

005.1:316.722(498)

**STUDIAREA DIMENSIUNILOR
INTERCULTURALE ÎN
MANAGEMENT ÎN CON-
TEXTUL INTERNAȚIO-
NALIZĂRII AFACERILOR
DIN REPUBLICA MOLDOVA**

*Lect. univ., drd., Angela PÎRLOG, ASEM,
angela.pirlog@yahoo.com*

Procesul de globalizare conduce inevitabil la mondializarea economiilor, interacționarea internă dar, mai ales, internațională a tuturor componentelor unei societăți. Managementul modern este pus în situația să facă față noilor condiții, și anume, interconectarea la alte arealuri economice, politice, culturale și la schimbarea modalității de gândire locală către cea globală.

În articolul de față, am încercat să creăm o imagine de ansamblu asupra dezvoltării internaționalizării economice a întreprinderilor din Republica Moldova. Internaționalizarea reprezintă „un drum cu sens dublu”, unde un flux este direcționat spre Republica Moldova (ex. investițiile străine directe), pe când altul, dimpotrivă, din Republica Moldova spre exterior (comerțul internațional). Cercetarea dimensiunilor culturale s-ar referi la îmbunătățirea practicilor și comportamentelor internaționale de afaceri utilizate de companiile străine în Republica Moldova, precum și a companiilor moldovenești ce fac business în afara țării noastre. Îmbunătățirea conștientizării culturale poate ajuta companiile autohtone să creeze competențe internaționale și să permită managerilor să devină mai competitivi la nivel global.

***Cuvinte-cheie:** dimensiuni culturale, cultură, investiții străine, management, competitivitate.*

JEL: F63, M14, M16, P45.

Introducere

În prezent, societățile devin din ce în ce mai interconectate, din punct de vedere economic și politic, iar lumea afacerilor devine globală. Ea „necesită un grad mai mare de comu-

005.1:316.722(498)

**INTERCULTURAL
DIMENSIONS RESEARCH
IN MANAGEMENT IN THE
CONTEXT OF BUSINESS
INTERNATIONALIZATION IN
THE REPUBLIC OF MOLDOVA**

*Lect., PhD candidate Angela PIRLOG, ASEM
angela.pirlog@yahoo.com*

The process of globalization inevitably leads to the internationalization of economies, the internal but especially international interaction of all the components of a society. Modern management is in a position to cope with the new conditions, namely interconnection to other economic, political, cultural areas, and changing the way of local thinking to the global one.

In the following article we tried to create an overview of the development of the economic internationalization of the Moldovan enterprises. Internationalization is "a double-way road" where a flow is directed to the Republic of Moldova (e.g., direct money investments), while another, vice versa, from the Republic of Moldova to the outside world (international trade). Cultural dimension research would refer to the improvement of international business practices and behaviours used by foreign companies in the Republic of Moldova, as well as to Moldovan companies doing business outside of our country. Improving cultural awareness can help Moldovan companies create international skills and make managers to become more competitive globally.

***Key words:** cultural dimensions, culture, foreign investment, management, competitiveness.*

JEL: F63, M14, M16, P45.

Introduction

Nowadays societies are getting more and more interconnected, economically and politically, and the business world is beco-

nicare internațională și interculturală, colaborare și cooperare mai mult decât oricând” [4, p. 20] pentru a reuși în această economie globală.

În contextul globalizării, diversitatea culturală este un element central al managementului. Prin urmare, este important să înțelegem potențialele beneficii și probleme, pe care aceasta le prezintă întreprinderilor. Pentru întreprinderile din Republica Moldova, această realitate se dovedește foarte dificil de abordat, deoarece au fost efectuate puține studii în acest domeniu. Diversitatea culturală nu trebuie privită ca o constrângere sau simplă consecință a adaptării necesare la evoluțiile pieței. Diversitatea culturilor poate constitui un avantaj competitiv real pentru firmele moldovenești. Examinarea deciziilor și sarcinilor îndeplinite de echipele din cadrul companiilor relevă diferite realități manageriale, în funcție de culturile implicate [1].

În ultimul deceniu, au fost realizate mai multe studii privind obstacolele critice în calea creșterii economice a Republicii Moldova, dar puține s-au axat pe latura culturală, variabilele acesteia și impactul ei în management. Aspectul esențial constă în abordarea complexă și integrată a tuturor factorilor succesului sau ai falimentului unei afaceri.

Pe plan internațional, s-au înregistrat progrese importante în cuantificarea culturii în afaceri. Lucrările lui G. Hofstede, Modelul GLOBE oferă o bază minunată pentru studierea efectelor culturii, similarităților sau diferențelor privind comportamentul economic.

Într-o formulare concisă, conceptul de cultură, în conformitate cu teoria lui Hofstede, reprezintă „regulile nescrise ale jocului social” [2]. Analiza lui a identificat șapte dimensiuni, adică, valori care disting culturile țărilor una de alta. Acestea sunt cunoscute drept dimensiunile culturale ale lui Hofstede privind cultura națională:

- distanța față de putere;
- individualism versus colectivism;
- masculinitate vs. feminitate;
- evitarea incertitudinii;
- orientarea pe termen lung;
- indulgență vs. reținere [10].

Robert House a condus studiul Global Leadership and Behavioral Organizational

ming global. It “requires a greater degree of international and cross-cultural communication, collaboration, and cooperation than ever before” [4, p. 20], to succeed in this global economy.

In the context of globalization, cultural diversity is a central element of management. It is therefore important to understand the potential benefits and problems that it presents to businesses. For enterprises in the Republic of Moldova, this reality proves to be very difficult to analyse, because few studies have been carried out in this field. Cultural diversity should not be seen as a constraint, it is just a consequence of the necessary adaptation to market developments. The diversity of cultures can be a real competitive advantage for Moldovan companies. The examination of the decisions and tasks performed by the teams within the companies reveals different managerial realities, depending on the cultures involved [1].

In the last decade, several studies have been made on the critical obstacles to economic growth in the Republic of Moldova, but few have focused on the cultural side, its variables and impact on management. The essential aspect is the complex and integrated approach of all the factors of success or bankruptcy of a business.

At international level, significant progress has been made in quantifying culture in business. Hofstede’s works, the GLOBE model, provide a great base for studying cultural effects, similarities or differences in economic behaviour.

In a concise formulation, the concept of culture according to Hofstede’s theory is the “unwritten rules of social play” [2]. His analysis identified six dimensions, values that distinguish the cultures of countries one from another. These are known as Hofstede’s dimensions of national culture:

- power distance;
- individualism versus collectivism;
- masculinity versus femininity;
- uncertainty avoidance;
- long-term orientation;
- indulgence versus restraint [10].

Robert House led the research project

Effectiveness (GLOBE) interacțiuni transculturale. Acest program de cercetare continuă încearcă să „sporească disponibilitatea cunoștințelor relevante interacțiunilor interculturale” [3]. Dimensiunile cercetate de acest proiect global sunt:

- distanța față de putere;
- colectivismul instituțional;
- colectivismul de grup;
- egalitatea între sexe;
- evitarea incertitudinii;
- asertivitatea;
- orientarea spre viitor;
- orientarea spre performanță;
- orientarea umană. [11]

Metode aplicate

În ultima perioadă, contactele cu lumea exterioară s-au intensificat. Oamenii de afaceri au început să investească în Republica Moldova. Cele mai importante legături valorice cu economia globală le reprezintă investițiile străine directe și comerțul extern. Ele sunt conectori ai economiei naționale la economia mondială, oferind companiilor locale oportunități de integrare și dezvoltare economică.

Global Leadership and Behavioural Organizational Effectiveness (GLOBE) on transcultural interactions. This on-going research program seeks to “increase available knowledge that is relevant to cross-cultural interactions” [3]. The dimensions developed by this global research project are:

- power distance;
- institutional collectivism;
- in-group collectivism;
- gender egalitarianism;
- uncertainty avoidance;
- assertiveness;
- future orientation;
- performance orientation;
- human orientation [11].

Applied methods

Lately, contacts with the outside world have intensified. Businessmen have started to invest in Moldova. The most important value links with the global economy are foreign direct investment and foreign trade. They are the connectors of the national economy to the world economy, giving local companies opportunities for economic integration and development.

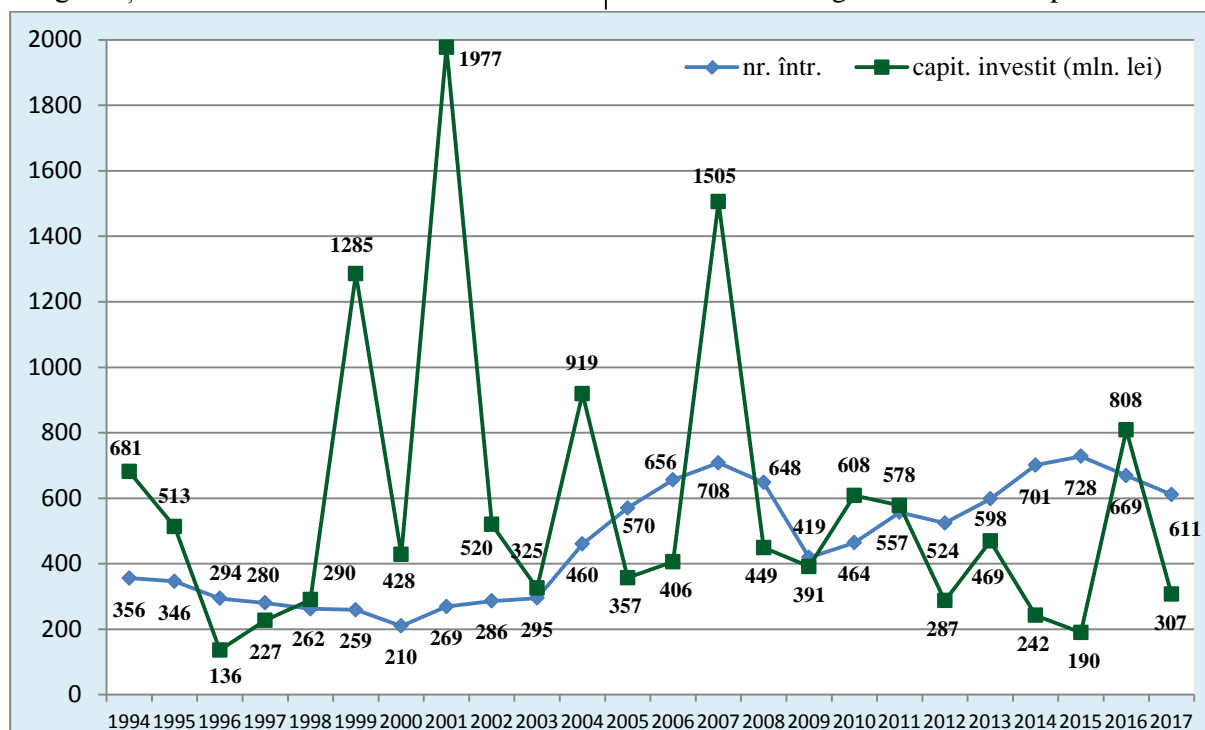


Figura1. Evoluția înregistrării întreprinderilor cu investiții străine și a capitalului investit în capitalul social în perioada 01.01.1994 – 01.01.2018 / Figure 1. Evolution of registration of foreign-capital enterprises

Sursa/ Source: <http://www.cis.gov.md/statistica> [6]

Numărul total al întreprinderilor cu capital străin, înregistrate în Republica Moldova la data de 1 august 2018, a constituit 11302. Cele mai multe companii provin din România, 1746 la număr, arată datele statistice ale Departamentului înregistrare și licențiere a unităților de drept din cadrul Agenției Servicii Publice. Cifra reprezintă 15,4% din totalul întreprinderilor străine care activează în țara noastră. Pe locul doi, se situează Italia cu 1391 de întreprinderi înregistrate, urmează Turcia cu 1302 firme și Ucraina cu 1154. Acestea sunt urmate de Federația Rusă, Germania, SUA, Israel și Cipru. [6]

În același timp, Olanda ocupă prima poziție după capitalul investit. Cele 178 de companii olandeze au investit în țara noastră circa 2402 milioane lei. Peste 1732 de milioane de lei au investit întreprinderile italiene, iar 1919 mii de lei cele din Cipru. Capitalul investit de firmele românești constituie 1508 mii lei, iar al celor din Federația Rusă este de 1041 mii lei. Următoarele, în clasament, sunt întreprinderile din Germania, SUA, Austria, Marea Britanie și Elveția, care au investit între 434 de mii de lei și 682 mii de lei. 30% din companiile înregistrate în țară au declarat ca gen de activitate comerțul cu ridicata, 23% – comerțul cu amănuntul, iar 12% – industria prelucrătoare. În agricultură, s-au lansat 6% dintre întreprinderi, iar în transport și comunicații – 5%. Companiilor, care au declarat ca gen de activitate tranzacțiile imobiliare sau hoteluri și restaurante, le revin câte 4%. Celor care și-au propus să desfășoare activități financiare sau construcții le revin câte 2%. [6]

Cei mai importanți investitori în Republica Moldova sunt: DRA Draexlmaier Automotive SRL, Germania, Efes Vitanta Moldova Brewery S.A, Turcia, Ernst & Young Moldova, Eurofarmaco SA, Marea Britanie, „GRAWE CARAT Asigurari” SA, La Triveneta Cavi (LTC), Italia, ICS Compania „Lactalis-Alba” SRL, Franța, Î.M. MOLDCELL S.A., parte a grupului suedezo-finlandez Teleasonera, Shopping MallDova, România, METRO Cash & Carry, Franța, ORANGE MOLDOVA S.A., Franța. [9]

Companiile cu investiții străine directe sunt cu 71% mai productive și plătesc salarii

The total number of foreign-capital companies registered in the Republic of Moldova on August 1, 2018 constituted 11302. Most companies come from Romania, 1746 in number, show the statistical data of the Department of Registration and Licensing within the Public Services Agency. The figure represents 15.4% of the total number of foreign companies operating in our country. The second place is Italy with 1391 registered companies, followed by Turkey with 1302 companies and Ukraine with 1154. These are followed by the Russian Federation, Germany, USA, Israel and Cyprus [6].

At the same time, the Netherlands occupies the first position according the invested capital. The 178 Dutch companies invested about MDL 2402 million in our country. Over MDL 1732 million were invested by Italian companies, and MDL 1919 thousand come from Cyprus. The capital invested by the Romanian companies is MDL 1508 thousand, and the ones from the Russian Federation are MDL 1041 thousand. The companies from Germany, the USA, Austria, the United Kingdom and Switzerland have invested between MDL 434 thousand and MDL 682 thousand. 30% of the companies registered in the country declared as the activity of the wholesale trade, 23% – retail and 12% of the manufacturing industry. 6% of enterprises are launched in agriculture, 5% in transport and communications. Companies that have declared real estate transactions or hotels and restaurants services constitute 4%. Those who have chosen to carry out financial or construction activities have 2% [6].

The most important investors in the Republic of Moldova are: DRA Draexlmaier Automotive SRL, Germany, Efes Vitanta Moldova Brewery SA, Turkey, Ernst & Young Moldova, Eurofarmaco SA, United Kingdom, GRAWE CARAT Asigurari SA, La Triveneta Cavi , ICS Company “Lactalis-Alba” SRL, France, Î.M. MOLDCELL S.A., part of Swedish-Finnish Teleasonera group, Shopping MallDova, Romania, METRO Cash & Carry, France, ORANGE MOLDOVA S.A., France [9].

Foreign direct investment companies are 71% more productive and pay higher wages

mai mari decât companiile naționale. Așa arată rezultatele Studiului „Impactul economic al investițiilor străine directe în Moldova”, elaborat de Echipa Economică Germană în Moldova. Potrivit Studiului, cea mai mare concentrație de angajați se găsește la fabricile deschise de străini (32.000 de angajați), în comerțul cu ridicata și cu amănuntul (17.500 de angajați) și în companii IT (7.700 de angajați). [8]

Ideea principală denotă că internaționalizarea urmărește accelerarea dezvoltării economice a Republicii Moldova, impactul estimat al acesteia se referă, în primul rând, la performanța economică a țării, iar atragerea investițiilor și promovarea exporturilor au devenit scopul de bază asupra căruia sunt axate acțiunile atât la nivel guvernamental, cât și la nivel de întreprinderi. [5]

Internaționalizarea businessului moldovenesc cunoaște o anumită dezvoltare și avantajele acesteia constau în următoarele:

- Amplasarea geografică favorabilă în raport cu UE, Rusia, Orientul Mijlociu și Asia Centrală;
- Populația multilingvă: lipsa barierelor lingvistice, care oferă posibilitatea integrării în lanțurile tehnologice ale firmelor cu investiții străine directe amplasate în România și Ucraina;
- Regimul liberalizat de vize cu țările CSI, UE, SUA, Canada, Israel etc.;
- Procesul de integrare europeană, care oferă multiple oportunități pentru dezvoltarea capacităților instituționale, implementarea Acordului de Asociere ar putea facilita comerțul internațional și ar redresa problemele ce țin de competitivitate;
- Republica Moldova a devenit deschisă, din punct de vedere economic, datorită celor 47 de acorduri bilaterale privind evitarea dublei impuneri și 40 de acorduri bilaterale privind protejarea reciprocă a investițiilor;
- Comerțul liberalizat cu UE, Turcia, Europa de Sud-Est și țările CSI mărește capacitatea;
- Existența instrumentelor de atragere a investițiilor (zonele economice libere,

than domestic companies. This is shown by the results of the Study “The Economic Impact of Foreign Direct Investment in Moldova”, elaborated by the German Economic Team in Moldova. According to the study, the highest concentration of employees is in factories (32,000 employees), in wholesale and retail (17,500 employees) and in IT companies (7,700 employees) [8].

The main idea is that internationalization is aimed to accelerate the economic development of the Republic of Moldova, its estimated impact primarily refers to the country's economic performance and the attraction of investment and the promotion of exports have become the basic aim of action at both governmental and enterprise levels [5].

The internationalization of the Moldovan business has a certain development and its advantages are as follows:

- Favourable geographic location vis-à-vis the EU, Russia, the Middle East and Central Asia;
- Multilingual population: lack of language barriers that offer the possibility of integration into the technological chains of firms with foreign direct investments located in Romania and Ukraine;
- The visa liberalization regime with the CIS, EU, US, Canada, Israel, etc.;
- The European integration process, which offers multiple opportunities for institutional capacity building, the implementation of the Association Agreement could facilitate international trade and restore competitiveness issues;
- The Republic of Moldova has become economically open due to 47 bilateral agreements on avoiding double taxation, 40 bilateral agreements on the mutual protection of investments;
- Liberalized trade with the EU, Turkey, Southeast Europe and CIS countries increases capacity;
- Existence of investment attraction instruments (free economic zones, industrial parks), availability of unused assets (industrial land, construction)

parcuri industriale), disponibilitatea activelor neutilizate (terenuri industriale, construcții) în zonele date, scuti-
tirile fiscale și alte facilități pentru rezidenții din zonele economice libere și parcurile industriale.

În același timp, țara noastră mai are anumite carențe ce împiedică internaționalizarea eficientă, și anume:

- Deficitul forței de muncă de calificare medie și înaltă, în special în mediul rural și procentul scăzut al tinerilor cu specializări în domeniile tehnice și tehnologice;
- Curriculumul depășit în sectorul educației profesionale, ce nu corespunde cerințelor de pe piața muncii;
- Incertitudinile investitorilor ce țin de tratamentul fiscal și vamal;
- Insuficiența platformelor industriale dezvoltate în mod corespunzător, a utilităților comune ale acestora, precum și costurile înalte pentru dezvoltarea platformelor industriale;
- Sarcina fiscală totală destul de înaltă în comparație cu țările din regiune;
- Calitatea redusă a actului de guvernare (corupția, lipsa de transparență în procesul decizional, protejarea incertă a drepturilor de proprietate) generează riscuri mari de afaceri.

Rezultate și discuții

Cercetarea dimensiunilor culturale și analiza variabilelor furnizează recomandări cu privire la acestea, și privind impactul lor asupra relațiilor interumane din cadrul întreprinderilor. Ele sunt foarte importante pentru domeniul managementului, deoarece furnizează informații necesare în luarea unor decizii și efectuarea unor acțiuni (evitarea conflictelor, a problemelor care pot apărea din cauza diferențelor culturale; adecvarea acțiunilor la profilul cultural al angajaților, clienților, partenerilor sociali și de afaceri etc.).

Studierea dimensiunilor culturale ar aduce avantaj strategic pentru întărirea punctelor forte ale Republicii Moldova: îmbunătățirea contactelor de afaceri dezvoltate de exportatorii și producătorii moldoveni în afara țării, procesul de integrare internațională va de-

in given areas, tax exemptions and other facilities for residents in free economic zones and industrial parks.

At the same time, there are still certain gaps that hinder our country from effective internationalization:

- Deficit of medium and high skilled workforce, especially in rural areas and the low percentage of young people with specializations in technical and technological fields;
- The old curriculum in the professional education sector, which does not correspond to the requirements of the labour market;
- Investor uncertainties related to fiscal and customs treatment;
- Insufficiently developed industrial platforms, their common utilities, as well as high costs for the development of industrial platforms;
- Total fiscal burden rather high compared to countries in the region;
- The low quality of governance (corruption, lack of transparency in decision-making, uncertainty protection of property rights) generates high business risks.

Results and discussions

Cultural dimensions research of the analysis of differences could offer recommendations as well as to show their impact on human relations within enterprises. They are very important in the field of management because they provide useful information for some decisions and actions (avoiding conflicts, problems that may arise due to cultural differences, choice of actions according the cultural profile of employees, clients, social and business partners, etc.).

Studying cultural dimensions would bring strategic advantage to make secure the strengths: growing business contacts developed by Moldovan exporters and producers outside the country, the international integration process will become easier and will provide multiple opportunities for developing institutional capacities and intercultural interaction skills, will facilitate communication within organizations.

veni un proces mai ușor ce va oferi multiple oportunități pentru dezvoltarea capacităților instituționale și competențelor de interacționare interculturală, va ușura comunicarea în cadrul organizațiilor.

În mod cert, studierea laturii culturale va fi de mare ajutor în înlăturarea curențelor existente, astfel, va micșora deficitul forței de muncă de calificare medie și înaltă, mai ales a tinerilor cu specializări în domeniile tehnice și tehnologice prin modernizarea curriculumului în sectorul educației profesionale, ce va corespunde cerințelor de pe piața muncii.

Pentru companiile autohtone, a fi astăzi competitive nu înseamnă doar găsirea de parteneri peste hotare și extinderea exporturilor, ci, în primul rând, îmbunătățirea performanțelor și imaginii întreprinderii, astfel, încât să dispună de suficiente capacități de a rezista la presiunea concurențială de pe piața locală, care se intensifică inclusiv datorită apariției competitorilor străini. Studierea cadrului cultural al întreprinderii și stabilirea strategiilor în conformitate cu profilul cultural al angajaților, clienților, partenerilor ar avea un efect cantitativ și calitativ asupra competitivității întreprinderii.

În plus, creșterea competitivității unei întreprinderi are influență asupra profitabilității, prin combinarea optimă a costurilor și resurselor, planificarea strategică și monitorizarea regulată a pieței, și beneficierea de oportunitățile existente. Managementul întreprinderii, având drept scop competitivitatea într-un mediu internațional, se bazează pe practici și comportamente care pot fi diferite în funcție de mediul cultural al membrilor organizației. Cultura părților interesate poate afecta modul în care își planifică, decide, dar și controlează, coordonează activitățile. În mod similar, în funcție de culturi, modul de gestionare și rezolvare a conflictelor va fi diferit.

La capitolul exporturi, Republica Moldova stă mult mai slab decât la capitolul investiții străine. Recesiunea economică în Rusia și creșterea economică fragilă în UE, barierele comerciale impuse de Rusia în calea importurilor din Republica Moldova, standardele de calitate internațională ridicate, sunt doar unele aspecte ce frânează exporturile de

Certainly the study of the cultural side will be of great help in removing the existing deficiencies: it will reduce the lack of medium and high skilled workforce, especially for young people with specializations in the technical and technological fields by modernizing the curriculum in the vocational education sector, which will meet the requirements of the labour market.

For domestic companies, being competitive today is not just about finding foreign partners and expanding exports but first of all improving the company's performance and image so that it has enough capacity to withstand the competitive pressure on the local market, which also intensifies due to the appearance of foreign competitors. Studying the enterprise's cultural framework and setting strategies according to the cultural profile of employees, customers, partners would have a quantitative and qualitative effect on the competitiveness of the enterprise.

Moreover, increasing an enterprise's competitiveness has an impact on profitability, by combining the optimal cost and resources, strategic planning and regular market monitoring, and benefitting from existing opportunities. The enterprise management is based on practices and behaviours that may vary according to the cultural environment of members of the organization. Stakeholder culture can affect how they plan, decide, and control and coordinate their activities. Similarly, depending on cultures, the way of managing and resolving conflicts will be different.

Regarding exports, the Republic of Moldova is much weaker than foreign investments. Economic recession in Russia and fragile economic growth in the EU, trade barriers imposed by Russia on imports from the Republic of Moldova, high international quality standards are only some aspects that hinder exports. In the context of enlarging exports into the international market and growing of global relations on different levels, economic agents should draw their attention to:

- the factors of creating a competitive advantage on the international market:

mărfuri moldovenești. În contextul ieșirii la export pe piața internațională și intensificarea relațiilor globale la diferite niveluri, agenții economici trebuie să atragă atenția la următorii factori:

- factorii creării avantajului competitiv pe piața internațională: **inovare, tehnologie** (crearea parteneriatelor pentru inovare, protecția proprietății intelectuale, căutarea clienților nedeserviți/piețelor neacoperite de concurenți, crearea produselor/serviciilor specifice – ex. pentru grupuri social-vulnerabile, inovații digitale), **dinamica businessului și abilitățile întreprinzătorului** (resurse și infrastructură, rapiditate a soluționării provocărilor, stabilitate financiară, implicare/adaptare culturală pe piețele de export, dezvoltare a abilităților manageriale și acces la cunoștințe, capacitate de a dezvolta afaceri care cresc intensiv).
- catalizatorii ce stimulează competitivitatea internațională: **conectare, infrastructură inteligentă** (tehnologii inteligente, calitate, economii de cost, utilizarea energiei regenerabile), **piața forței de muncă, capitalul uman** (implicare a tinerilor, crearea condițiilor de gândire creativă, instruire în tehnologii avansate, dezvoltare a abilităților emoționale, sociale), **acces la finanțare pentru firme inovatoare** (căutare a oportunităților de finanțare, diversificare a resurselor financiare și utilizarea resurselor inovative – ex. crowdfunding – finanțarea ideii cu ajutorul comunității, abilități de gestiune a investițiilor).

Toți acești factori ar putea fi analizați ținând seama de dimensiunile culturale pentru optimizarea competitivității companiilor internaționale, care investesc în Republica Moldova, pe de o parte, și a întreprinderilor autohtone care doresc să își sporească rentabilitatea și poziția pe piață, pe de altă parte.

Concluzii

În ultimul timp, contactele cu lumea exterioară s-au intensificat. Globalizarea a făcut schimbul de persoane, informații, tehnologii foarte dinamic, astfel, oamenii de afaceri de peste hotare au început să investească

innovation, technology (creation of innovation partnerships, protection of intellectual property, search for undecided customers/ markets not covered by competitors, creation of specific products/services – e.g. for socially vulnerable groups, digital innovations), **business dynamics and entrepreneurs' skills** (resources and infrastructure, rapidity of challenges, financial stability, cultural involvement / adaptation in export markets, development of managerial skills and access to knowledge, ability to develop intensive businesses).

- catalysts that stimulate international competitiveness: **connectivity, smart infrastructure** (smart technologies, quality, cost savings, use of renewable energy), **labour market, human capital** (youth involvement, creative thinking, emotional, social), **access to finance for innovative firms** (looking for funding opportunities, diversifying financial resources, and using innovative resources – e.g. crowd funding – community funding, investment management skills).

All these factors could be analysed taking into consideration cultural dimensions to optimize the competitive advantages of international companies investing in the Republic of Moldova on one hand, and domestic enterprises wanting to increase their profitability and market position.

Conclusions

Lately, contacts with the outside world have intensified. Globalization has made the exchange of people, information, technologies very dynamic, so businessmen from abroad have started to invest in the Republic of Moldova. Foreign direct investment is an important means of linking the national economy to the global economy, giving local companies opportunities to integrate into value chains in the global economy.

The study of cultural dimensions would bring a positive impact in establishing strategies for attracting investments and pro-

în Republica Moldova. Investițiile străine directe reprezintă un mijloc important de conectare a economiei naționale la economia mondială, oferind companiilor locale oportunități de integrare în lanțurile valorice din economia globală. Studiul dimensiunilor culturale în Republica Moldova ar aduce un impact pozitiv în stabilirea strategiilor de atragere a investițiilor și promovare a exporturilor, gestionarea politicilor referitoare la de resursele umane, ameliorarea comunicării interpersonale și manageriale, valorificarea punctelor forte și înlăturarea punctelor vulnerabile. Domeniile care pot beneficia, în mod direct, de rezultatele cercetării sunt următoarele: managementul general al firmei, managementul resurselor umane, managementul marketingului și managementul educațional.

Ca niveluri posibile de valorizare a informațiilor obținute în urma cercetării dimensiunilor culturale, putem menționa:

- 1) nivelul național, pentru ameliorarea managementului din organizațiile naționale, ai căror angajați provin din Republica Moldova;
- 2) nivelul internațional, pentru adecvarea managementului în cadrul firmelor ai căror angajați provin din mai multe țări sau a căror activitate este multinațională.

Pentru Republica Moldova, potențialii parteneri interesați ar putea fi:

- multinaționalele implantate în diverse regiuni ale țării,
- întreprinderile moldovenești, care activează într-un mediu dinamic pentru care atitudinea proactivă este o normă;
- organizațiile profesionale de formare/educație;
- echipele interregionale/internaționale de proiect, constituite din indivizi dinamici, orientați către învățare și dezvoltare personală;
- iar la nivel individual, o parte dintre manageri (care simpatizează domeniul și au suficientă flexibilitate și autoritate pentru a aplica recomandările). Cercetările și rezultatele acestora, desigur, trebuie corelate cu caracteristici profesionale, organizaționale și contextuale, dar

motoring exports in the Republic of Moldova, managing human resources policies, improving interpersonal and managerial communication, strengthening the country's strengths and removing weaknesses. The areas that can benefit directly from the research results are the following: general management of the company, human resources management, marketing management and educational management.

As possible levels of valorisation of the information obtained from the researches of the cultural dimensions could be mentioned:

- 1) the national level, for improving management of the national/domestic organizations, whose employees come from the Republic of Moldova;
- 2) the international level for the suitability of management in firms whose employees come from several countries or whose activity is multinational.

For the Republic of Moldova, potential stakeholders could be:

- multinationals implanted in various regions of the country;
- Moldovan enterprises operating in a dynamic environment for which proactive attitude is a norm;
- professional training/education organizations;
- interregional / international project teams established from dynamic individuals oriented towards learning and personal development;
- and at the individual level some managers (who are interested in the field and have enough flexibility and authority to apply the recommendations). Research and their outcomes, of course, must be related to professional, organizational and contextual characteristics, but also to the fact that statements about culture are average tendencies that do not take into account the individuality of one person.

ținând cont și de faptul că afirmațiile referitoare la cultură sunt tendințe medii, care nu iau în considerare individualitatea unei persoane.

Bibliografie/Bibliography:

1. COX, T. H., LOBEL, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847.
2. HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan and MINKOV, Michael, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded 2nd Edition. McGraw-Hill 2005.
3. HOUSE, R.J., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P.W. and GUPTA, V. (2004) *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, Thousand Oaks.
4. STEERS, R. M. 2005. *Managing in the Global Economy*. Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe.

Surse online/ Online references:

5. Hotărâre de guvern nr. 511 25.04.2016 cu privire la aprobarea Strategiei naționale de atragere a investițiilor și promovare a exporturilor pentru anii 2016-2020 și a Planului de acțiuni pentru implementarea acesteia
<http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=364547>
6. <http://www.cis.gov.md/statistic> , <http://www.cis.gov.md/statistica#g>
7. Ghid pentru afaceri, sporirea competitivității afacerii
<http://dcfta.md/uploads/0/images/large/2-competitiv-ro-v4.pdf>
- 1) 8.WOLDEMAR Walter, MATTHIAS Lücke: *Impactul economic al investițiilor străine directe în Moldova* https://consecon.gov.md/wp-content/uploads/2017/11/PB_07_2017_ro.pdf
8. <https://fia.md/>
9. <https://geerthofstede.com/landing-page/>
10. https://globeproject.com/study_2004_2007