

## IMM-URI INTERNAȚIONALE - STANDARDIZARE, ADAPTARE SAU TRANSFORMARE?

Andreea APETREI  
Universitatea Alexandru Ioan Cuza  
Iași, România  
[andreea.apetrei.aa@gmail.com](mailto:andreea.apetrei.aa@gmail.com)

### Abstract

*This article aims to analyze the process of the standardization or adaptation of the international SMEs in Romania. The internationalization of the SMEs is a reality and a desideratum for many entrepreneurs. Giving the disparity of the business environment, SMEs are dealing with the same national specificities as the multinational companies. The decision to standardize or adapt business operations is very important because it will actually affect the fundamental business strategy of the company. This article reinforces the significance of transformation strategy, that is a combination of standardization and adaptation and requires the transformation of the new environment so that the company fits better. However, interviews with foreign entrepreneurs who achieved success in Romania are very revealing, showing that there are many differences between the ways a SME and a multinational company cope with the influence of the host-country's culture.*

**Cuvinte cheie:** SMES – culture – standardization – adaptation – transformation.

### 1. LA ÎNTÂLNIREA CULTURILOR

Caracteristicile naționale ale oricărei țări poate constitui bariere puternice pentru cei care doresc să-și extindă afacerile. Cultura națională, sistemul economic, juridic sau fiscal ce caracterizează o țară și măsura în care antreprenorul se va adapta la noua piață poate determina gradul de succesul afacerii sale. După cum Hostfede [1] susține, culturile naționale au implicații atât pentru procesele organizaționale cât și manageriale. Această problemă este o provocare chiar și atunci

când se analizează întreprinderi mici și mijlocii. Acestea trebuie să concureze cu marile companii multinaționale și trebuie să atingă succesul cu resurse limitate și să facă față în același timp și efectelor valorilor culturale diferite.

Cultura este importantă în orice discuție de antreprenoriat, deoarece aceasta determină atitudinea persoanelor față de începutul unei întreprinderi [2]. Cercetările interculturale au arătat că procesele de management nu sunt universale și nu pot fi aplicate în fiecare țară sau cultură [3]. Literatura de specialitate conține mai multe definiții ale culturii și se pare că fiecare are o definiție proprie. Prin urmare, există întotdeauna o provocare în a studia cultura și elementele sale. Este de necontestat rolul culturii în comportamentul nostru, în tot ceea ce facem, precum și, Muhlbacher [4] subliniază faptul că orice comportament se produce din cauza unei culturi. Cultura este descrisă ca fiind liantul care leagă grupuri împreună, iar în această cercetare, cultura a fost analizată elemente componente: limbă, religie, educație, valori și standarde, tehnologie, cultură materială, organizare socială, tradiții și estetică.

### 2. A STANDARDIZA, A ADAPTA SAU A TRANSFORMA?

Diversitatea culturală ce există în comerțul internațional și afectează atât de mult companiile internaționale încât ar putea fi considerată drept un factor decisiv în succesul companiilor sau, dimpotrivă, pentru eșecul lor. Această influență a culturii asupra comerțului internațional a determinat atât teoreticienii cât și practicienii să dezvolte anumite strategii pentru ca afacerile internaționale să facă față specificităților culturale. Inițial, au fost două strategii propuse – standardizarea și adaptarea activităților manageriale. *Standardizarea* este

considerată cea strategie unică la nivelul politicilor și practicilor firmelor internaționale aplicată atât în compania din țara sa de origine cât și pentru orice altă filială/punct de lucru. În contrast, o *strategie adaptată* presupune producerea de modificări la nivelul strategiei pentru fiecare filială sau punct de lucru. Atât internaționalizarea cât și preferința firmei de a standardiza sau adapta sunt indisolubile legate de mediul global de afaceri, mediul ce s-a modificat considerabil în ultimii ani.

Adaptarea este o strategie care presupune acomodare și încearcă să asculte cerințele mediului de piață, iar standardizarea este o strategie de non-ascultare [5]. În disputa dintre adaptare și standardizare, practicienii încearcă să reducă la minimum costurile prin implementarea de strategii standardizate pentru oricare piață, iar teoreticienii evidențiază cum specificul cultural poate crea bariere pentru succesul companiei. Susținătorii strategiei de adaptare la noul mediu de afaceri cred că diferențele culturale între țări sunt foarte importante [6] și susțin că diferențele naționale în gusturi, aspecte juridice, vamale, normele administrative și cerințele tehnice sunt obstacole majore împotriva standardizării. Mai mult, aceștia consideră că obiectivul principal al companiei ar trebui să fie profitabilitatea pe termen lung care poate fi realizat printr-o mai bună înțelegere a nevoilor persoane, și nu prin economiile realizate prin standardizare [7].

Recent, cercetătorii au început să acorde o mai mare atenție la modul în care organizațiile încearcă să influențeze și să transforme mediul în care își desfășoară activitatea [8]. Literatura de specialitate dezbate o nouă strategie și anume *strategia de transformare*. În timp ce compania se află sub presiunea factorilor de mediu și a schimbărilor, ea impune, la rândul ei anumite modificări în acel mediu. Strategia de transformare presupune a asculta (adaptarea la cerințele locale), a standardiza (a susține strategia-originală) și, de asemenea, a transforma condițiile de mediu; toate pentru a determina contextul să se potrivească mai bine cu strategia firmei [9]. Se presupune că, atunci când o strategie este extinsă de la firma-mamă într-un context diferit, succesul acelei abordării va depinde, de asemenea și de capacitatea firmei de a schimba mediul-

țință [10]. Din această perspectivă, strategia de transformare, recunoscând în același timp și adaptarea și standardizarea, îmbină cele două strategii.

### 3. METODA DE CERCETARE

În interacțiunea cu o anumită societate-gazdă și un nou mediu de afaceri, un întreprinzător aduce propriul său set unic de valori personale, dar și motivația de a le gestiona [11]. Companiilor multinaționale le este mai ușor a răspunde la problema standardizării-adaptării (S-A) datorită experienței în comerțul internațional, dar și bugetelor mari alocate în acest scop. Însă acest curent al internaționalizării IMM-urilor ridică o nouă întrebare pentru managementul intercultural "Cum se poate adapta o întreprindere de mărime mică sau medie la cultura țării-gazdă?". Primul pas în dezbateră S-A pentru IMM-uri internaționale este pre-testarea. În scopul de a valida raționamentul logic am realizat un număr de cinci interviuri semi-structurate cu antreprenori străini care au venit în România și au înființat o întreprindere. Deoarece această cercetare a fost în primul rând un studiu calitativ, metoda de eșantionare a fost non-aleatoare. Interviurile au fost transcrise, iar analiza a fost efectuată pe transcrierile acestora. Respondenții au fost întotdeauna invitați să susțină răspunsurile date prin exemple specifice. Tuturor persoanelor intervievate li s-a garantat confidențialitatea, anonimatul și non-atribuirea. În timpul interviurilor, s-a avut grijă ca întrebările să fie bine înțelese, reformulate, fără părtinire, astfel încât intervievații să răspundă cât mai liber [12].

Ghidul interviului a acoperit următoarele teme de discuție:

- Cunoașterea companiei – domeniul de activitate, ani de activitate în România, numărul de angajați, activitate în țara de origine etc.
- Cultura întreprinzătorului – elemente legate de modul de viață/mediul de afaceri din țara de proveniență
- Cultura românească – percepția intervievaților despre specificul cultural românesc
- Strategia implementată – adaptare/standardizare/transformare? Detalii despre cum a fost gândită

strategia (de exemplu: natura adaptării, motivele pentru adaptarea, beneficiile rezultate) (tab. 1).

#### 4. ANALIZA REZULTATELOR

Rezultatele discuțiilor sunt foarte interesante deoarece acestea scot în evidență mari diferențe între ceea ce teoria propune și ceea ce se întâmplă pe piață, în ceea ce privește S-A pe o piață nouă. La începutul activității lor în România, antreprenorii străini au folosit aceeași strategie ca cea din țara de origine. La început, ei au pus în aplicare un sistem standardizat, cu o foarte slabă adaptare la cultura locală. Adaptarea a avut loc pe parcurs, odată cu familiarizarea cu angajatul român și cultura românească.

Unul dintre respondenți a aplicat încă din primele zile de funcționare a firmei sale, strategia numită "Ambasada". Compania sa era văzută drept „o mică ambasada” a țării antreprenorului, și în acest mod angajații au trebuit să se adapteze la cultura de managerului lor, și nu vice-versa. Toate cerințele aferente ale acestei strategii au fost clar comunicate angajaților, cărora li s-a cerut respectarea acestei situații. Această abordare a fost determinată de faptul că managerul internațional a considerat mentalitatea românească o problemă ce ar putea fi ușor rezolvată prin schimbarea acesteia încă de la începutul activității. Strategia aplicată de acest antreprenor este prin definiție una de transformare. Acesta nu a implementat o strategie standardizată, dar nici nu s-a adaptat la mediul cultural românesc, ci a impus *transformarea contextului* pentru ca firma să funcționeze după regulile și principiile gândite de manager (fig. 1).

##### 4.1. Procesul de adaptare

În cele mai multe dintre cazuri, procesul de adaptare la cultura locală a început după mai mulți ani de activitate. Primele elemente culturale care au făcut obiectul adaptării au fost sărbătorile tradiționale-religioase. Antreprenorii internaționali au considerat aceste elemente foarte importante, gândindu-se că respectând o persoană înseamnă a-i respecta religia. Nu există nici o îndoială că religia este la baza similitudinilor culturale ale acelor țări care împărtășesc aceleași

credințe și comportamente, aprofundând această viziune, se poate spune că diferențele dintre religii devin diferențe între culturi [13]. Limba unei națiuni a fost descrisă ca fiind oglinda culturii [14] pentru că reflectă valorile acelei culturi. Într-un mediu de afaceri global, limba este un instrument esențial de comunicare și negociere cu clienții, distribuitorii sau angajații. Cuvintele și conceptele nu pot avea aceeași echivalență chiar într-un context similar [15].

Limba, ca una dintre componentele culturii, este o problemă pentru toți antreprenorii internaționali. Respondenții au găsit acest element al culturii drept un obstacol important. După mai mult de cinci sau șase ani de afaceri în această țară, majoritatea managerilor străini încă nu au învățat limba română. Unul dintre ei precizând că deși este conștient că i-ar fi mai ușor să cunoască româna, nu are timp și nici nu este încă dispus să aloce timp pentru a o studia. Cu toate acestea, trăsăturile limbii române fac din acest element să fie unul dintre motivele pentru care cei mai mulți dintre antreprenori au venit în România. Fiind o țară francofonă și având la bază limba latină, România devine foarte atractivă pentru oamenii de afaceri europeni. Pe de o parte, limbile engleză și franceză sunt studiate încă din școala primară, iar pe de altă parte, managerii din Italia sau Spania găsesc ușor persoane care să cunoască limbile lor.

Perspectiva transformării permite diferite grade de standardizare care fac obiectul unor caracteristici interne de organizare (resurse și experiență internațională), și forțelor externe de mediu, precum cererea de pe piață, specificul industriei, presiunii concurențiale și reglementărilor guvernamentale [16]. În ceea ce privește obiceiurile mediului de afaceri în România, corupția este un obicei prost care nu poate fi evitat în analiză. În cazul României, corupția are explicații diferite. În primul rând, sărăcia, salariile mici și numeroasele impozite pot explica nivelul ridicat al corupției din zonă. În al doilea rând, există dimensiunea culturală numită distanța față de putere; există o legătură puternică între indicele distanță de putere propusă de Hofstede și corupție [17]. Cu toate acestea, pentru țara analizată, corupția pare a fi mai mult un obicei prost decât orice altceva, un element încorporat în mintea românilor. Potrivit

raportului anual Transparency International [18], pentru 2010, România a primit 3.7, un punctaj înalt de corupție la nivelul sectorului public. Dacă pentru antreprenorii locali corupția este văzută ca o amenințare mare pentru afacerile lor, întreprinzătorii străini nu au probleme cu această chestiune. Ei au susținut că practică o contabilitate curată, transparentă și prin urmare, acest obicei prost nu afectează activitatea lor în nici un sens. Această diferență de vedere a corupției între managerii locali și străini arată că românii le place să se plângă, să caute vinovați, în loc să caute soluții (aspect puternic aprobat de către respondenții străini).

#### 4.2. Motivele adaptării

În multe privințe, acest studiu este în concordanță cu rezultatele cercetărilor anterioare din domeniu. Multe dintre motivele pentru care firmele se adaptează, și care au fost identificate înainte, cum ar fi creșterea încrederii și reducerea costurilor [19], de asemenea, au apărut în mod clar și din acest studiu. Întreprinzătorii ce au efectuat adaptări la nivelul resurselor umane și la nivelul structurii organizatorice au fost motivați de dorința de a consolida relațiile de muncă, de a construi relații de încredere, fiind văzută, după spusele unui intervievat drept „investiție strategică în relații”.

Reducerea costurilor se realizează datorită relațiilor strânse care se construiesc între manager și angajați, ceea ce conduce la stabilitatea locurilor de muncă și un „grad redus de migrație al salariaților” – după spusele unui întreprinzător. Această viziune, a fidelizării angajaților, nu este la fel de importantă și pentru managerii din servicii-restaurante. Această poziție reflectă influența specificului industriei – o industrie în care schimbarea locului de muncă se realizează cu mare ușurință și frecvență. Acești întreprinzători consideră că adaptarea apare din simpla nevoie de funcționare a afacerii și mai puțin pentru motive de dezvoltare a relațiilor. Acest lucru sugerează, folosind terminologia de Brennan și Turnbull [20] că majoritatea sunt mai degrabă *adaptări tacite sau ad-hoc*, decât tactice sau strategice.

## 5. CONCLUZII

Rezultatele acestei cercetări sunt în concordanță cu cele analize realizate la nivel mondial în ceea ce privește dilema S-A și mai nou, strategia de transformare. Dezvoltând afaceri pe piețe noi și diferite din punct de vedere legislativ, cultural, politic, firmele încearcă să transforme mediul lor pentru ca strategiile create pentru tipul afacerii să funcționeze doar cu mici ajustări. Pentru companiile multinaționale să aibă succes ar trebui să includă elemente din ambele abordări – standardizarea și adaptarea [21]. Rezultatele interviurilor au arătat că, pentru IMM-urile internaționale din România acest lucru nu este întocmai necesar, și prin urmare, poate fi de succes chiar și cu o strategie standardizată a afacerii. Ancheta arată că întreprinzătorii străini încep activitatea prin încercarea de a anula specificul cultural local, clădind IMM-uri drept „ambasade” ale țărilor lor de origine, prin încercarea de a schimba modul de gândire al angajaților locali. Pentru majoritatea antreprenorilor străini în România această strategie pare a fi una de succes. Analizând acest succes managerial străin nu poate fi evitată întrebarea „În ce măsură angajații acestor companii sunt mulțumiți de munca lor sub aceste strategii?” Răspunsul la această ultimă întrebare poate fi subiectul unei cercetări aparte – însă, având în vedere că mulți dintre aceștia lucrează încă de la înființarea firmei, se pare că angajatul român este motivat de alte aspecte decât respectul pentru propria cultură, limbă, obiceiuri și valori.

**Acknowledgement:** This work was supported by the the European Social Fund in Romania, under the responsibility of the Managing Authority for the Sectoral Operational Programme for Human Resources Development 2007-2013 [grant POSDRU/88/1.5/S/47646]

#### Referințe bibliografice

- [1] Hofstede, Geert, *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Sage Publications, California, 2001, ISBN 0-8039-7323-3
- [2] Morrison, A. (2000), „Entrepreneurship, what triggers it?”, *International Journal*

*Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 6, nr. 2, p.59-72

[3 ] Hofstede, Geert, *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Sage Publications, California, 2001, ISBN 0-8039-7323-3

[4] Muhlbacher, H., Helmuth, L., Dahringer, L., *International Marketing – a Global Perspective*, Thomson Learning Publisher, London, 2006, ISBN-10 1844801322

[5] Yackelf, Ali (2009), „The trinity of international strategy: Adaptation, standardization and transformation”, *Asian Business & Management*, vol. 9, nr. 1, p. 47–65

[6]Vrontis, D.(2005), The Creation of the AdaptStand Process in International Marketing, *Innovative Marketing*, vol. 1, nr. 2, ISSN 1814-2427

[7] Theodosiu, L. (2003), Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research, *International Business Review*, vol. 12, nr. 20, p. 141-171, ISSN 0969-5931

[8] Whittington, R. (2006) “Learning more from failure: Practice and process”, *Organization Studies*, 27(12): p.1903–1906

[9] Onkvisit, S., Shaw, J. (1999), Standardized international advertising: some research issues and implications, *Journal of Advertising Research*, vol. 39, n. 6, p. 19-24, ISSN: 0021-8499

[10] Morrison, A. (2000), „Entrepreneurship, what triggers it?”, *International Journal Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol 6, nr. 2, p.59-72, ISSN 1335-2554

[11] Schmidt, S.-O., Tyler, K., Brennan, R. (2007), „Adaptation in inter-firm relationships”, *Journal of Services Marketing*, vol 21, nr 7, p.530-537

[12] Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, D. *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall, Londra, 2003

[13] Zaiț, D., *Management Intercultural*, Economica Publisher, București, 2006

[14] Idem

[15] Czinkota, M., Ronkainen, I. (2004), *International Marketing*, 7th Edition, Thomson South-Western Publisher, England, ISBN-10: 0324190468

[16] Morrison, A. (2000), „Entrepreneurship, what triggers it?”, *International Journal Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol 6, nr. 2, p.59-72, ISSN 1335-2554

**Tabel 1.** Informații despre antreprenorii chestionați

Compania	Domeniul de activitate	Ani de activitate	Țara de origine a întreprinzătorului
1	Consulting	5	Belgia
2	Outsourcing	3	Anglia
3	Textile	7	Italia
4	Restaurant	6	Turcia
5	Restaurant	5	Siria

**Fig. 1** Procesul de adaptare a strategiei în timp

