



Volumul III, Numărul 4 / 2001

ISSN 1454-9980

Europa multiculturală și euromanagerii

(pag. 22-24)

Teodora ROMAN

Volume III, Issue 1 (4) / 2001

**Cross-cultural
Management
Journal**

EUROPA MULTICULTURALĂ ȘI EUROMANAGERII

Teodora ROMAN

Europa multiculturală prezintă, în ciuda diversității, o serie de convergențe care ar putea constitui tema unui veritabil model cultural european. Istoric vorbind, Europa este o zonă destul de omogenă în plan sociologic.

Segmentarea pieței europene și diversitatea culturală au un dublu avantaj: pe de o parte efortul făcut pentru a surmonta această diversitate determină o înțelegere a complexității în relație directă cu termenul de cultură, iar pe de altă parte această înțelegere permite utilizarea acestei complexități în condițiile unei societăți bazate tot mai mult pe inovație.

Numai managementul bazat pe inteligență și comunicare permite renunțarea la vechile metode autoritare și respectarea autonomiei individului.

Încercarea de a identifica o cultură europeană pare destul de dificilă în condițiile unei realități atât de contrastante, realitate supusă unor transformări profunde și care ridică numeroase semne de întrebare.

Sociologul *Henri Madras* atrage atenția asupra a trei caracteristici ale vieții contemporane:

1. accentuarea individualismului;
2. fiecare își creează un mod de viață în funcție de resursele și de valorile pe care le are;
3. apariția claselor de vârstă, care determină o complexitate ridicată a structurilor sociale.

Comportamentele sociale devin prioritare sau determinante în segmentarea economică.

Întreprinderile europene sunt chemate să păstreze coeziunea și o anumită unitate vizavi de

diversitatea culturală, de ambițiile indivizilor, de mijloacele și resursele disponibile. Întreprinderile europene trebuie să se organizeze în sânul unor culturi diferite, sarcină destul de dificilă, dacă luăm în considerare că individul acceptă cu greu schimbarea.

O problemă o ridică analiza consecințelor pe termen lung a mobilității forței de muncă în interiorul Uniunii Europene. Faptul că marile întreprinderi nu sunt obligate să aibă câte o filială în fiecare țară, duce la crearea unor centre unice de cercetare și decizie. Amplasarea acestor centre va fi determinată în principal de avantajele comparative în termeni de mediu, infrastructură universitară, rețele de comunicație.

Separarea nord-sud în cadrul Uniunii Europene riscă să devină ireversibilă, iar potențiala dezvoltare a regiunilor din sud ar fi compromisă dacă se confirmă o migrație a forței de muncă calificate din sud către nord. Acest lucru are ca rezultat crearea, în nord, a unor întreprinderi în care se desfășoară activități care necesită un grad înalt de calificare, iar în sud a unor întreprinderi în care gradul de calificare necesar forței de muncă să fie redus. În acest sens avem ca exemplu firma Nissan, care a decis ca centrul de producție a vehiculelor utilitare să fie în Spania (Motor - Iberica), iar centrul de cercetare corespunzător să fie în Marea Britanie. În aceeași manieră centrele de cercetare pentru industria farmaceutică au tendința de a se regrupa în Marea Britanie sau în țări ca Elveția. La această tendință care determină probleme ridicate în ceea ce privește ocuparea forței de

muncă se adaugă și preocuparea țărilor din sudul Europei pentru aspectul cantitativ al muncii.

Euromanagerii

Prin euromanagerii înțelegem persoane dispuse să își desfășoare activitatea într-o altă țară decât țara de origine, fie pentru că activitatea profesională a părinților i-a obișnuit să călătorească dincolo de frontiere, fie pentru că au ales să își facă studiile universitare în străinătate. Printre calitățile dominante ale acestor persoane trebuie menționate flexibilitatea, o reală capacitate de adaptare, o înclinație pentru animarea echipelor alcătuite din persoane care aparțin unor culturi diferite și capacitatea de a prevedea rezultate tangibile în medii culturale diferite.

Unul din managerii de la Apple comparând euromanagerii cu omologii lor americani a făcut următoarea precizare: "Dacă încerc să fac o comparație cu SUA, cred că managerii din Europa se caracterizează printr-o viziune prea globală și pe prea mult timp față de managerii americani. Colegii mei sunt uimiți când le vorbesc despre viziunea asupra cercetării în Europa pe cinci sau zece ani."

Internaționalizarea nu are aceleași consecințe la nivelul managementului, ci depinde dacă meseria avută în vedere este regională sau mondială. Dacă serviciile sunt prin natura lor meserii regionale, deoarece trebuie să produci, să vinzi sau să consumi într-un anumit loc, alte meserii care răspund unei cereri omogene se exercită pe scară mondială.

Într-un articol publicat în revista "Gérer et comprendre" (în sept. 1992), *J.L.Beffa*, președintele grupului Saint - Gobain, precizează că nu poate fi făcută o distincție definitivă între meseriile regionale și cele mondiale, deoarece multe din meseriile regionale sunt transformate în meserii mondiale. Coca - Cola, Mc Donald's, Sony și Apple sunt numai câteva dintre întreprinderile care au mondializat meseriile regionale. Invers, unele întreprinderi bine plasate în raport cu o anumită meserie regională nu au nici un interes în ceea ce privește mondializarea.

Efectivele grupului Rhône - Poulenc atingeau în 1993, 80000 de persoane, dintre care

jumătate lucrau în afara Franței: 16000 în diferite țări din Europa, 14000 în America de Sud, 7500 în America de Nord și 2500 în alte țări din lume. Politica internă de promovare prevedea că orice salariat, indiferent de naționalitate, trebuie să aibă aceleași oportunități în carieră. Astfel au fost stabilite șase obiective:

- reunirea sub aceeași marcă a celor mai buni pe fiecare meserie;
- schimbul de experiență pentru a face din diversitate un atu;
- favorizarea inițativei, imaginației și asumarea responsabilităților;
- recunoașterea valorii fiecăruia în funcție de aportul și competențele sale;
- a face din capacitatea de adaptare a oamenilor și din organizare un factor de succes;
- mobilitatea și favorizarea internaționalizării carierelor.

Întreprinderi multinaționale și modele culturale

Termenul de "multinațional" aplicat întreprinderilor care își desfășoară activitatea în mai multe țări, a apărut în anii '60 și a fost atribuit unor întreprinderi ca Nestlé, Unilever, Philips, etc. În anii '80, acest termen a cedat progresiv locul termenului de "globalizare" pentru a caracteriza activitatea unor întreprinderi.

Michael Porter definește strategia globală ca fiind strategia prin care o întreprindere încearcă să obțină un avantaj din poziția pe piața internațională, fie concentrându-și activitățile și operând pornind de la un număr redus de amplasări geografice, fie coordonând între ele activități dispersate. Globalizarea implică deci două atitudini distincte; concentrarea și coordonarea.

În fiecare sector industrial putem observa diferite comportamente, care se traduc la nivelul organizării și acțiunii prin decizii diferite.

În industria de automobile, Toyota de exemplu, fabrică majoritatea produselor în Japonia și aplică o strategie de marketing

similară în majoritatea țărilor unde comercializează produsele.

General Motors, în schimb, are dispersată activitatea de cercetare și de producție în numeroase țări din lume, observându-se o strategie de marketing diferită, deoarece constructorul a creat mărci diferite (Opel, Vauxhall), corespunzătoare unor piețe diferite.

În electronică, strategia a două întreprinderi ca Matsushita (Panasonic) și Philips este diferită. Matsushita a reușit să-și impună marca Panasonic și National datorită capacității de a-și controla strategia la nivel mondial prin:

- contribuția filialelor la procesul de gestiune;
- adaptarea eforturilor la cerințele pieței;
- transferul de responsabilități succesiv de la cercetare la fabricație și apoi la marketing.

Transferul de responsabilități în cadrul filialelor naționale a fost posibil datorită taliei reduse și proximității unităților. Cariera inginerilor este astfel organizată, încât ei debutează în laboratoare și apoi sunt transferați împreună cu proiectele la care lucrează.

La Philips, organizarea internațională este sensibil diferită, iar centralizarea operațiunilor mai redusă. Societatea promovează spiritul local de inovație utilizând:

- o echipă de "expatriați" foarte mobilă și în spiritul întreprinderii dezvoltate;
- o organizare care favorizează o strânsă integrare funcțională în sânul filialelor;
- o dispersie a responsabilităților.

Managerii de la Philips se cunosc și se succed în funcție de diferitele înclinații pe care le au, antrenând relații strânse între ei. La polul opus, la Matsushita există puține schimburi între

managerii afectați diferitelor filiale. La Philips "expatriații" sunt profesioniști care își desfășoară activitatea în străinătate, în timp ce la Matsushita ei sunt detașați temporar.

În 1988, firma americană Whirpool, numărul unu mondial în producția de electrocasnice, a achiziționat partea de electrocasnice de la Philips (14000 de salariați, zece fabrici și 13 miliarde de franci cifră de afaceri). Obiectivul principal era ca până în 1999 toate produsele electrocasnice ale firmei Philips să fie comercializate sub marca Whirpool. Noul președinte la Philips - Whirpool era suedez, iar cei șapte membri ai comitetului de direcție reprezentau cinci naționalități diferite. Obiectivul său era utilizarea unui management global, care să țină cont de particularitățile locale la nivelul aplicațiilor. Președintele companiei aprecia că diferențele culturale în Europa se estompează din ce în ce mai mult și din acest motiv a creat o structură organizată pe game de produse și nu pe țări.

Japonezul *Kazuo Inamaru*, fondatorul și președintele firmei Kuocera, una dintre marile producătoare de ceramică de înaltă tehnologie, aprecia că trebuie să facem distincție între întreprinderea tradițională, care se bazează pe organizare, planificare și control și întreprinderea inteligentă, a cărei principii sunt viziunea, valorile și modelele mentale.

Astăzi, reorganizarea la scară mondială a activității întreprinderii are în vedere pe de o parte mobilitatea geografică a indivizilor, iar pe de altă parte o dubă mișcare de integrare și descentralizare. A te organiza pe scară mondială înseamnă să dispui de flexibilitate, suplețe, adaptabilitate și de oameni inteligenți.

Bibliografie

1. Beffa J.L., Rev. "Gérer et comprendre", sept. 1992;
2. Bosche M. (dir.), "Le management interculturel", Nathan, 1993;
3. Handy C. , "The Age of Paradox", New York, NLA, 1994;
4. Mendras H., "Eléments de sociologie", Armand Colin, 1981;
5. Senge P., Gauthier A., "La cinquième discipline", First, 1991.



Teodora Roman

Este lector la Catedra de Management-Marketing a Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor din cadrul Universității „A.I. Cuza” Iași.

A publicat articole și a participat la conferințe naționale și internaționale, care au avut ca tematică studiul gestiunii strategice. Având ca domenii de interes economia întreprinderii, gestiunea producției și managementul transferului de tehnologie, consideră că implementarea unor noi metode de gestiune a producției se lovește, în primul rând, de bariere culturale.