



Volumul IV, Numărul 6 / 2002

ISSN 1454-9980

Impactul interculturalului în marketing

(pag. 23-30)

Bogdan Cătălin MORARIU

Volume IV, Issue 1 (6) / 2002

Cross-cultural
Management
Journal

IMPACTUL INTERCULTURALULUI ÎN MARKETING

Think global. Act local

Bogdan Cătălin MORARIU

Les entreprises multinationales, elles-mêmes acteurs de plusieurs des changements en cours, oscillent aujourd'hui entre une approche globale et une approche locale, entre un marketing global, standardisé et un marketing interculturel qui cherche à intégrer les similitudes et différences culturelles dans une stratégie acceptable et réalisable par tous, facilitant le lancement international. Les domaines où la diversité culturelle pourrait jouer un rôle important sont: la recherche marketing, le management marketing et la stratégie marketing et la création d'un satisfacteur.

Convergența piețelor la nivel planetar, creșterea companiilor multinaționale și tendința lor de a-și stabili unități de producție în lumea întreagă, produse și servicii din ce în ce mai standardizate, manifestarea unor tendințe în nivelarea nevoilor consumatorilor sau dimpotrivă accentuarea specificităților locale, interpenetrarea capitalurilor de diferite naționalități și “expansiunea” culturală realizată prin dezvoltarea mijloacelor de telecomunicații sunt câteva aspecte ce caracterizează lumea de astăzi, impuse de procesul globalizării. Într-o măsură mai mare sau mai mică toate aceste elemente influențează marketingul practicat de către corporația multinațională.

Apariția globalizării și impactul tendințelor acesteia în marketing au fost anunțate încă din 1983 de Th. Levitt: “...diferențele de preferință culturală, de gusturi naționale și de standarde, de mediu instituțional de afaceri sunt vestigiile ale trecutului”. Concurența internațională a devenit globală. Aceasta obligă întreprinderile multinaționale pentru a rezista pe diverse piețe locale să-și reducă costurile ofertei prin standardizarea produselor. Practic, produse globale vor fi oferite spre consum unor clienți, globali și ei. Două exemple pot fi menționate aici: unul din

sfera bunurilor de larg consum iar celălalt din domeniul serviciilor financiare. Coca-Cola este compania ale carei produse au aceeași calitate, design, ambalaj, imagine oriunde pe glob. Western-Union este un serviciu impus de nevoile globalizării (migrația forței de muncă) oferit de First Data Company prin care poți transmite/primi bani în/din peste 180 de țări ce pot fi ridicați de destinatar în 15 minute. Calitatea impusă de standardele operationale și relationale ale firmei mamă este aceeași oriunde pe glob, indiferent de țara și agentul Western-Union care prestează serviciul (bancă, oficiu poștal etc). Prețul serviciului (comisionul) este identic, nu diferă de la o țară la alta.

Cu excepția produsului și serviciului menționate anterior și a încă câtorva (Big Mac, programe PC, cărți de credit) existența, manifestarea unei cereri globale nu sunt dovedite. Se impune de asemenea precizarea că utilizarea acestor produse cunoscute la nivel mondial nu demonstrează că cei care le consumă au adoptat și modul de viață corespunzător acestor obiecte (promovat în principal de etnocentrismul nord-american). Consumul rămâne legat de specificitatea locală, fiind

influențat direct de nivelul veniturilor, mediu, mod de viață și referințe culturale.

Marketing global și marketing intercultural

Strategiile de marketing ale companiilor multinaționale oscilează în penetrarea diferitelor piețe locale între utilizarea de tehnici de marketing global și aplicarea unor tactici de marketing intercultural. Primele presupun impunerea standardizării unui concept sau a unui produs fără preocuparea de a adapta diferitele componente ale ofertei (produs, preț, ambalaj, comunicare) la condițiile cererii. Implantarea lanțurilor nord-americane de fast-food-uri în Europa în anii '80 este rezultatul aplicării tehnicilor de marketing global. În acest caz se poate vorbi de o stimulare și adaptare a cererii la condițiile ofertei. Alte exemple de produse ale căror firme utilizează un mix de marketing standardizat la nivel global sunt: aparatele Gillette, bijuteriile Cartier, porțelanurile Royal Doulton, berea Heineken.

Marketingul intercultural presupune mai întâi definirea condițiilor de identificare a conceptului sau produsului în scopul

determinării, dacă este necesar, a aspectelor marketingului mix original care trebuie să fie amplificate sau modificate pentru a facilita adecvarea la piața și o lansare internațională (J.-C. Usunier, 1992). De exemplu, produsele și reclama companiei Nestle diferă de la o țară la alta pentru a se adapta mai bine la specificitatea culturală, la gusturile și preferințele locale. Variabila culturală este reprezentată prin caracteristicile cererii.

Demersul marketingului intercultural are în vedere integrarea similitudinilor și diferențelor culturale într-o strategie acceptabilă și realizabilă pentru toți, propunând produse ce pot fi comercializate simultan în mai multe regiuni ale planetei.

Cultură și marketing

O abordare interculturală a marketingului trebuie să pornească de la recunoașterea faptului că cele două noțiuni sunt strict legate. Elementele comune ale acestei legături sunt prezentate în continuare:

Tabel 1. Cultura și marketing

Marketing	Cultură
<p>Definiție: procesul de identificare a nevoilor pieței, crearea și oferirea unui <i>satisfactor</i> consumatorului.</p> <p>Scop: satisfacerea consumatorului și crearea convingerii privind adecvarea actului său de consum la un mediu societal și contribuția sa la realizarea unui profit economic și/sau social. Satisfactorul este un ansamblu integrat de atribute care se transformă în satisfacție prin consum.</p> <p>Domeniile marketingului în care diversitatea culturală poate juca un rol important în influențarea acestora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificarea nevoilor consumatorului în mediul său social: metodologia de cercetare de utilizat, gestiunea operațională a cercetării, interpretarea rezultatelor cercetării într-un anumit context cultural; - crearea unui <i>satisfactor</i>: analiza contextului social al consumului, alegerea strategică (globalizare, adaptare, standardizare), cercetarea diferențelor din contextul cultural al procesului de consum; - aportul <i>satisfactorului</i>: adecvarea la cerere (promovare, negociere, vânzare, servicii după vânzare etc.), conservarea și satisfacerea mediului în cadrul procesului global de consum, gestiunea organizării marketingului. 	<p>Definiție: sistem integrat de comportamente dobândite care sunt caracteristice membrilor unei societăți. Acest ansamblu complex include: cunoștințe, credințe, artă, moravuri, drept, obiceiuri, tradiții, etică, limbaj și simboluri materiale (Tylor, 1913; Czinkota, 1987).</p> <p>Elemente componente ale culturii: limbaj (verbal și non verbal), religia, valorile, etica, atitudinile relaționale și de grup, obiceiurile și tradițiile grupului și societății, cultura materială, estetica, educația și instituțiile sociale.</p> <p>Sursele de cultură: grupul de apartenență (trib, națiune), sistemul de educație (logică, profesie, structură de învățare), grupul de viață (familie, întreprindere, sat, regiune).</p> <p>Cultura influențează consumul (prin obiceiuri, valori și simboluri), luarea deciziilor și capacitatea de convingere care intervin în procesul de decizie, relațiile ce se stabilesc la nivel de subgrup (masculinitate, individualism</p>

etc) .

Interculturalul în cercetarea de marketing

Influența diferențelor culturale în cercetarea de marketing apare în cadrul identificării nevoilor – ca etapă necesară în elaborarea strategică a satisfacerii, întreprinderea confruntându-se cu obstacole cauzate de percepțiile culturale diferite și semnificații diferite pentru strategia acesteia. Întrebările cheie care se ridică în această etapă sunt:

- Poate fi utilizată aceeași metodologie de cercetare în contexte culturale diferite?
- Alegerea unui eșantion reprezentativ poate pune probleme?
- Interpretarea rezultatelor este legată de mediul cultural?

a) Metodologia

Trebuie să fie adaptată diferențelor contextelor culturale. Chestionarele cu întrebări închise expediate prin poștă utilizate în analiza consumului de țigari în Belgia nu vor putea fi aplicate în același scop în Burundi. Diferențele în nivelul educației și de tradiție fac imposibilă utilizarea de concepte scrise și în mod obligatoriu abstracte. În acest caz vor fi preferate discuțiile de grup, traducerea și citirea întrebărilor.

b) Alegerea eșantionului

În scopul lansării margarinei în Turcia, liderul mondial al acestui produs a elaborat un eșantion de persoane reprezentativ la nivel național (în funcție de sex, vârstă, profesie) pentru a studia cererea de margarină. Operatorii de interviu au fost aleși din zonele în care erau dispuse persoanele din eșantion. Datorită bunei cunoașteri a zonei și legăturilor familiale anchetații au fost foarte ușor identificați și intervievați. Ancheta a fost o reușită. Analiza chestionarelor arăta că margarina se va bucura de o mare acceptare. Lansarea produsului însă nu a atins nici pe departe previziunile din studiu, vânzările ajungând abia la 20% din

pronosticurile anterioare. Informațiile venite acum de pe piață arătau că turcii considerau margarina ca pe o brânză de proastă calitate, infirmând total concluziile anchetei. Cauzele eșecului studiului s-au datorat următoarelor aspecte: anchetații cunoscând originea operatorului de interviu (familia, funcția etc.) nu puteau decât să răspundă pozitiv la un produs prezentat de oameni cunoscuți direct sau indirect; persoane cunoscute, înrudite chiar nu ar fi putut niciodată să propună un produs prost prietenilor de familie. De aici rezultau rezultatele pozitive ale cercetării dar total decuplate de la realitate.

c) Contextul social

Contextul se referă la componentele mediului administrativ (agenții guvernamentale, organele administrației publice centrale și locale etc.) și gradul de încredere al publicului în acestea. Lansarea produselor agricole bazate pe tehnici de manipulare genetică a avut succes în SUA, Monsanto, firma promotoare obținând în prealabil acordurile din partea Departamentului Agriculturii, Administrației de Sănătate, Administrației pentru Alimente și Medicamente. Succesul s-a datorat faptului că oamenii aveau încredere în capacitatea administrației publice de a proteja cetățeanul.

Același mod de abordare a pieței a fost utilizat și în Europa unde însă lansarea produselor a întâmpinat greutăți datorită diferențelor grupuri de presiune (mișcări ecologiste, asociații de protecție a consumatorilor). Comparativ cu SUA, cetățenii din Uniunea Europeană sunt reticenți față de tot ceea ce este administrație publică, față de autoritatea morală a acesteia punând la îndoială capacitatea ei de a garanta protecția persoanei. Toate aceste diferențe de context social fac ca strategiile pe care le vor utiliza firmele în medii diferite să nu fie identice.

d) Relația anchetator-anchetat

Realizarea de “focus grupuri” în scopul analizării obiceiurilor în consumul de bere din Paraguay a scos în evidență că participanții aveau o “dialectică oficială”, răspunzând într-o manieră uniformă care nu corespundea deloc

realității cunoscute despre consumatorii de bere. Acest fapt se datora relației ierarhizate anchetator-anchetat influențată de nivelul de educație, tradiție și faptului că cei 35 de ani de dictatură din această țară nu au favorizat libertatea de exprimare.

Cultura are impact asupra metodologiei de cercetare, instrumentelor de analiză și relației anchetat-anchetator prin: nivelul de educație, relația ierarhică, caracteristicile grupurilor (mărime, structură, accesibilitate), limbaj (vezi tabelul 2).

Tabel 2. Impactul cultural asupra cercetării de marketing (Dupriez, Simons, 2000)

	IMPACTUL			
	Nivelului de educație	Relației ierarhice	Grupurilor	Limbajului
Metodologia de cercetare	Asupra utilizării conceptelor abstracte	Asupra conformității răspunsurilor cu normele acceptate	Asupra alegerii unui eșantion reprezentativ și libertății opiniilor participanților la anchetă	Asupra valorii și accepțiunii lui "da"
Instrumentele de analiză	Asupra metodei de culegere a informației	Asupra percepției de confidențialității și încrederii	Alegerii tehnicilor de reprezentativitate a eșantionului	Asupra capacității de comunicare a ceea ce simte
Relația anchetat - anchetator	Asupra capacității de dialog și stabilirea unui climat de încredere	Asupra alegerii subiecților și confidențialității rezultatelor	Sincerității răspunsurilor și accesibilității grupurilor	Asupra înțelegerii mutuale și validității/interpretării rezultatelor

Diversitatea culturală, crearea satisfactorului și strategia de marketing

Elaborarea strategiei începe prin analiza situației. Dimensiunea interculturală provoacă distorsiuni care pot avea urmări negative pentru întreprindere și chiar eliminarea de pe piață. Acest fapt este pus în evidență prin ceea ce se numește efect de "prismă" – modificarea

forțelor și slăbiciunilor produsului companiei când are loc penetrarea unei piețe străine. Efectele trecerii produsului dincolo de granițele țării pot fi de întărire, reducere, transparență sau opacizare, fiind influențate de specificitatea culturală caracterizată prin experiența țării primitoare, gradul de risc integrat în produsul social și nivelul de angajare economică reprezentat prin satisfactor (vezi Figura 1).

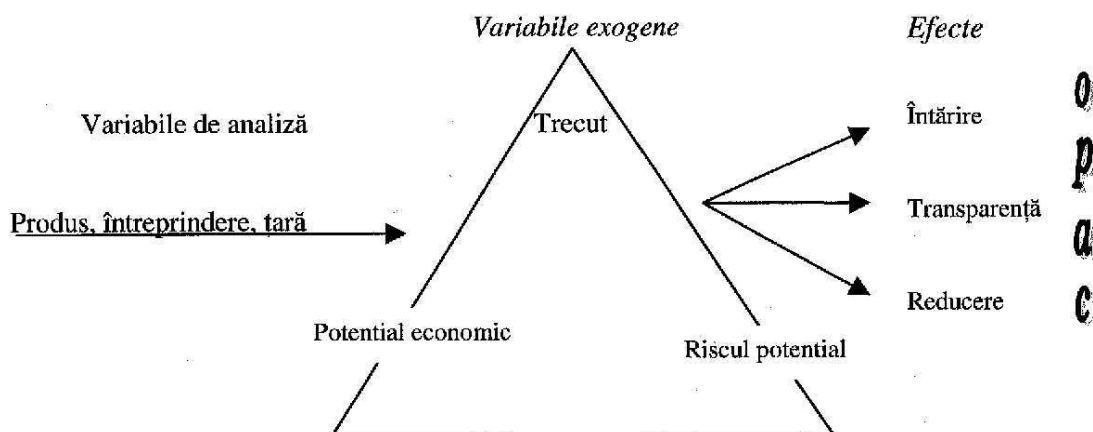


Figura nr. 1. Efectul "de prismă" (după J.M. De Leersnyder, 1986 în P.Dupriez și S.Simons, *La résistance culturelle*, 2000)

Redăm în continuare câteva exemple de efect “de prismă”:

- Pasta de dinți Pepsodent a beneficiat de un efect “de prismă” negativ pe piața Asiei de Sud-Est. Lansarea a eșuat din cauza faptului că reclama în care se afirma că produsul respectiv înălbește dinții nu corespundea culturii locale. În cadrul acesteia dinții galbeni sunt considerați simbolul prestigiului.
- Ceaiul chinezesc posedă un efect “de prismă” pozitiv în Maroc explicat prin experiența de peste de peste două secole în utilizarea acestui produs dar negativ în Marea Britanie datorat mărcii, referinței chineze și/sau ambalajului chinezesc. Lansarea unei noi mărci de ceai pe piața marocană va fi mai ușoară, producătorii chinezi beneficiind de un avantaj concurențial semnificativ în raport cu noii veniți.
- Felicitările și ilustratele Hallmark n-au avut succes pe piața franceză. Francezii nu agreau sentimentalismul exagerat produs de citirea textelor de pe respectivele ilustrate, preferând să și le scrie ei înșiși cum făcuseră și până atunci.
- Păpușa Barbie produsă de firma Mattel Toys nu s-a vândut la fel de bine pe piața japoneză ca în alte țări. Studiile de piață au arătat că fetițele japoneze cât și părinții lor considerau păpușa ca având pieptul prea mare și

picioarele prea lungi. După adaptarea produsului la preferințele locale firma a vândut în doi ani două milioane de papuși modificate.

- Eșecul într-o primă fază a exporturilor canadiene de homari în Europa s-a datorat faptului că produsele canadiene erau necunoscute aici comparativ cu cele norvegiene, preferate de europeni.

Depășirea de către companiile multinaționale a barierelor determinate de efectul de “de prismă” se poate realiza prin: informarea și convingerea consumatorilor de credibilitatea informațiilor furnizate, crearea unei intangibilități fundamentale percepută, împărtășită și acceptată de client. Elementele componente ale acesteia sunt: funcționalitatea, securitatea, calitatea, continuitatea, onestitatea și conformitatea, fiind legate atât de condițiile fizice ale mediului cât și de valori, obișnuințe, relații, moduri de comunicare, credințe împărtășite de consumatori (ca în exemplele anterioare).

Prezentăm în Tabelul 3 elementele supuse unei influențe culturale care ar putea necesita adaptări ale strategiei de marketing a companiei multinaționale.

Tabel 3. Impactul cultural asupra considerării unei oferte (Dupriez, Simons, 2000)

Dimensiunea culturală Elemente indispensabile ale satisfactorului Intangibilități fundamentale	Variabile exogene			
	Valori	Obiceiuri	Relații	Comunicare
Funcționalitate	-soluție oferită: globală, parțială	-norme care atestă conformitatea produsului	-nivel de negociere: accesibilitate la persoanele cheie	-manual de utilizare -selecția canalelor media pentru promovare
Securitate	-credibilitate instituțională: serviciu după vânzare oferit: loc, timp, durată	-nivel concurențial: opțiuni deschise	-expertiză: alegere interlocutori, reputație angajați	-formalizare: alegerea mesajelor și concretizarea -alegerea surselor de informare
Calitate	-simboluri legate de: ambalaje, mărci, preț, distribuție, caracteristici tehnice, durată de viață	-dinamica și exigențele pieții	-rapiditatea intervenției -permanența relației	-garanții oferite -standarde de calitate: ISO, BENOR -accesibilitatea organizației
Onestitate	-informare asupra prețurilor	-negociere: condiție	-accesibilitatea conducătorilor	-contracte clare -drept la recurs -drept la ascultare

Continuitate	-sănătate financiară	-tradiție	-familie, grup	-instituționalizare: bilanț anual, comunicat de presă
Conformitate	-asociativitate cu principiile cartei clienților, membrilor asociațiilor industriale	-evenimente cheie: participarea la târguri și la manifestări care privesc comunitatea	- Purtători de cuvânt pe lângă publicul țintă: federații, autorități, școli, putere publică	-referințe: clienți, realizare tehnică.
Conformitate	-asociativitate cu principiile cartei clienților, membrilor asociațiilor industriale	-evenimente cheie: participarea la târguri și la manifestări care privesc comunitatea	- Purtători de cuvânt pe lângă publicul țintă: federații, autorități, școli, putere publică	-referințe: clienți, realizare tehnică.

Rațiunea pentru care se cumpără un produs se sprijină pe intangibilitatea dinamică care reprezintă axa de diferențiere față de concurență. Aceasta este unică și nu poate fi

modificată în timp decât prin ajustarea strategiei globale a întreprinderii (vezi tabelul 4).

Tabel 4. Impactul cultural asupra alegerii ofertelor (Dupriez, Simons, 2000)

Dimensiunea culturală Elemente diferențiale ale satisfactorului Intangibilități dinamice	Variabile exogene			
	Valori	Obiceiuri	Relații	Comunicare
Homo oeconomicus	Conceptul de "piață bună": preț de cumpărare, rabat, cost de utilizare.	Țară "scumpă" (Germania, Belgia) sau țară "ieftină"	Minim relațional	Valorizarea afacerii bune: ambalajul casei
Prestigiu	Simbolic: nume, obiecte, efect de lux, accesibilitate	Referințe de prestigiu	Vizibilitate socială	Încurajarea alegerii: valorizarea mărcii prin evenimente la TV, invitații la întâlniri
Estetică	Stabilirea tendinței: țară, designeri, personalități	Concepte de evenimente: modă, sezon, prezentări	Avant-gardist: până la stabilirea relației	Inovație permanentă
Tradiție	Securitate socială	Delegare de încredere: trimiterea angajaților la cumpărături	Încredere: acorduri verbale	Perenitate: valorizarea longevității produsului
Social extern	Valorizarea vizavi de grupurile externe	Prezență în exteriorizarea grupului: sport, evenimente sociale	Omogenitate în relații	Conformitate cu aspirațiile grupului
Social intern	Valorizarea vizavi de familie sau grupurile interne	Căutarea "apropierii de sine"	Valorizarea conceptului paternalist și de încredere	Alegere înțeleaptă
Performanțe	Inovare	Căutarea celui mai bun în profesie	Dezvoltarea unui acompaniament tehnologic	Valorizarea dimensiunii unice a alegerii

Câteva exemple care ilustrează impactul interculturalului asupra strategiei de marketing a

întreprinderii în raport de conceptul Homo oeconomicus aplicat la valorile sociale și

culturale sunt: în Germania se va căuta cel mai mic dar care este afișat, în România se va căuta să se obțină cea mai mare reducere după negociere, în Elveția se dorește obținerea celui mai mic cost de utilizare. Dezvoltarea unei strategii globale în astfel de situații diferite este dificilă deoarece prețul mic și fix nu-i atrage pe români, nici pe elvețieni care cercetează alte informații economice privind produsul. Conceptul de relații poate avea dimensiuni diferite de la o țară la alta. Astfel, în Maroc este trimis angajatul să cumpere un produs având un credit deschis permanent, în Belgia trebuie să ai un acord cadru care stabilește prețurile pentru toate cumpărăturile pe timpul anului cu simple bonuri de comanda prin fax, în Elveția se merge la același furnizor fără a pune întrebări sau a cere prețul.

Impactul interculturalului în managementul marketingului

Dimensiunea interculturală a management marketingului atinge două aspecte importante în gestiunea internațională a întreprinderii: funcția de vânzare, promovare și publicitate și negocierea internațională.

Vânzarea este abordată diferit în funcție de situarea într-un context cultural monocronic sau policronic (tendințe opuse ce evidențiază organizarea timpului). În Germania sau în țările nordice (caracterizate prin monocromism) se merge direct la subiect, într-o manieră clară, punctualitatea fiind riguroasă. În Portugalia, România și sudul Europei relațiile umane primează asupra activităților, de unde importanța dezvoltării de acțiuni bazate pe ameliorarea calității relaționale: flexibilitate, mese, discuții generale. Logica utilizată în procesul vânzării diferă de la o țară la alta. Astfel în Africa și Asia se preferă logica prin analogie contra celei carteziene sau inductive care se utilizează în Europa și SUA. Ca instrument de prospectare, în SUA se preferă telefonul, faxul, internetul (tendință amplificată în prezent și de atentatele din septembrie 2001), în Belgia, Franța și America Latină este agreată prezența umană. Dacă argumentația se bazează în Germania pe o abordare științifică și agresivă,

ea se concentrează mai mult pe calitățile relaționale în Italia.

Gradul de formalizare al gestiunii operaționale în domeniul vânzării este diferit de la o cultură la alta. Xerox care a introdus cu succes metoda urmării vânzătorilor în SUA, nu a putut-o aplica în Franța. Motivele care au condus la un eșec au fost: omul trebuie respectat înaintea rezultatelor ce trebuie valorizate, clientela este rezultatul unei relații personale și nu instituționale, teama de a nu fi judecat într-un context rece (în care doar “cifrele să vorbească”) și nu într-unul de dialog uman.

Conștientizând importanța adaptării la caracteristicile culturii locale, unele companii multinaționale încurajează agențiile de publicitate să adapteze reclamele la condițiile fiecărei piețe. Astfel, în Franța un Renault este prezentat ca o “supermașină” plăcută în conducerea pe autostrăzi și în orașe. În Germania se scot în evidență parametrii de siguranță, de întreținere modernă și de confort interior. În Italia reclama subliniază ușurința în manevrare și accelerația, iar în Finlanda se pune accent pe construcția solidă și trăinicia motorului. Un alt exemplu este reclama la detergenți. În Germania sunt valorizați prin raportare la toată familia, în Olanda prin copilul care are o lenjerie curată, în Spania prin excelenta gospodină care face cea mai bună alegere.

Interculturalul influențează negocierea prin percepția diferită asupra timpului și spațiului ce se reflectă în comportamente specifice, prin gesturi și semnificații ale limbajului trupului ce variază de la o cultură la alta, prin manifestarea unor mentalități locale în stilul de negociere și puterea de negociere. Ceea ce este admisibil, indispensabil, interzis poate varia foarte mult de la o cultură la alta. Însăși componența echipei de negociere este influențată cultural. Astfel, în societățile colectiviste există tendința de a constitui echipe numeroase formate din persoane aflate la diferite nivele ierarhice și în diferite locuri de luare a deciziei (țările din Asia). În statele caracterizate prin individualism, numărul persoanelor ce vor constitui echipa va mai mic, fiind alese în funcție de competența și nivelul lor de responsabilitate din cadrul întreprinderii.

Interrelațiile culturale și operaționale ce se stabilesc sunt prezentate în tabelul de mai jos ce

scoate în evidență zonele de influență culturale asupra management marketingului.

Tabel 5. Zone de influență culturală asupra management marketingului (Dupriez, Simons, 2000)

	Valori	Obiceiuri	Relații ierarhice	Comunicare
Vânzător	Recunoaștere socială	Funcție Activități (administrative comerciale, merchandising)	Responsabilitate Autoritate Nivel de negociere Suporturi ale funcției	Titluri Simboluri de recunoaștere (birouri, mașini)
Gestiune operațională	Crearea culturii de întreprindere sau căutarea unei productivități sau suport pentru gestiune	Urmarea operațională: orală, raporturi pe obiective Bugetarea: timp, rezultate, metode	Hierarhice, paternaliste sau participative De grup sau individualiste Sisteme de recunoaștere	Nivel de formalizare Valorizarea oamenilor și/sau rezultatelor, activităților
Publicitate și promovare	Orientarea către celălalt sau către sine Omogenizare sau diferențiere individuală, materială sau imaterială	Contextul consumului (care valorizează actul de consum, familia, prietenii, stăpâna casei, copiii)	Contextul decizional (cine participă la decizie, cine influențează decizia, cum se ia decizia)	Alegerea codificării: imagine, text, comparație, realism, impresionism Alegerea strategică a introducerii: profesionism, umor, etos, logos, afectiv Alegerea suporturilor referențiale: oricine, expert sau persoană publică (actor, sportiv, om politic, personalitate științifică)
Negociere	Căutarea soluțiilor sau câștigurilor	Act social sau profesional Transparență, parteneriat sau menținerea secretului informativ	Orientarea soluțiilor, funcțiilor sau abordărilor sociale	Abordare defensivă, cooperativă sau conflictuală Nivel de formalizare Alegerea logicii: inductivă, carteziană, analogică

Bibliografie

1. Dupriez, P., Solange, S. – “La résistance culturelle”, Editions de Boeck Université Bruxelles, 2000;
2. Bosche, M. (sous le direction de) - “Le management interculturel”, Editions Nathan, Paris, 1993;
3. Ionescu, Gh.Gh. – “Dimensiunile culturale ale managementului”, Editura economică, București, 1996;
4. Kotler, P., Saunders, J., Armstrong, G., Wong, V. – “Principiile marketingului”, Editura Teora, București, 1999.
5. Hofstade, G. - “Managementul structurilor multiculturale”, Editura Economică, 1996.