

Dimensiuni interculturale în negocierile de afaceri

Studiu de caz: Italia-Coreea de Sud

Alexandra NEGREA, Andra-Beatrice RĂDULESCU

Departamentul de Comerț, Integrare Economică și Administrarea Afacerilor, Universitatea
Româno-Americană, București, Romania

Abstract

In this age of the global economy, negotiating across cultures is an inevitable part of doing business for firms desiring to compete internationally. Evidence suggests that negotiators deal differently with internationals than domestics. Therefore, it is important to move beyond within-culture comparisons as a basis for predicting intercultural negotiation processes. Negotiation is a method by which people settle differences. It is a process by which compromise or agreement is reached while avoiding argument. In any disagreement, individuals understandably aim to achieve the best possible outcome for their position. It is crucial to understand the cultural differences in the negotiating process in order to achieve the best result for both parties. This study aims to show the cultural differences between Italy, an European country and South Korea, an Asian country, all seen through the negotiating process.

Key words: *intercultural, negotiation, business, Italy, South Korea, international affairs*

Introducere

Se spune că lumea reprezintă o gigantă masă de negociere la care participăm în fiecare zi. Noi, ca indivizi, intrăm mai mult sau mai puțin în conflicte cu ceilalți. Fie că sunt membri ai familiei, prieteni, vânzători, angajatori, competitori sau viitori potențiali parteneri de afaceri, suntem puși în fața situației de a negocia.⁴

Globalizarea este contextul ideal în care o afacere poate căpăta valențe internaționale. Acest lucru duce de cele mai multe ori la negocieri cu potențiali clienți sau furnizori străini.

⁴ “You can negotiate anything”, Herb Cohen, Bantam Books Publishing House

Înțelegerea diferențelor culturale au primit o atenție sporită de-a lungul timpului, fiind reliefată influența pe care o pot avea acestea în procesul de negociere.

Cultura reprezintă o constantă în afacerile internaționale. Pe lângă barierele lingvistice, diferențele în ceea ce privește limbajul corpului și îmbrăcămintea, modurile alternative de exprimare a nevoilor și dorințelor, cât și felul în care fiecare negociator gestionează o situație conflictuală, pot îngreuna întreg procesul negocierii.⁵

Așadar, prezentul studiu are drept scop prezentarea dimensiunilor culturale, a stilurilor de negociere și a diferențelor culturale dintre două state, respectiv Italia și Coreea de Sud. Vom observa astfel cum fiecare cultură tinde să abordează un alt stil de negociere, cum anumite variabile sunt privite și abordate din puncte diferite de vedere.

Dimensiunile interculturale ale negocierii:

În secolul al XXI-lea, oamenii de afaceri competenți trebuie să se adapteze cu ușurință la orice situație generată de diversitatea culturală a piețelor. Cultura în general, dar mai ales cultura afacerilor este o dimensiune constantă a succesului pe piața internațională. Cine nu cunoaște regulile jocului de afaceri pe o piață înseamnă că va fi dezavantajat în comparație cu concurenții. Domeniul afacerilor internaționale trebuie să poată beneficia de cunoașterea corespunzătoare a culturilor piețelor și a partenerilor de afaceri.

Negocierile se numără printre dimensiunile afacerilor internaționale care solicită, dar și beneficiază de cunoașterea culturală. Dimensiunea interculturală reprezintă unul din aspectele esențiale care diferențiază negocierea internă de cea internațională. Întrucât globalizarea economică a generat printre altele și un fenomen de amplificare a relațiilor dintre persoane aparținând unor culturi diferite, studiul comunicării interculturale a devenit o preocupare importantă deopotrivă pentru teoreticieni și practicieni.

În literatura de specialitate, cultura este abordată la trei nivele și anume:

- Cultura națională

Acesta definește valorile, credințele, atitudinile, simbolurile etc. specifice unui anumit stat național.

- Cultura organizațională

⁵ “Communicating Across Cultures”, Bob Dignen, Cambridge Business Skills

Este reprezentă de o combinație de valori, atitudini, norme etc. specific unei organizații. Aceasta reflectă în primul rând cultura națională dar include și alte tipuri de norme și valori pe care angajații sunt obligați să le respecte

- Cultura profesională

Se corelează cu conținutul muncii respective și de rolul jucat de membrii profesiei în societate.

Ultimele două tipuri de cultură arată caracteristici comune dincolo de granițele naționale iar înțelegerea lor poate ajuta negociatorul să stabilească relații constructivă cu partenerii din alte țări.

Abordările de management intercultural demonstrează că diferențele între culturile naționale sunt încă semnificative, generând norme de comportament diferite ale negociatorilor reflectate în aspect precum: modul de comunicare, modul de a aborda valori precum timpul și spațiul, atitudinea față de risc, concepția privind rolul femeii în societate, respectul față de vârstnici, aprecierea performanței, atitudinea față de muncă etc.

Stiluri de negociere

Pentru a obține ceea ce ne dorim, este foarte important să înțelegem atât tipologia de negociator cu care ne vom întâlni, cât și tipul de negociere pe care acesta o adoptă. Au existat de-a lungul timpului o serie de negocieri la nivel internațional care au eșuat tocmai pentru că cei doi parteneri nu au știut cum trebuie să abordeze o neînțelegere și cum să ajungă la un consens.

În primul rând, trebuie să înțelegem că fiecare dintre noi este diferit, are nevoi diferite și poate avea o perspectivă diferită asupra aceleiași problematici. Tocmai din acest motiv, atunci când știm că urmează să participăm la o negociere cu un partener străin, este important să cunoaștem câteva detalii cu privire la cultura sa și obiceiurile din statul din care provine, precum și cu privire la stilul de negociere specific fiecărei culturi. Nu în ultimul rând, negocierea este un proces complex de comunicare. În cadrul ei nu este utilizată exclusiv comunicarea verbală, cât și cea non-verbală, care joacă un rol deosebit de important și care poate încheia negocierea înainte ca ea să înceapă.

În consecință, fiecare cultură adoptă un anumit stil de negociere, urmând a le enumera și descrie pe fiecare în parte.

Potrivit specialiștilor, există cinci stiluri de negociere.

1. Competitivitate sau I Win- You lose style

Negociatorii competitivi țin cont doar de propriile interese, chiar dacă acest lucru înseamnă că partenerul va avea de suferit. De obicei se folosesc de toate atuurile pe care le au, fie că este vorba despre personalitate, putere, amenințare economică sau poziția pe piață. Acești negociatori consideră că pot adopta un comportament agresiv sau psihotic, din dorința de a obține în totalitate ceea ce își doresc, nefiind dispuși să facă niciun fel de concesii.

Putem folosi acest stil de negociere atunci când suntem siguri de produsul sau serviciul nostru, sau când simțim că partenerul își dorește să obțină ceea ce noi avem de oferit. Trebuie însă să acordăm o mare atenție persoanei care va negocia cu noi, deoarece aceasta se poate aștepta la adoptarea acestui stil de negociere și poate să vină pregătită, astfel încât să existe blocaje.

2. Acomodare sau I Lose- You Win style

Acest stil de negociere se află la polul opus celui mai sus prezentat. Pentru acest tip de negociatori, stabilirea unei relații cu cealaltă parte este primordială. Aceștia consideră că trebuie să ofere celorlalți ceea ce își doresc, pentru ca și ei să câștige. Tocmai din acest motiv, sunt cele mai „plăcute” tipologii de negociatori.

Specialiștii consideră că acest stil de negociere trebuie folosit atunci când compania noastră se află într-o poziție nefavorabilă, iar stabilirea unei relații este critică. Dacă suntem într-o poziție foarte slabă pe piață, ar trebui să ne întrebăm competitorii dacă își doresc cu adevărat să ne elimine sau dacă stabilirea unei relații de lungă durată este mai benefică pentru ambele părți.

Cu toate acestea, dacă avem de-a face cu un negociator competitiv, acomodarea este un semn de slăbiciune, iar partenerul nostru poate profita.

3. Evitare sau I Lose- You Lose

Acesta mai este denumit și pasiv-agresiv, fiind un stil de negociere adesea folosit de negociatorii foarte competitivi. Este recomandat a fi folosit atunci când un eventual conflict ar depăși beneficiile sau dacă obiectul negocierii este neînsemnat pentru ambele părți. De

asemenea, evitarea ar mai putea fi o metodă de gestionare a unei negocieri în care suntem puși în fața unei probleme asupra căreia nu ne-am pregătit sau pentru care nu avem dreptul să hotărâm.

4. Compromis sau I Lose/ Win some- You Lose/ Win Some

Negocierea este definită de majoritatea oamenilor prin intermediul acestui stil. În realitate însă, acest stil de negociere presupune un schimb de concesii, în urma căruia niciuna dintre părți nu obține de fapt ceea ce își dorește. Este recomandat să abordăm acest stil în două situații: dacă suntem presați de timp sau dacă avem încredere în cealaltă parte. Ambele părți vor câștiga sau vor pierde ceva, dar trebuie să te asiguri că atingi măcar o parte din obiectivul inițial propus.

5. Colaborare sau Win-Win Situation

Majoritatea oamenilor au tendința de a confunda acest stil de negociere cu cel mai sus menționat. WIN-WIN însă, înseamnă că ambele părți au obținut cât mai mult din ceea ce și-au dorit și că valorile ambelor părți au fost respectate. Negociatorii care aleg să colaboreze, știu că trebuie să obțină ceea ce vor, dar țin cont și de nevoile și dorințele celeilalte părți. Aceștia sunt dispuși să investească mai mult timp și energie în găsirea de soluții inovatoare, care îi vor ajuta să mențină o relație de lungă durată cu colaboratorii lor.⁶

⁶ Program on Negotiation, Harvard Law School, disponibil online la: www.pon.harvard.edu

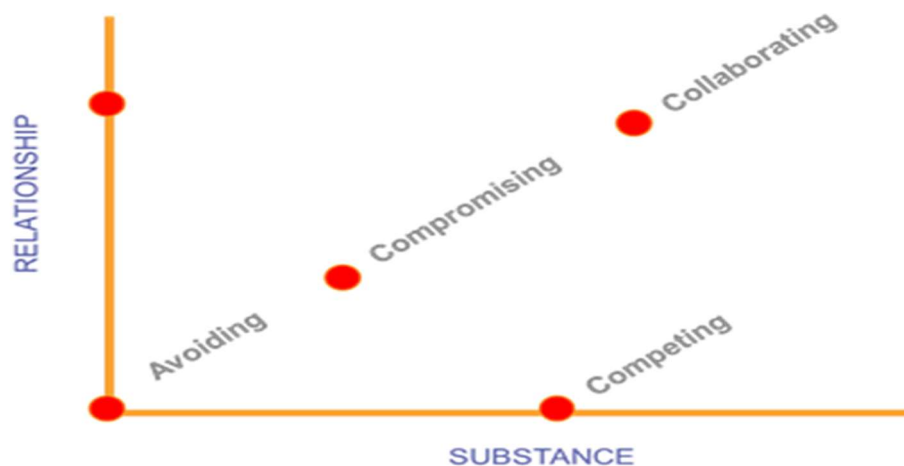


Figura 1. Stiluri de negociere

Understanding Negotiating Styles, Heather Meeker Green, Training Industry, 2016, disponibil online la: <https://trainingindustry.com/articles/leadership/understanding-negotiating-styles/>

Studiu de caz

Acest studiu de caz își propune să abordeze diferențele culturale dintre Coreea de Sud și Italia, diferențe ce pot influența procesul de negociere.

Coreea de Sud

Coreea de Sud, oficial denumită Republica Coreea, este o țară localizată în Asia de Est. Are nouă provincii și șase orașe speciale, cu o populație de aproximativ 50 de milioane. Are o istorie lungă și, deși a interacționat pentru o lungă perioadă de timp cu China și Japonia, și-a dezvoltat o cultură unică și și-a adoptat propria tradiție. Într-adevăr, cultura coreeană este foarte diferită nu doar de culturile occidentale, ci și de culturile țărilor vecine, în ceea ce privește fiecare aspect al culturii. Chiar dacă unele componente ale culturii sunt similare cu cele chinezești și japoneze, diferențele culturale fac modalitatea de a face afaceri în Coreea diferită de alte țări, în special din China sau Japonia.

Chaebol

Chaebol este cunoscut ca fiind cuvântul coreean pentru un conglomerat mare, format din proprietate încrucișată și adesea sub controlul unei familii. Acesta este echivalentul termenului japonez “zaibatsu” și se referă la companiile coreene specifice. Caracteristicile Chaebol sunt proprietatea puternică a familiei, managementul puternic, afaceri diversificate, relația strânsă cu guvernele respective și valoarea corporativă. Printre ele mai cunoscute exemple de Chaebol-uri se numără: Samsung Groups (cea mai mare companie coreeană), Hyundai Groups, LG Groups, SK Groups and Daewoo Groups.

Confucianismul

Confucianismul este ideea și filozofia lui Confucius, un savant chinez. Interpretarea elaborată de Coreea este mai strictă decât versiunea inițială chineză. Ideea confucianismului subliniază respectarea strictă a relațiilor umane pentru a menține ordinea și armonia în cadrul unei societăți. Prin urmare, așa au fost stabilite bazele stilului de afaceri coreean. Astfel, aceste aspecte au influențat caracteristicile companiilor mari coreene.

În general, Confucianismul influențează societatea sud-coreeană în foarte multe feluri, cum ar fi statusul și contactul social, relațiile cu cei din jur etc. De exemplu, statusul coreean este determinat de vârstă, sex, educație, mediul familial, avere, ocupație și ideologia politică.

Sud-coreenii tind să fie foarte prietenoși, iar cultura lor pune un accent puternic pe legăturile de grup. Se așteaptă ca o persoană să ia în considerare beneficiile și interesele întregului grup din care face parte. Societatea coreeană, reprezentând o societate colectivă ca multe alte țări asiatice, necesită oameni care trăiesc într-o „familie” armonioasă.

Impactul acestei culturi asupra afacerilor sud-coreene se manifestă în special în luarea deciziilor și negocieri. De obicei, durează mai mult pentru sud-coreeni să ia o decizie finală, deoarece toți membrii trebuie să ia în considerare opiniile și valorile altora. Decizia se bazează pe luarea în considerare atentă a intereselor întregii echipe.

Kibun – Nunchi

Fiind unul dintre cele mai importante aspecte cheie ale culturii coreene, care influențează semnificativ modul de a face afaceri în Coreea de Sud, “Kibun” nu are traducere directă în

limba română. Traducerea mot a mot este stare sau sentiment. Astfel, se face referire la o stare de spirit sau un sentiment de echilibru și comportament bun.

Oamenii au tendința de a face lucrurile fiind conștienți de opiniile și sentimentele celorlalți, uneori, evitând să spună „nu” sau vești proaste, pentru a preveni rănirea acestui sentiment de echilibru și armonie (Kibun). Cunoașterea acestei culturi și a importanței Kibun este necesară pentru a menține liniștea și în lumea afacerilor. În lumea afacerilor, coreenii încearcă întotdeauna să fie politicoși, prietenoși și să facă lucruri numai cu cele mai bune intenții.

Coreenii sunt obișnuiți cu toate acestea și de aceea le este ușor să se înțeleagă. Cu toate acestea, este foarte ușor să fie provocată neînțelegere sau confuzie în rândul străinilor.

În Coreea de Sud, modul de a acorda atenție limbajului non-verbal este denumit Nunchi. Traducerea mot a mot a lui Nunchi este „simț”. Cu alte cuvinte, Nunchi este abilitatea de a determina starea de spirit a unei alte persoane folosind „ochiul”. După cum s-a menționat mai sus, oamenii trebuie să învețe din limbajele non-verbale și corporale ale celorlalți, precum și din tonurile vocale pentru a obține semnificația reală a ceea ce au spus. Nunchi este ca un al șaselea simț, dar privește mai mult indiciile vizuale pentru a înțelege adevărata semnificație a ceea ce este zis.

Aceste două caracteristici definesc poporul coreean. Astfel, în negocieri este important cunoașterea și respectarea acestora, pentru a nu ofensa sau supăra cealaltă parte a negocierii.

Ierarhie

Coreea de Sud este o țară cu o distanță de putere mare și ierarhie foarte bine stabilită. Distanța de putere se referă la relația dintre cei de la putere și subordonații într-o societate în care indivizii cu rang inferior, în funcție de cultura distanței de putere mari sau mici, reacționează la acea autoritate.

De obicei, persoana cea mai în vârstă din adunare inițiază activități, precum intrarea într-o cameră, salutarea sau începutul mesei. Persoana cu statut inferior se înclină în fața celui cu statut mai avansat. De exemplu, similar cu alte societăți tradiționale, persoanele cu poziții superioare și membrii superiori sunt așteptați să se așeze în centru sau să primească întotdeauna mâncarea servită mai întâi. În ceea ce privește ordinea, de obicei bătrânii și cei cu ierarhie superioară merg mai întâi să obțină mâncare într-un restaurant tip bufet. Tinerii și

juniorii își arată întotdeauna respectul slujind după ei. O altă atmosferă care arată distanța de putere este adresarea titlului.

În Coreea de Sud, oamenii nu se adresează reciproc prin prenume, ca în Italia, ci prin titlurile lor. Această atmosferă există chiar și în rândul studenților. De exemplu, bobocii și studenții își arată de obicei respectul față de seniori numindu-i frați și surori și respectă ordinele lor, care sunt rezonabile, desigur. Pe de altă parte, seniori ar trebui să aibă grijă de boboci ani și să le dea sfaturi.

Distanța mare de putere / ierarhia nu există doar în viața personală, ci și în lumea afacerilor. Pe lângă modul de adresare, negocierile cu coreenii arată și distanța de putere. De exemplu, înalții oficiali coreeni nu vor avea de-a face cu un membru junior al unei echipe italiene de negocieri, oricât de expert ar fi acela. Coreenii sunt extrem de sensibili la titluri și statut, iar acei italieni care doresc să se ocupe de oficiali coreeni cu statut înalt ar trebui să aibă ei înșiși un grad superior. Prin urmare, pentru a colabora bine cu companiile sud-coreene, cele italiene trebuie să fie conștiente de distanța de putere mare și să își arate respectul prin trimiterea oficialilor potriviți pentru a negocia cu succes tranzacțiile.

Alte caracteristici

Coreea de Sud este o țară care pune accent pe respect și care valorează eficiența. Coreea de Sud este o țară aglomerată, iar spațiul, în special în marile orașe, este foarte solicitat. Coreenii sunt obișnuiți să lucreze unul lângă altul însă, în situațiile oficiale, este necesar un spațiu personal bine definit. Nu sunt tactili. Coreenii sunt foarte muncitori și rareori se întâmplă să piardă timpul, fiind relativ punctuali și având scopul de a desfășura cât mai multe activități într-o perioadă de timp dată.

Coreea de Sud are, în general, o BATNA (best alternative to a negotiated agreement) foarte puternică și credibilă.

Atingerea unei persoane este un afront. Oamenii de afaceri coreeni fac o plecăciune în semn de salut. În ziua de astăzi unii oficiali coreeni dau mâna pentru arăta că s-au modernizat însă fac, în același timp, și eu plecăciune.

Italia

Italia este un stat unitar, republică parlamentară, aflată în Europa de Sud. Are o suprafață totală de 301.338 km² și o populație de 60 milioane de locuitori.

Acest stat are o istorie impresionantă care începe din vremurile antice. A fost centru religios și politic al civilizației occidentale, fiind capitala Imperiului Roman, ca mai apoi să devină centrul creștinismului.

Comerțul își are originile în acest stat încă din secolul al XI-lea, numeroase civilizații interacționând cu italienii și influențând modul în care aceștia au tratat negoțul. Deși au existat numeroase relații interculturale de secole întregi, italienii tind să fie sceptici când vine vorba de negociere și de ceea ce aceasta ar putea să presupună.

Deși cultura Italiei este relativ omogenă, dimensiunile interculturale în ceea ce privește afacerile este considerabil diferită între locuitorii din sudul și nordul statului. Cei din Nord tind să fie serioși, rezervați, fiind focusați pe afaceri și pe ceea ce își doresc să obțină în urma negocierilor. În schimb, dacă negociem cu o persoană din sudul Bologniei sau a Romei, vom observa că aceasta adoptă un stil mai relaxat și percepe negocierea ca pe o oportunitate de a crea noi relații.

Așa cum am menționat anterior, crearea de relații stabile cu cealaltă parte implicată în procesul de negociere poate reprezenta pentru italieni un obiectiv mai mare decât obținerea unei înțelegeri și a unui consens. Aceștia se bazează pe intuiție și tind să desfășoare negocieri numai cu persoanele pe care le cunosc sau în care au încredere. Așadar, menținerea unor relații cordiale și oneste este crucială, reprezentând un punct de pornire în crearea unor legături puternice între potențiali parteneri de afaceri.

Bella Figura

Acesta este un concept important, în special în sudul țării. Presupune menținerea unor relații formale pe tot parcursul negocierii, abilitatea de a fi convingător, fără a părea arogant și nu numai. De asemenea, negociatorii italieni acordă o deosebită importanță modului în care alegem să ne îmbrăcăm în cadrul unei negocieri și apreciază culorile neutre.

Ierarhie

În Italia, respectul de care o persoană se bucură depinde în mod direct de statutul, rangul și vârsta pe care o are. Persoanele în vârstă trebuie tratate cu un deosebit respect, iar mândria și integritatea sunt aspecte care nu ar trebui aduse în discuție niciodată atunci când negociem cu un italian. De asemenea, oamenii preferă ca ceilalți să li se adreseze cu apelativul Signor-Signora, urmat de numele de familie, fiind o dovadă de respect.

Comunicarea

În Italia, limba oficială este limba italiană, urmată de germană, franceză și slovacă. În partea de sud a țării, locuitorii nu vorbesc fluent limba engleză. Se recomandă folosirea unui limbaj simplu, evitând frazele lungi și jargonul. De cele mai multe ori, desi cea în care se desfășoară întâlnirea este limba engleză, italienii vor introduce anumite fraze în italiană pentru a își reduce disconfortul și a expune mai ușor anumite idei pe care vor să le transmită.

Precum locuitorii Coreei de Sud, italienii din nordul țării preferă ca negocierile să se desfășoare într-un cadru formal, într-o atmosferă controlată, în care principalul obiectiv este obținerea unui consens. De asemenea, persoana cu cea mai mare autoritate este cea mai în vârstă, fiind și cea care ia decizia finală.

Comunicarea non-verbală

Comunicarea non-verbală este foarte importantă pentru italieni, considerându-se că aceștia comunică prin intermediul limbajului corpului, existând peste 100 de astfel de gesturi. Contrar coreenilor, italienii consideră menținerea unui contact vizual ca fiind o dovadă de onestitate, respect și încredere.

Întâlnirile

Acestea sunt un prilej pentru italieni de a-și cunoaște partenerul, de a crea o legătură trânsă bazată pe încredere și respect. Așadar, primele întâlniri vor conține discuții despre familie,

pasiuni. Este important să le tratăm cu răbdare, folosindu-ne de umor deoarece orice dovadă de ignoranță, poate încheia negocierea înainte ca aceasta să înceapă.⁷

Concluzii

Diferențele interculturale reprezintă o variabilă foarte importantă. De-a lungul istoriei, au existat negocieri diplomatice care au eșuat din cauza ignorării acestor aspecte. Negocierea se bazează pe comunicarea verbală și non-verbală. Adesea, acestea creează simbioza necesară în vederea stabilirii unor relații de lungă durată. Statele au reușit în decursul istoriei să încheie tratate care au avut la bază numeroase negocieri. Fără a cunoaște și a ține cont de aceste dimensiuni interculturale, este aproape imposibil să stabilim orice fel de relații internaționale, fie că ne referim la afaceri sau la alt fel de relații.

Bibliografie

Apostol, V. (n.d.). Etica in afaceri in Coreea de sud.

Baleanu, D. (fără an). Dimensiunea interculturala a negocierilor comerciale.

DANCIU, V. (2010). Negocierile internaționale de afaceri sub impactul culturii: o analiză bazată pe comparații contextuale. Economie teoretică și aplicată .

Lee, C. Y. (2012). Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea. The Journal of International Management Studies.

Program on Negotiation, Harvard Law School, disponibil online la: HYPERLINK "http://www.pon.harvard.edu" www.pon.harvard.edu

Leadership Crossroads, Negotiating International Business – Italy, disponibil online la: HYPERLINK "http://www.leadershipcrossroads.com" www.leadershipcrossroads.com

“You can negotiate anything”, Herb Cohen, Bantam Books Publishing House

“Communicating Across Cultures”, Bob Dignen, Cambrigde Business Skills

Understanding Negotiating Styles, Heather Meeker Green, Training Industry, 2016, disponibil online la: HYPERLINK "https://trainingindustry.com/articles/leadership/understanding-

⁷ Leadership Crossroads, Negotiating International Business – Italy, disponibil online la: www.leadershipcrossroads.com

negotiating-styles/" <https://trainingindustry.com/articles/leadership/understanding-negotiating-styles/>