarte mici pentru a cultiva loialitatea în cadrul unui grup. Relațiile personale ce au la bază familia și prietenii au impact asupra deciziilor de afaceri. Definiția adevărului și a realității depinde de circumstanțe unice fiecărei situații. Nu sunt de acord cu existența unor adevăruri și principii universale.

---

<sup>1</sup> Când ne referim la cultura națională nu negăm existența unor subculturi, subliniem doar faptul ca este susținută de majoritatea populației.

**2) Cultură specifică versus cultură difuză** (Cât de mult ne implicăm emoțional.)

În cazul culturii specifice relațiile cu subordonații sunt separate complet de alte relații. În acest tip de cultură „nu se amestecă afacerile cu plăcerea”. Relațiile în cadrul organizației sunt cordiale, însă superficiale și nu prea există cazuri când persoanele ajung să se cunoască la un nivel personal (să-și cunoască familia, viața etc.).

Cultura difuză consideră că toate relațiile se întrepătrund. Relațiile de afaceri sunt pe termen lung și evoluează și pe plan personal. Acest aspect este important și în cazul managerului care trebuie să răspundă în fața acționarilor (este benefic pentru acesta să dezvolte o relație de prietenie cu aceștia). Relațiile în cadrul organizației sunt afective, iar luarea deciziilor cu privire la angajați se iau diferit pentru fiecare situație în parte.

### **3) Natura relațiilor: dominantă sau de subordonare**

Indivizii din culturi diferite se pot afla într-una din următoarele tipuri de relații:

**a) relație armonioasă** – este un compromis între cele două tipuri prezentate în continuare (nu prezintă o foarte mare importanță);

**b) relație dominantă** – oamenii cred că sunt superiori naturii pe care o domină prin știință și tehnologie.

Persoanele simt că dețin controlul asupra vieții lor. Indivizii atribuie rezultatul vieții lor muncii depuse și voinței. Nu există încredere în soarta sau noroc, ci doar în forțele proprii. Acest tip de relație este susținută în S.U.A., Canada, Australia și Marea Britanie unde este susținută supremația omului față de natură.

**c) relație de subordonare** – persoanele se supun forței naturii.

Țări în special din Asia au drept credință faptul că orice rezultat obținut de către oameni este prestabilit de Dumnezeu. Persoanele cred că nu au nici o putere să-și schimbe ceea ce le este sortit. Evenimentele din viața fiecăruia se întâmplă doar din voia lui Dumnezeu. În multe țări islamice cuvântul „Inshallah” (cum o vrea Dumnezeu) este foarte des întâlnit în conversații. În această cultură tot ceea ce se întâmplă se consideră cauzat de soartă și noroc (forțe externe). Nu este individul cel care face să se întâmple ceva, ci destinul. Astfel persoanele nu depun prea mult efort pentru că „soarta le este deja scrisă”.

#### ***1.4.2. Importanța culturii naționale în luarea deciziilor de către manageri***

Explicarea importanței culturii naționale are la bază teoria atribuirii. Atribuirea reprezintă explicația pe care o persoană o dezvoltă în legătură cu o întâmplare. Cercetătorii au făcut legătura între această teorie și comportamentul angajaților și cel al managerilor. Numeroase studii au arătat faptul că atribuirea unei cauze pentru un anumit eveniment duce la încadrarea acțiunii managerilor într-o anumită tipologie a eșecurilor manageriale. Alți autori au evidențiat faptul că teoria atribuirii se aplică nu numai în relația manager – angajat ci în orice relație de subordonare.

Procesul de atribuire cuprinde următoarele etape<sup>2</sup> în cadrul cărora individul:

- este expus la o serie de stimuli care urmează a fi înțeleși și decodificați (cum ar fi comportamentul sau limbajul). Acești stimuli reprezintă etichete pentru evenimente anterioare.

- construiește o serie de atribute care reprezintă explicația cea mai probabilă pentru motivațiile care stau la baza stimulilor observați.

- evaluarea atributelor în lumina unor noi informații și observații.

- modificarea sau adaptarea atributelor.

- stocarea atributelor în memorie pentru a servi ca „filtru” pentru evenimentele viitoare, ce vor fi interpretate în funcție de acestea.

Un alt autor<sup>3</sup> a creat un model mai detaliat al atributelor în cadrul căruia indivizii observă comportamentul altor indivizi și utilizează informațiile obținute pentru a trage concluzii asupra unui eveniment. Atribuțiile pot fi create în urma obținerii a trei tipuri de informații de către un observator:

1) **Informații de consens** sunt acelea care compară o acțiune a unui individ cu comportamentul altor indivizi aflați într-o situație similară.

Dacă toți indivizii se comportă în același mod, atunci acea acțiune va fi considerată de înalt consens. Dacă un anumit comportament

---

<sup>2</sup> Davis, J., – „*Good Ethics is Good for Business: Ethical Attributions and Response to Environmental Advertising*”, *Journal of Business Ethics*, 13, 1994.

<sup>3</sup> Kelley, H., – „*Attribution Theory and Research*”, *Annual Review of Psychology*, 31, 1980.

este neobișnuit pentru alți indivizi, atunci consensul este redus (de exemplu dacă un student vine târziu la facultate și este singurul care a întârziat, atunci consensul este redus).

2) **Informații consistente** se obțin pe baza studierii comportamentului aceluiași individ în două situații similare decalate în timp. Consistența este ridicată dacă individul acționează în același mod atunci când situațiile sunt similare și consistența este scăzută atunci când se comportă diferit. Dacă studentul din exemplul de mai sus nu a mai întârziat niciodată la facultate, atunci consistența este scăzută.

3) **Informații distinctive** compară comportamentul unui individ în situații distincte. De exemplu, dacă studentul care a întârziat la facultate întârzie de obicei și la serviciu sau la anumite evenimente sociale, atunci distinctivitatea este scăzută. Dacă el este punctual la serviciu și la evenimente sociale și întârzie doar la facultate, atunci distinctivitatea este ridicată.

### ***1.4.3. Impactul culturii naționale asupra eticii***

Diferențele culturale naționale pot fi cauza unor percepții diferite ale managerilor asupra a ceea ce poate fi considerat etic sau lipsit de etică. Aceste diferențe se datorează variatelor atribute create pentru cauza comportamentului respectiv. Astfel managerul poate întreba o persoană dacă a fost singura responsabilă pentru o anumită acțiune dacă aceasta se datorează unor factori externi. În cazul în care comportamentul individului are cauze externe, atunci persoana respectivă nu a avut controlul asupra acțiunilor sale, iar comportamentul sau nu poate fi considerat automat ca fiind lipsit de etică. Astfel există o diferență de exemplu, între un individ care întârzie să revină la locul de muncă din pauza de prânz și un individ care a întârziat la serviciu de dimineață din cauza traficului.

### **1.5. Importanța limbii vorbite în marketingul internațional**

Este interesant de observat că dacă limba engleză a fost asociată cu actualul proces al globalizării, aceasta nu este prima limba pentru cea mai mare parte din populația Globului. De departe, limba nativă vorbită