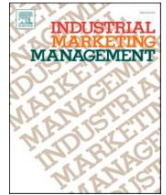


Liste de conținut disponibile la [ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com)

## Managementul Marketingului Industrial

pagina de pornire a jurnalului: [www.elsevier.com/locate/indmarman](https://www.elsevier.com/locate/indmarman)

## Limbajul în interacțiunile interculturale de afaceri: o perspectivă de putere percepută de sine

Maria Ivanova-Gongne<sup>a,c,\*</sup>, Wilhelm Barner-Rasmussen<sup>A</sup>, Lasse Torkkeli<sup>b,c</sup>, Maria Elo<sup>a,c,d,e</sup><sup>a</sup> Universitățile Åbo Akademi, Școala de Afaceri și Economie, Vanrikinkatu 3B, 20500 Turku, Finlanda<sup>b</sup> LAB Universitatea de Științe Aplicate, Yliopistonkatu 36, 53850 Lappeenranta, Finlanda<sup>c</sup> Școala de Economie din Turku, Universitatea din Turku, FI-20014 Turku, Finlanda<sup>d</sup> Universitatea Danemarcei de Sud, Departamentul de Afaceri și Management, Campusvej 55, DK-5230 Odense M, Danemarca<sup>e</sup> Institutul Belt and Road of International Business School of Economics, Universitatea din Shanghai, 99, Shangda Road, districtul Baoshan, Shanghai 200444, China

## INFORMATII ARTICOL

Cuvinte cheie:

Limba  
Context

Interacțiunile interculturale de afaceri

Puterea auto-percepută

Făcând sens

IMM-urile

## ABSTRACT

Interacțiunea interculturală a afacerilor a primit o atenție limitată a cercetătorilor în cercetarea de marketing de la business-to-business (B2B), limba și cultura fiind în special subiecte neglijate în mare măsură, în ciuda literaturii care observă importanța lor în marketingul B2B. Acest studiu abordează această omisiune concentrându-se pe modul în care managerii dau sens rolului limbajului în interacțiunile de afaceri interculturale. De asemenea, explorăm rolul limbii ca sursă potențială de putere individuală în relațiile internaționale de afaceri (IB). Anchetă empirică se concentrează pe un caz extrem al interacțiunilor de afaceri interculturale ale rușilor cu finlandezii sau în Finlanda înainte de războiul din Ucraina. Constatările arată că contextul și limbajul, precum și dinamica puterii de traducere sunt împletite, generând un nivel suplimentar de dinamică a puterii care reiese din afaceri în sine. Limbajul influențează în special puterea percepută de sine în relațiile de afaceri și poate duce la dependență sau frustrare din cauza limitărilor lingvistice. Studiul contribuie la cercetarea privind marketingul B2B și IB prin evidențierea faptului că expunerea la nivel individual la interacțiunile de afaceri interculturale implică provocări lingvistice semnificative care nu pot fi rezolvate doar prin utilizarea limbii engleze. Mai exact, contribuie la abordarea problemei limbajului utilizat, care a fost rareori examinată în literatura de specialitate privind interacțiunea interculturală în mediul B2B.

## 1. Introducere

Având în vedere mediul cultural și lingvistic complex al managerilor de astăzi (vezi, de exemplu, [Ivanova-Gongne, 2015](#)), multe relații de afaceri implică interacțiuni interculturale. Cu toate acestea, interacțiunea interculturală de afaceri a primit o atenție limitată a cercetătorilor în cercetarea de marketing business-to-business (B2B), în ciuda unei creșteri recente a interesului pentru aceasta ([Koponen, Julkunen, Gabriëlsson și Pullins, 2021](#)). Limba și cultura, în special, sunt subiecte neglijate în mare măsură, în ciuda impactului lor substanțial asupra marketingului B2B ([Elo, Minto-Coy, Silva și Zhang, 2020](#); [Ivanova-Gongne & Torkkeli, 2018](#); [Lowe, Ellis, & Purchase, 2008](#)). În ultimii ani, literatura privind impactul limbii asupra activităților de afaceri internaționale (IB) a crescut, iar dovezile că limba joacă un rol într-o gamă largă de decizii de management și de IB sunt în creștere ([Tenzer, Terjesen și Harzing, 2017](#)). De exemplu, o limbă comună crește fluxurile comerciale între țări cu 44% ([Egger & Lassmann,](#)

[2015](#)), iar abilitățile lingvistice s-au dovedit a avea o influență pozitivă asupra recunoașterii oportunităților internaționale de către factorii de decizie ([Hurmerinta, Nummela și Paavilainen-Mantymäki, 2015](#)). De asemenea, este recunoscut pe scară largă faptul că semnificațiile înrădăcinate cultural ale actelor de vorbire, cum ar fi cererea sau refuzul, sau anumite concepte pot crea neînțelegeri în interacțiunile de afaceri interculturale ([Tenzer et al., 2017](#)). Surprinzător de puține studii de marketing B2B s-au concentrat pe utilizarea limbajului, fie la nivel general ([Deng, Wang, Rod și Ji, 2021](#); [Zhao, Gao și Gu, 2022](#)) sau în situații specifice, cum ar fi interacțiunea interculturală B2B.

În plus, cercetările de marketing B2B existente au avut tendința de a interpreta limbajul dintr-o perspectivă pozitivistă, reducționistă, dominată de un accent pe limbile occidentale ([Lowe et al., 2008](#)) și nu a reușit să țină seama pe deplin de natura multilingvă a spațiului social al IB. relații (cf. [Janssens & Steyaert, 2014](#); [Westney, Piekkari, Koskinen și Tietze, 2022](#)). De asemenea, a ignorat în mare măsură circumstanțele contextuale, cum ar fi istoria, legislația și obiceiurile lingvistice locale, pe care IB mai larg.

\* Autorul corespunzător.

Adrese de e-mail: [mivanova@abo.fi](mailto:mivanova@abo.fi) (M. Ivanova-Gongne), [wbarner@abo.fi](mailto:wbarner@abo.fi) (W. Barner-Rasmussen), [lasse.torkkeli@utu.fi](mailto:lasse.torkkeli@utu.fi) (L. Torkkeli), [melo@sam.sdu.dk](mailto:melo@sam.sdu.dk) (M. Elo).<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.10.004>

Primit la 1 decembrie 2022; Primit în formă revizuită 6 octombrie 2023; Acceptat la 7 octombrie 2023

Disponibil online la 17 octombrie 2023

0019-8501/© 2023 Autorii. Publicat de Elsevier Inc. Acesta este un articol cu acces deschis sub licență CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

literatura a fost recunoscută din ce în ce mai mult ca relevantă pentru provocările legate de limbă (Gaibrois, 2018; Langinier & Ehrhart, 2020; Steyaert, Ostendorp & i Gaibrois, 2011). Problemele lingvistice în relațiile IB au fost trecute cu vederea în special în contextul întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) (Tenzer et al., 2017). IMM-urile care operează la nivel internațional se confruntă cu o serie de provocări lingvistice (Knowles, Mughan & i Lloyd-Reason, 2006; Sui, Morgan & i Baum, 2015). Cu toate acestea, politicile și experiențele lor formale tind să fie mai limitate decât cele ale marilor întreprinderi multinaționale (MNE), iar persoanele care lucrează în IMM-uri abordează provocările operaționale multilingve în mod diferit, în funcție de repertoriile lingvistice personale, experiențele anterioare și resursele de sprijin relevante (Knowles, et al., 2006; Wilmot, 2017).

Începem să abordăm aceste lacune furnizând unul dintre primele studii care aduc limbajul în prim-plan în marketingul B2B. Aceasta este o contribuție importantă, având în vedere modul în care migrația globală și consecințele acesteia pentru operațiunile IB și relațiile de putere lingvistică sunt în creștere. Abordăm luptele la nivel individual legate de alegerea și gestionarea graiului lingvistic în IMM-urile care operează la nivel internațional ca procese de creare a sensului (Weick, 1979; Weick, Sutcliffe & i Obstfeld, 2005). Susținem că indivizii care se angajează în crearea de sens în jurul problemelor lingvistice rămân încorporate în contexte sociale specifice care influențează eforturile lor de a crea sens, deoarece eforturile lor de a alege limbajul în relațiile internaționale B2B sunt modelate de aceste circumstanțe contextuale. Aruncarea luminii asupra modului și cu ce consecințe este principalul obiectiv al acestui studiu. Prin urmare, ne punem următoarele întrebări de cercetare:

- Cum se bazează managerii individuali din IMM-uri din contextele lingvistice ale țărilor de origine și gădă atunci când dau sens utilizării limbii în interacțiunile de afaceri interculturale?
- Se schimbă rolul limbii ca sursă potențială de putere individuală în relațiile de afaceri atunci când indivizii își desfășoară activitatea în afara contextelor din țara lor de origine și, dacă da, cum?

Pentru a ilustra discuția noastră conceptuală cu privire la aceste întrebări, ne bazăm pe trei seturi de date de interviu, în valoare totală de douăzeci și patru de interviuri cu proprietari-manageri de IMM-uri de origine rusă, efectuate între 2012 și 2018. Acestea se concentrează pe interacțiunile de afaceri interculturale în relațiile internaționale B2B dintre indivizi ruși și clienții, furnizorii și partenerii de afaceri finlandezi, cu Rusia ca țară de origine și Finlanda ca țară gazdă. Unii proprietari-administratori de IMM-uri se află în țara de origine, iar unii au migrat în țara gazdă. Constelațiile de putere legate de limbă în B2B descoperite de cercetarea noastră oferă o perspectivă la nivel individual a provocărilor, perspectivelor și transformărilor pe care le experimentează proprietarii-managerii IMM-uri locali și migranți în timpul interacțiunilor interculturale.

Finlanda și Rusia sunt țări vecine cu o lungă istorie de legături politice și economice și comerț bilateral extins (Ollus & Simola, 2006). Dincolo de aceste relații, istoric a existat multă mișcare de oameni între aceste țări. Vorbitorii de rusă sunt de departe cel mai mare grup etnic de rezidenți născuți în afara Finlandei și constituie până acum 1,6% din populație, cetățenii ruși constituind 0,57% din populație (Statistics Finland, 2021). De la sfârșitul anilor 1990 până la războiul din 2022, rușii lor le-a fost relativ ușor să migreze în Finlanda.

În ciuda interconexiunilor economice semnificative, a proximității geografice și a mobilității umane transfrontaliere, relațiile de afaceri finlandeze-ruse au fost adesea caracterizate de diferențe culturale (Ivanova-Gongne & i colab., 2022; Vinokurova & i colab., 2009). Afacerile în economiile de piață liberă, cum ar fi Finlanda, reprezintă stabilitate relativă și

tinde să fie mai inovatoare, în timp ce afacerile din țările cu economii controlate de stat, cum ar fi Rusia, sunt în mare parte asociate cu instabilitatea opiniilor și un mediu turbulent (Ivanova-Gongne et al., 2022). Astfel, aspectele culturale sunt factori decisivi care influențează relațiile de afaceri și comportamentul în Rusia (vezi, de exemplu, Ivanova-Gongne & Torkkeli, 2018; Puffer & McCarthy, 2011).

După invazia rusă a Ucrainei din 24 februarie 2022, interconexiunile dintre Finlanda și Rusia s-au schimbat drastic, iar relațiile de afaceri dintre companiile ruse și finlandeze au fost în mare măsură oprite (YLE News, 2022). Totuși, descoperirile noastre pot fi extrapolate într-o serie de alte contexte în care indivizii se angajează în relații internaționale B2B între țări cu limbi, culturi și sisteme economice diferite. În plus, ca urmare a războiului, sute de mii de indivizi cu înaltă calificare, inclusiv întreprinderi întregi înființate (Javits, 2022), au migrat din Rusia, ceea ce face importantă în întreaga Europă alegerea mai bună a interacțiunilor interculturale cu indivizi de origine rusă.

Contextul lingvistic al studiului nostru este rezumat în Tabelul 1. Politicile și practicile naționale se referă la limbile naționale respective (rusă în Rusia și finlandeză și suedeză în Finlanda), în timp ce contextul IB implică și engleza. Utilizarea limbii în acest context acoperă diverse setări de comunicare IB, de la migrant la local, din interior la exterior și activități de cooperare care reprezintă o gamă largă de relații și sarcini de afaceri.

Contribuția studiului nostru constă în abordarea unei probleme (adică limbajul în uz) care, în ciuda importanței sale, este rar atinsă în literatura despre interacțiunea interculturală în mediul B2B, inclusiv în revista *Industrial Marketing Management* (IMM). Articolele despre interacțiunile interculturale din IMM se concentrează mai ales pe distanța culturală (Gu, Wang & i Wang, 2019; Jia, Wang, Xiao & i Guo, 2020), diferențele culturale (de exemplu, Voldnes, Grønhaug & i Nilssen, 2012), critică și/sau utilizarea dimensiunilor Hofstede (1980) (de exemplu, He & Sun, 2020; Jia & i colab., 2020) și comparații interculturale ale, de exemplu, achizițiilor industriale (Habel, Jarotschkin, Schmitz, Eggert & i Plotner, 2020), încredere (Lohtia, Bello & i Porter, 2009) și dezvoltarea capacității de rețea (McGrath & O'Toole, 2014). În schimb, studiile privind limba ca element esențial al interacțiunilor interculturale în B2B sunt, după cunoștințele autorilor, aproape inexistente în literatura de specialitate IMM și B2B de marketing. Puținele studii privind utilizarea limbajului în IMM se concentrează pe rolul acestuia în angajamentul mărcii B2B (Deng et al., 2021) și ajustarea contractelor (Zhao et al., 2022) și nu iau în considerare un mediu intercultural. Cu alte cuvinte, interesul în creștere rapidă pentru cercetarea lingvistică în domeniul vecin al IB (Karhunen, Kankaanranta, Louhiala-Salminen & i Piekkari, 2018; Tenzer et al., 2017) nu se reflectă în marketingul internațional, chiar și în marketingul internațional. Dacă ambele domenii se angajează în contexte empirice foarte asemănătoare.

Restul lucrării este organizat după cum urmează. În primul rând, se trece în revistă literatura existentă care se adresează limbajului și interacțiunii interculturale în afaceri și puterea. În al doilea rând, este explicată metoda de cercetare, iar apoi sunt prezentate materialul ilustrativ și constatările. În final, sunt oferite discuția și concluzia.

## 2. Rolul contextului lingvistic în interacțiunile interculturale de afaceri

Sociolingvisti au recunoscut de multă vreme că caracteristicile contextuale legate de limbă sunt strâns asociate cu principiile politice și identitățile naționale (de exemplu, Blommaert, 2006). Limbile oficiale (naționale) și standardele lingvistice comune sunt înfrățite cu noțiunile de patriotism și de construire a națiunii, ceea ce înseamnă că ceea ce este considerat corect sau acceptabil din punct de vedere lingvistic se poate schimba în timp pe măsură ce circumstanțele externe se schimbă (de exemplu, Millar, 2005; Rutten, 2019). Practicile lingvistice pot reprezenta politici naționale urmând limbile titulare, dar pot fi văzute simultan ca forme de opresiune lingvistică (Elo & Ivanova-Gongne, 2020; Phillipson, 2006). Prin urmare, astfel de perspective legate de utilizatorii de limbi străine și de pozițiile acestora în interacțiunile de afaceri interculturale pot fi încărcate

<sup>1</sup> Prin vorbitori de rusă, înțelegem persoanele a căror limbă maternă este rusă, indiferent de cetățenie. Astfel, de exemplu, aproximativ o pătrime din populația Estoniei este vorbitoare de rusă și, la rândul lor, cetățenii estonieni formează unul dintre cele mai mari grupuri de imigranți din Finlanda (după cetățenie).

## Tabelul

## 1 Contexte lingvistice în Rusia și în Finlanda (Sursa: rezumatul autorilor pe baza surselor prezentate în tabel).

	Rusia	Finlanda
limba națională	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multilingvismul a fost puternic promovat în primii ani ai Uniunii Sovietice, iar la mijlocul anilor 1930 a existat o politică extinsă de rusificare (Lahteenmäki &amp; Vanhala-Aniszewski, 2010); Rusia a fost locuită de limbile locale (de exemplu, ucraineană și bielorusă), de exemplu în educație și administrație (Lahteenmäki &amp; Vanhala-Aniszewski, 2010).</li> <li>- Regimul comunist a folosit limba rusă ca mijloc de unificare și asimilare (Grenoble, 2003); limbile minoritare aproape că au dispărut (de ex Khilkhanova &amp; Khilkhanov, 2004).</li> <li>- Astăzi, limba rusă și puritatea ei sunt promovate în Federația Rusă (L' ahteenmäki &amp; Vanhala-Aniszewski, 2010).</li> <li>- 2017: A fost implementată o nouă politică lingvistică care a diminuat rolul limbilor minoritare (de exemplu, tătarul și bașkirul). Predarea limbilor native minoritare a devenit voluntară, iar predarea obligatorie a unor astfel de limbi a fost considerată ilegală (Yusupova &amp; Ozerova, 2021).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Țara este oficial bilingvă (86,5% din populație este înregistrată ca vorbitoare de finlandeză și 5,2% sunt vorbitoare de suedeză; Statistics Finland, 2021).</li> <li>- Atât finlandeza, cât și suedeza ca limbi naționale sunt discipline școlare obligatorii. Codificarea și legitimarea finlandezii au avut un rol cheie în independența Finlandei; s-a pus accent pe oportunitățile comerciale și de colaborare nordică prin bilingvismul finlandez-suedez (Statistics Finland, 2021).</li> <li>- Rusia este vorbită de 2,5% din populație (languageknowledge.eu, 2019) și este prima limbă a 1,6% din populație (Statistics Finland, 2021); nu este o limbă națională oficială și este în mod tradițional subreprezentată ca limbă străină opțională în școlile finlandeze.</li> <li>- Finlandeză, suedeză și rusă sunt de neînțeles reciproc.</li> </ul>
Engleză	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizarea limbii engleze a început să atingă apogeul abia după prăbușirea Uniunii Sovietice în anii 1990.</li> <li>- Cunoașterea unei limbi străine, adică engleza, poate fi considerată „profit suplimentar”, „investiție bună” și „avantaj competitiv” (Laletina, 2012, p. 61).</li> <li>- Cunoașterea limbii engleze în companiile rusești este în general scăzută (vezi Outila, Piekkari și Mihailova, 2019).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dintre finlandezi, 45,2% cunosc engleza (Languageknowledge.eu, 2019). - Noțiunea de engleză ca limbă a globalizării are o poziție puternică în afaceri, cultură și cercetare.</li> </ul>

cu semnificații și ierarhii dincolo de limbajul în sine, generând evenimente critice și impedimente pentru relațiile de afaceri, cum ar fi comportamentele de evitare legate de relație (Elo, Benjowsky și Nummela, 2015). Limbajul reprezintă adesea structuri de putere organizațională care pot fi excluse pentru unii, în timp ce sunt implicate și mai puțin vizibile pentru alții (Marschan-Piekkari, Welch și Welch, 1999). La celălalt capăt al spectrului se află eforturile de lungă durată de a elimina barierele legate de limbă în calea înțelegerii internaționale și a relațiilor IB prin stabilirea de limbi globale sau linguae francae. Deși este condamnată de mulți ca fiind excesiv de omogenizantă sau chiar imperialistă, se poate spune că noțiunea de engleză ca limbă a globalizării (Phillipson, 1992) constituie abordarea implicită a limbii în marketingul B2B (Lowe et al., 2008). Opinii similare despre limbaj pot fi găsite în managementul internațional (a se vedea, de exemplu, Tietze, 2008 pentru o critică). Variațiile acestor abordări diferite ale limbajului există în paralel, adesea concurează și uneori se ciocnesc. În orice interacțiune interculturală de afaceri, actorii pot, de obicei, să recurgă în mod legitim la mai mult de o abordare a limbii. Pentru persoanele implicate în relațiile IB, echilibrarea acestora poate fi o provocare semnificativă.

În cursul relațiilor IB, actorii se confruntă de obicei cu un mozaic delicat de cerințe lingvistice încorporate în context. Chiar și într-un context specific, este posibil ca actorii să fie nevoiți să recurgă la abordări diferite ale limbajului pentru a promova obiective divergente și a comunica cu diferite părți interesate (de exemplu, clienții locali versus unitățile surori ale companiilor multinaționale [MNC]; Barner-Rasmussen & Aarnio, 2011), ceea ce face imposibilă, pentru ca ei să adere exclusiv la o abordare specifică. Producerea de răspunsuri adecvate în astfel de situații poate fi o provocare în special pentru actorii IMM-urilor, care tind să aibă resurse relativ limitate în comparație cu actorii MNC. În unele contexte, folosirea resurselor diasporei disponibile în țara gazdă și implicarea angajaților cu abilități lingvistice adecvate deja în cadrul organizației poate atenua problemele de comunicare prin utilizarea limbii țării de origine, în ciuda faptului că funcționează într-un context de țară gazdă (Elo et al., 2020; Elo & Ivanova-Gongne, 2020; Elo, Ivanova-Gongne, & Kothari, 2022).

## 2.1. Limba ca sursă de putere la nivel individual în interacțiunile de afaceri interculturale

În interacțiunile și relațiile de afaceri, puterea provine din factorii organizaționali (mediul de piață și atractivitatea comercială), individuali (cunoașterea, abilitățile și profilul) și relaționali (concentrarea pe relații și rezultate) (Meehan & Wright, 2012). În acest studiu, ne concentrăm asupra originilor individuale ale puterii, în care cunoașterea pieței (adică

factorul cunoașterii) și abilitățile de negociere și lingvistică (adică factorul abilității) joacă un rol în măsura în care un individ într-o relație de afaceri are capacitatea și potențialul de a influența pe alții (a se vedea Meehan și Wright, 2012 pentru mai multe variabile de putere la nivel individual). Puterea auto-percepută a indivizilor poate afecta modul în care acționează într-o relație IB, chiar dacă aceste percepții ale puterii „s-ar putea să nu reprezinte realitatea” și pot fi doar în capul indivizilor (Meehan & Wright, 2012, p. 678).

Astfel, în timp ce indivizii cu putere mai mică sunt mai predispuși să se adapteze la celălalt, indivizii puternici sunt mai puțin probabil să facă acest lucru (Voyer & McIntosh, 2013). În plus, „indivizii la putere au mai mult control asupra resurselor și, prin urmare, nu trebuie să fie dependenți de alții” (Voyer & McIntosh, 2013, p. 644).

S-au scris multe în marketingul B2B despre puterea în rețelele și relațiile B2B (Hingley, 2005; Hingley, Angell și Lindgreen, 2015), dar majoritatea studiilor se concentrează pe partea organizațională a puterii în cadrul relațiilor cumpărător-vânzător, adesea pictând cumpărătorul ca entitate mai puternică din această diadă (Kahkonen, 2014). Alte perspective asupra puterii în literatura de marketing B2B s-au concentrat pe rolurile organizaționale din cadrul rețelei, dimensiunea companiei și contextul (de ex.

Hingley și colab., 2015; Sandberg, 2014). Într-un context internațional, totuși, puterea poate depinde de puterea percepută de sine a unui individ și de capacitatea sa de a aduce valoare partenerului (prin, de exemplu, cunoașterea pieței locale, capitalul social sau limba), fie că este vorba de un furnizor, un cumpărător sau alte tipuri de părți interesate. De exemplu, în contextul chinez, indivizii pot fi puternici, indiferent de rolurile organizaționale lor în rețea - indiferent dacă aceste organizații sunt companii mici, distribuitori sau furnizori independenți, de exemplu - din cauza principiilor Guanxi și a importanței ei a relațiilor interpersonale la intrarea pe piață (Sandberg, 2014; Zhuang, Xi și Tsang, 2010). Având în vedere cunoașterea pieței locale, capitalul social și cunoașterea lingvistice, indivizii într-un astfel de context acționează ca niște chei de frontieră care ajută compania străină să stabilească relații de afaceri cu alți parteneri de pe piața locală (Elo et al., 2020).

Un aspect care oferă indivizilor capacitatea de a depăși limitele este o distanță psihică scăzută față de cultura gazdă cu care interacționează un individ și abilitatea de a comuta între cadrele culturale și codurile lingvistice (Barner-Rasmussen, Ehrnrooth, Koveshnikov și Makelinen, 2014). Într-unul, cazul nostru, folosim mai degrabă conceptul de distanță psihică decât distanță culturală, deoarece privim acest concept la nivel individual. Astfel, în timp ce conceptul de distanță culturală se bazează pe diferențele dintre valorile culturale între națiuni sau grupuri de oameni (vezi, de exemplu, Elia, Petruzzelli și Piscitello, 2019), distanța psihică se referă la „percepția unui actor asupra unei țări străine” (Ojala, 2015, p. 827). Pe baza unei recenzii anterioare

literatură, *Ojala (2015)* afirmă că distanța psihică servește drept umbrelă pentru distanța culturală în sensul că include „mai multe dimensiuni, precum diferențele de geografie, cultură, limbă, politică, nivelul de educație, situația economică, nivelul de dezvoltare industrială, fuziunile orare și așa și așa mai departe” (p. 827). S-a constatat că distanța psihică influențează procesul de învățare legat de relațiile de afaceri și internaționalizare (*Nordman & Tolstoy, 2014*). În plus, întrucât distanța psihică se bazează pe percepțiile individuale (*Sousa & Bradley, 2008*), ea poate fi diferită pentru doi indivizi în relațiile de afaceri, în funcție de cosmopolitismul lor, cunoașterea diferențelor culturale și limbii și alți factori (*Ojala, 2015*). Pentru a reduce distanța psihică, un manager poate accepta lipsa relativă de putere în societatea gazdă și poate fi deschis să învețe noi limbi, precum și să caute în mod activ informații despre, de exemplu, specificul cultural al celuiălalt.

Studiile în cogniția socială, totuși, arată că oamenii cu niveluri ridicate de putere percepută de sine au tendința de a trece cu vederea „cele mai informative indicii despre ceilalți” și nu caută în mod activ astfel de informații (*Fiske & D’Epre, 1996*, p. 34).

Limba este fundamentală pentru relațiile de putere într-o societate. Limba (sau limbile) naționale domină de obicei formele, modelele de utilizare și practicile afacerilor locale, oferind acces la resurse și putere (*Gal, 1989*). Aceste dinamici se aplică și în contextele IB (a se vedea, de exemplu, *Langinier & Barner-Rasmussen, 2023*, despre impactul limbii asupra carierelor internaționale). Cu toate acestea, problemele legate de limbaj la nivel individual în contextele IB s-au dovedit a fi, de asemenea, încurcate cu puterea în alte moduri. De exemplu, indivizii care cunosc limbi relevante (de exemplu limbajul folosit de managementul superior) tind să aibă un acces mai bun la informații și sunt astfel mai bine poziționați să susțină interesele pe care le reprezintă (*Marschan-Piekkari & colab., 1999*), influențează la nivel de firmă deciziile (*Vaara, Tienari, Piekkari, & Santti, 2005*) și acționează ca niște chei de frontieră organizaționale (*Barner-Rasmussen & colab., 2014*). Prin urmare, abilitățile lingvistice ajută la scăderea distanței psihice, facilitând înțelegerea altor culturi, medii instituționale și de piață și așa și așa mai departe (*Ambos, Leicht-Deobald & Leinemann, 2019; Ivanova-Gongne, Lång, Brannback, & Carsrud, 2021*). Limba s-a dovedit a fi un obstacol major în calea pătrunderii IMM-urilor pe piața externă, necesitând utilizarea de interpreti sau chei de delimitare pentru a o depăși (*Ojala, 2015*). În timp ce lipsa cunoștințelor lingvistice poate fi compensată prin folosirea unor chei de frontieră sau interpreti, aceasta ar însemna o pierdere a controlului asupra resurselor și, prin urmare, o putere percepută de sine scăzută (*Voyer & McIntosh, 2013*). Cei cu abilități lingvistice slabe sau irelevante se simt adesea lipsiți de drepturi (*Marschan-Piekkari & colab., 1999*), anxioși (*Wang, Clegg, Gajewska-De Mattos & Buckley, 2020*), excluși (*Gaibrois, 2018*) și chiar ostracizate (*Neeley, Hinds & Cramton, 2012*).

Astfel de dinamici au fost identificate și în rândul actorilor care, în mod obiectiv, au niveluri foarte ridicate de competență lingvistică, cum ar fi cadrele universitare născute în străinătate care lucrează în Marea Britanie (*Sliwa & Johansson, 2014*) și actori care dețin o putere considerabilă în alte privințe, cum ar fi managerii seniori dintr-o multinațională japoneză în care engleza a fost introdusă ca limbă corporativă (*Peltokorpi, 2022*). În conformitate cu aceste constatări, abilitățile lingvistice s-au dovedit, de asemenea, a fi un motor puternic al formării subgrupurilor (*Marschan-Piekkari & colab., 1999*), ducând uneori la cicluri vicioase de scădere a încrederii. Acestea pot apărea, de exemplu, pe măsură ce vorbitorii mai puțin calificați se angajează în practici controversate, cum ar fi schimbarea codului, pentru a înțerca să țină pasul (*Aichhorn & Puck, 2017; Harzing, Koster & Magner, 2011*; vezi și *Ahmad & Barner-Rasmussen, 2019*), în timp ce cei cu avantaje lingvistice sunt percepuți că le folosesc în propriile beneficii (*Tenzen, Pudelko & Harzing, 2014*).

Situațiile diferite – actele care caută elemente comune atunci când comunică sunt completate cu acte de excludere. Contextul lingvistic se referă la obligațiile de străinătate și exterior (*Johansson & Vahlne, 2009*), deoarece limbajul este un instrument care poate fi folosit pentru excludere și alterizare. Prin urmare, a nu putea folosi o limbă în mod profesional poate cauza pericole și dezavantaje, dar cultura și originea pot genera, de asemenea, astfel de datorii și emoții care influențează relațiile de afaceri prin acte de comunicare (de exemplu, *Wang et al., 2020*).

În concluzie, cercetările anterioare sugerează că relațiile interpersonale de putere pot căpăta noi dimensiuni neașteptate din cauza limbii, cum ar fi atunci când abilitățile lingvistice nu sunt aliniate cu pozițiile ierarhice sau de pe piață sau când barierele lingvistice opresc să-și arate și să-și desfășoare abilitățile și competențele reale. După cum subliniază *Meehan & Wright (2012)*, managerii care nu își desfășoară activitatea în limbile lor materne pot fi, de asemenea, în poziții mai slabe pentru a stabili reguli și practici. Inegalitățile percepute în comunicare și utilizarea limbii apar în special în utilizarea limbilor migranților și interculturale, în care înțelegerea și participarea la comunicare diferă în funcție de capacitatea de a folosi limba dominantă a țării gazdă sau limba de afaceri (*Elo & Ivanova-Gongne, 2020*). Proprietarii și managerii IMM-urilor individuali implicați în B2B sunt supuși sentimentelor și percepțiilor lor cu privire la contextele și interacțiunile respective, iar constelațiile de putere sunt, de asemenea, percepute și puse în aplicare (de exemplu, *Ghuri, 2003; Wang & colab., 2020*).

**Fig. 1** prezintă o reflectare a discuției teoretice și servește drept bază pentru interpretarea constatărilor noastre empirice (vezi **Secțiunea 4**).

Pe scurt, literatura anterioară sugerează că interacțiunile interculturale în relațiile de afaceri B2B urmează anumite modele în funcție de ce limbă este folosită, cum ar fi o limbă națională (dominantă sau titulară) sau o limbă comună de afaceri (gazdă/limba țării terțe), care poate genera un dezechilibru de putere perceput de sine în interacțiunea de afaceri (cf. *Hingley, 2005*). Acest echilibru este negociat situațional de către indivizii implicați, folosind abilitățile și cunoștințele lingvistice necesare pentru rolul și sarcina de afaceri B2B (vezi **Fig. 1**). În acest proces de negociere, contextul oferă diferite avantaje proprietarilor/administratorilor de IMM-uri locale și migranți și ca utilizatori de limbi străine.

### 3. Metode

O abordare calitativă este adecvată pentru un studiu exploratoriu, precum cel de față. Ne adresăm experiențelor și practicilor care sunt construite social prin cultură și limbă, aplicând o abordare interpretativă în care cercetătorii care fac parte din ceea ce este studiat interpretează și analizează reflexiv un mic eșantion într-o manieră aprofundată (*Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016*). Ne bazăm pe trei seturi de date calitative, unul în 2012 și două colectate în 2017–2018, pentru a permite un stil abductiv care trece de la descrierile și semnificațiile respondenților la categorii și concepte care generează o înțelegere mai teoretică a unui fenomen (*Eriksson & Kovalainen, 2015*). Primul set de date a constat din trei interviuri. Acest set de date a servit ca un studiu pilot privind identificarea puterii auto-percepute în date și a oferit câteva perspective asupra modelelor generale legate de crearea de sens în limbaj (de exemplu, utilizarea cheilor de limită). Al doilea set de date a constat din treisprezece interviuri aprofundate cu manageri nativi ruși și ai IMM-urilor situate în nord-vestul Rusiei (contextul țării de origine) care erau implicați în relațiile IB cu omologii lor finlandezi la momentul colectării datelor. Persoanele intervievate au fost căutate cu ajutorul camerei de comerț internaționale locale, care a trimis invitații pentru interviuri intervievaților relevanți din baza lor de date, iar apoi cei interesați i-au contactat pe cercetători exprimându-și disponibilitatea de a participa la interviu. Cel de-al treilea set de date a inclus opt interviuri aprofundate cu sediul în Finlanda (contextul țării gazdă)

Antreprenorii migranți ruși implicați în operațiunile IB, inclusiv omologii lor din Finlanda și Rusia. Ca criteriu, toate seturile de date au inclus sensul inerent al interacțiunilor interculturale dintre omologii ruși și finlandezi.

Pentru a ilustra argumentul nostru, am selectat opt interviuri din cele două seturi de date colectate în 2017–2018, care conțineau cele mai clare exemple de tipare generale care au fost vizibile și în restul datelor. Prin urmare, aceste runde au reprezentat eșantionare intenționate și teoretice și au oferit un set adecvat de interviuri (*Saunders et al., 2016*). Caracteristicile și mediul intervievaților selectați sunt prezentate în **Tablelul 2**. Dimensiunile companiilor respondenților au fost indicate cu un număr aproximativ mai degrabă decât cu un număr exact, etichetându-le drept micro (mai puțin de 10 angajați), mici (mai puțin ini. peste 50) sau mediu

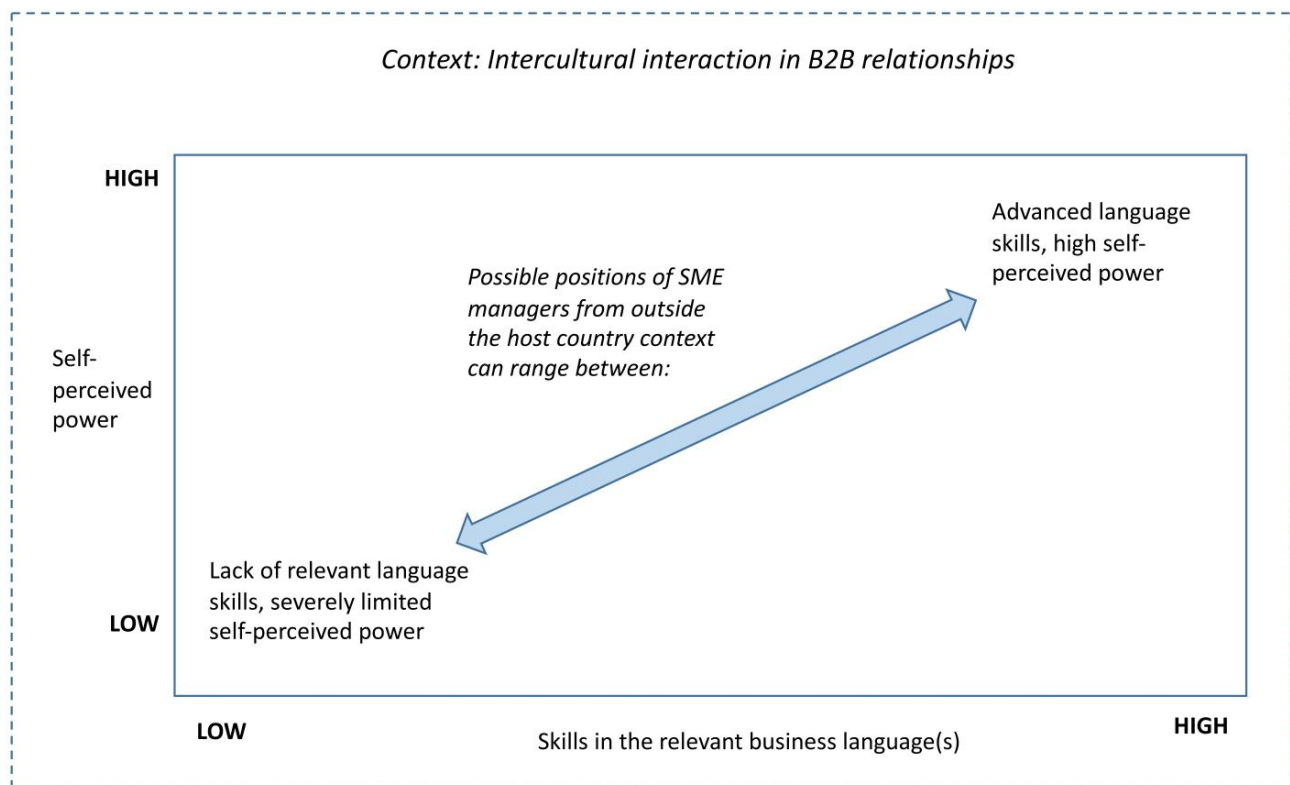


Fig. 1. Cum sunt legate abilitățile lingvistice și puterea percepută de sine în interacțiunile interculturale B2B (Sursa: Elaborarea proprie a autorilor).

Întreprinderi (mai puțin de 250) pentru a asigura mai bine nivelurile mai ridicate de anonimare ale respondenților. Definiția unui IMM se bazează pe recomandarea UE 2003/36 (Comisia Europeană, 2023). Respondenții și companiile lor au fost anonimizate cu atenție pentru a-și proteja integritatea ca actori de afaceri (Wiles, Charles, Crow și Heath, 2006), așa că denumirile folosite în acest studiu (a se vedea Tabelul 2) erau fictive. De asemenea, am descris percepțiile lor generale despre utilizarea limbii în interacțiunile de afaceri, deoarece acest lucru a fost relevant pentru obiectivul studiului. Tipurile de relații ale intervievaților selectați cu partenerii finlandezi au variat, permițând diversitatea calitativă a datelor, care este relevantă atunci când se aplică o perspectivă constructivistă, interpretativă (vezi Kvale, 1996). Astfel, scopul datelor nu este acela de a compara concluziile, ci de a se completa cazurile unul pe celălalt, oferind o viziune holistică a întrebărilor vizate. Considerăm fiecare respondent ca un caz individual.

Dintre cei opt intervievați selectați prezentați în tabelul 2, am identificat două grupuri. Un grup a fost format din persoane implicate în relații de afaceri interculturale, rămânând în același timp să se bazeze în contextul țării lor de origine (în acest caz, Rusia). Celălalt grup a fost format din persoane care se ocupă de relații de afaceri în timp ce erau ele însele încorporate în contextul țării gazdă (Finlanda) ca migranți sau din cauza expunerii extinse a activităților lor de afaceri pe piața finlandeză.

Respondenții aflați în Rusia fie și-au perceput compania ca fiind companii relativ occidentalizate, fie au studiat în străinătate sau au lucrat anterior pentru companii străine. Persoanele vorbitoare de limbă rusă situate în Finlanda aveau fie roluri de conducere în companiile pentru care lucrau în Rusia, fie aveau propriile lor afaceri în Rusia înainte de a se muta în Finlanda. În comparație cu concentrarea pe un singur tip de caz, includerea ambelor seturi de cazuri oferă o imagine mai completă a modului în care percepțiile de sine asupra puterii individuale se schimbă atunci când se transferă într-un context nou.

Toate interviurile au fost realizate în limba maternă a respondenților (rusa), permițând o perspectivă localizată a problemelor focale și permițând respondenților să se „exprime pe deplin” (Welch & Piekkari, 2006, după cum este citat în Tsang, 1998, p. 511). În calitate de autori, suntem nativi ai contextelor naționale examinate (rusă și finlandeză), ceea ce îndeplinește criteriul de angajament prelungit al fiabilității cercetării și

sporește astfel credibilitatea interpretărilor delimitate contextual (vezi Lincoln & Guba, 1985).

Am examinat interviurile respondenților ca „sensmaking” (Weick, 1979; Weick et al., 2005) sau procesul de aplicare a diferitelor repertorii de interpretare atunci când dăm sens anumitor situații și interacțiuni (vezi Ivanova-Gongne, 2015; Ivanova-). Gongne & Tornroos, 2017). Crearea sensului „se desfășoară ca o secvență în care oamenii preocupă de identitate în contextul social al altor actori se angajează [în] circumstanțe continue din care extrag indicii și i au un sens plauzibil retrospectiv, punând mai mult sau mai puțin în ordine în acele circumstanțe în curs” (Weick et al., 2005, p. 409). Cu alte cuvinte, sensul poate fi definit ca „modul în care oamenii fac pariuri pe „ce se întâmplă” și ce trebuie să facă în continuare” (Colville & Pye, 2010, p. 373).

Crearea sensului are dimensiuni cognitive, narative și comunicative (Brown, Stacey și Nandhakumar, 2008), care permit indivizilor să acționeze în funcție de sensul atașat situației interpretate. O caracteristică cheie a analizei noastre este că sensul este activ în mediu (Weick, 1995), ceea ce înseamnă că „este despre a da sens unei experiențe din mediul nostru” (Helms Mills, Thurlow și Mills, 2010). Fiind foarte încorporate în context, abordările societale consacrate ale limbii reprezintă mediul, dar sunt, în același timp, încorporate în mintea indivizilor și îi ajută să interpreteze lumea. Prin urmare, abordarea (abordările) limbajului pe care o aplică un individ în timp ce dă sens unei situații modelează și mai mult interacțiunile interculturale dintre acest individ și partenerii săi de afaceri.

Datele cercetării au fost interpretate folosind analize tematice, care sa concentrat mai degrabă pe conținut și pe ceea ce au spus intervievații decât pe modul (Riessman, 1993). Am căutat teme, modele și ocazii care reflectă datele și opiniile teoretice respective care pot explica utilizarea limbajului în contextul interacțiunii interculturale de afaceri (Mees-Buss, Welch și Piekkari, 2022; Saunders și colab., 2016). Astfel, în timpul citirii interviurilor, ne-am concentrat pe următoarele teme: ce limbă a fost folosită în ce fel de situații, de ce și cum a fost folosită această limbă, cum a influențat calitatea limbajului (de exemplu, accentul sau partenerii diasporici) comunicarea, cum aceste practici lingvistice erau legate



## Tabelul

## 2 Caracteristicile și mediile interviewate (Sursa: Elaborarea proprie a autorilor).

Nume	Industrie	Dimensiunea companie	Poziție	Tip de relație cu companii finlandeze	Context scurt și percepții generale despre limbaj
Manageri de IMM-uri situate în Rusia (Nord-Vest) Ivan, companie Alfa	Automobile	Mic	Șef de marketing	Vanzător (RUS) – Dealer independent (FIN)	Și-a terminat MBA în Anglia și cunoaște bine limba engleză. El percepe că „ generația mai în vârstă” din Rusia are o perioadă mai dificilă cu relațiile de afaceri interculturale, deoarece există anumite „ bariere psihologice [și] culturale, cunoașterea limbii etc.”. El consideră că este mai ușor pentru generația tânără să depășească aceste bariere, deoarece au „ stagii în străinătate”, „ călătoresc în străinătate din copilărie” și „ nu văd bariere psihologice și culturale în calea pătrunderii pe piețele europene”. El simte dezechilibru; de exemplu, prima sa călătorie în SUA a fost „ grea din punct de vedere psihologic” pentru el din cauza „ relațiilor dintre Rusia și SUA și când mergi acolo, totul este minunat și genial, dar mai există o barieră, niște prejudecăți”.
Boris, companie Beta	Automatizare industrială	Mediu	CEO	Generare și dezvoltare comună dezvoltare	Vede limba ca pe o mare problemă. A studiat engleza la școală, dar nu o folosește atât de mult și îi este frică să nu greșească. El a spus, totuși, că limbajul nu este o problemă majoră pentru inginerii săi, deoarece se înțeleg unul pe celălalt la nivel profesional folosind jargonul expert. De cele mai multe ori, au cu ei un traducător în timpul interacțiilor de afaceri interculturale, dar acest lucru nu este atât de util. În unele organizații partenere finlandeze, există vorbitori de rusă. Pentru extinderea lor în Finlanda, el consideră că ar avea nevoie de un „ insider” care să cunoască limba și mentalitatea de afaceri.
Alena, companie Gamma	Inginerie (gaz) Micro		CEO	Vanzător (RUS) – Cumpărător (FIN)	Partenerii companiei din partea finlandeză erau în mare parte vorbitori de finlandeză, dar aveau unul care se afla constant în Rusia și vorbea rusă. Ea a avut de-a face în mare parte cu partenerii prin traducători sau a vorbit rusă cu cei care știu rusă, dar a simțit că „ planurile erau autoexplicabile”; ea nu a văzut probleme de limbaj.
Maria, companie Delta	Industria de sănătate	Mic	CEO	Distribuitor independent (RUS) – Vanzător (FIN)	Cunoaște bine limba engleză. Înainte de a-și înființa propria companie, Maria a supravegheat înființarea filialei unei mari companii americane în Rusia. Ea a transferat acea experiență companiei sale prin construirea diferitor activități companiei, a logisticii, a contabilității și a documentației. De asemenea, încearcă să angajeze tineri, deoarece le este mai ușor să se adapteze la noile reguli/moduri de a proceda. Majoritatea personalului și a inginerilor ei știu engleza.
Antreprenori migranți vorbitori de limbă rusă, aflați în Finlanda Irina, companie Antreprenor din industria zeta	Sănătate	Micro	Migrant	Vanzător (RUS) – Diversi parteneri	A migrat în Finlanda din Rusia pentru a-și face doctoratul și pentru a avea o viață mai bună pentru ea și copiii ei. Are cunoștințe fluente de engleză și cunoștințe intermediare inferioare de finlandeză. În Rusia, a lucrat ca dentist și eficient clinică. Compania ei actuală dezvoltă dispozitive medicale. Am înființat compania cu un prieten apropiat care locuia în Finlanda de mai bine de 20 de ani și cunoștea limba finlandeză. Când comunică cu companii finlandeze, ea folosește limba engleză, dar partenerul ei vorbitor de finlandeză este de mare ajutor atunci când are nevoie de limba finlandeză.
Maksim, firma Eta	Industria de sănătate	Micro	Antreprenor migrant	Furnizor de servicii (RUS) – Diversi parteneri	A migrat din Israel în Finlanda ca „ țara oportunităților”. A mai făcut afaceri în Rusia și înainte. Vorbește fluent limba engleză, dar are probleme din cauza lipsei de cunoaștere a limbii finlandeze; de asemenea, simte că finlandezii „ nu sunt atât de dornici să aibă contact cu străinii” din cauza numelui său de familie rus. A întâmpinat dificultăți în înțelegerea contractelor și, ca urmare, a pierdut niște bani. Acum preferă să aibă toată documentația cu furnizorii în limba engleză. El simte că fără fluentă în finlandeză, nu este posibil să-și extindă afacerea în continuare. Nu a fost încă capabil să „ găsească un partener sau o echipă decentă care să-l ajute să depășească dificultățile legate de [limba] finlandeză”.
Olga, companie Theta	Îmbrăcăminte	Micro	Antreprenor migrant	Vanzător (RUS) – Diversi parteneri	S-a mutat din Rusia în Finlanda după ce a făcut-o soțul ei. Ea a operat o afacere de restaurare în Rusia și vorbește fluent engleza, cu cunoștințe intermediare inferioare de finlandeză. În Finlanda, ea avea un magazin de haine care vindea o marcă rusească de haine (avea un acord de franciză), dar la sfatul unei bănci finlandeze care acordă împrumuturi, ea a încercat să nu dezvăluie în mod deschis originea mărcii: „ Ei [they] bank] mi-a spus: „ Nu spune că ești un brand rusesc; spuneți că sunteți o marcă europeană... dar, desigur, oamenii întrebă. Mulți credeau că suntem un brand spaniol [din cauza designului colorat al hainelor]”.
Anastasia & Kirill, companie Iotă	Revanzare pelete din lemn	Micro	Antreprenor migrant	Reseller (RUS) – Diversi parteneri	Un cuplu căsătorit care a emigrat din Rusia în Finlanda pentru a avea o viață mai bună pentru copiii lor. Un alt motiv pentru mutare este corupția rampantă și lipsa de siguranță din Rusia. Ambii vorbesc fluent engleza și au puțină cunoștință de finlandeză. Kirill avea o afacere în Rusia și a călătorit între Rusia și Finlanda în scopuri de afaceri înainte de a se muta în Finlanda. Aveau un coproprietar de afaceri finlandez, dar au avut unele conflicte cu el din cauza opiniilor diferite cu privire la modul de dezvoltare a afacerii lor; coproprietarul finlandez nu dorea o „ afacere mare”, în timp ce dorea o expansiune și dezvoltare activă. Au existat și unele neînțelegeri în ceea ce privește coproprietatea. Cuplul susține că coproprietarul finlandez nu a dorit să-i înregistreze oficial ca coproprietari din cauza originii lor ruse și a consecințelor negative pe care le avea pe ruși ca coproprietari ai companiei (de exemplu, pentru obținerea de împrumuturi bancare).

la dezvoltarea relațiilor de afaceri și la modul în care respondenții au rezolvat situații provocatoare legate de limbaj (de exemplu, utilizarea cheilor de limită). Temele au fost ajunse prin cunoștințele aprofundate ale autorilor asupra subiectului și cercetărilor lor anterioare legate de aceasta. Echipa de autori este formată din cercetători cu expertiză aprofundată în limbaj (Barner-Rasmussen et al., 2014; Ivanova-Gongne et al., 2021), interacțiune și relații de afaceri interculturale (de exemplu, Ivanova-Gongne, 2015; Ivanova-Gongne și Torkkeli, 2018), precum și studii despre migrație (de exemplu, Elo, Minto-Coy, Silva și Zhang, 2020; Elo, Ivanova-Gongne și Kothari, 2022). Toate aceste experiențe au contribuit la atingerea unui consens cu privire la temele de codificare, dotând studiului o fiabilitate ridicată. În plus, aceste subiecte au apărut în mod repetat în interviuri în timpul primei lecturi a stenogramelor de către autori.”

Un strat suplimentar de analiză a fost realizat în legătură cu puterea percepută de sine, așa cum este prezentată în sensul respondenților. Privirea modului în care sunt spuse lucrurile ne permite să înțelegem cunoștințele intervievaților, deoarece „utilizarea limbajului se bazează pe gânduri” (Tenbrink, 2015, p. 98). Este posibil ca persoanele interviuate să nu știe și să nu cunoască toate aspectele cognitive încorporate în crearea lor de sens (Tenbrink, 2015). Cu toate acestea, „utilizarea limbajului reflectă aspecte cruciale despre conceptele vorbitorilor, mediate de înțelegerea acestora a situației comunicative, la un moment dat” (Tenbrink, 2015, p. 100). Un discurs de mare putere prezintă percepții ale controlului asupra sinelui și asupra celorlalți (Gibbons, Busch și Bradac, 1991; Hosman și Siltanen, 2006), ceea ce corespunde literaturii despre puterea percepută de sine menționată în Secțiunea 2.1. Prin urmare, ne uităm la modul în care aceste percepții ale controlului asupra resurselor sunt reflectate în interviuri.

Toți autorii au fost implicați în analiza datelor, care s-a făcut manual cu ajutorul unui program de calcul tabelar și fără utilizarea vreunui program specific de codare. Unul dintre autori este vorbitor de rusă, iar analiza primară a fost efectuată în această limbă, permițând o perspectivă asupra nuanțelor sensului respondenților (Welch & Piekkari, 2006).

Toate interviurile au fost traduse în engleză de către traducători profesioniști. Astfel, ceilalți autori s-au implicat cu datele prin versiunea în engleză a interviurilor. Cercetătorul vorbitor de limbă rusă a fost capabil să ofere perspective asupra contextului interviurilor, făcând astfel inutilă traducerea inversă, întrucât nivelul cultural al textului este mai important decât trăsăturile sale lingvistice; de asemenea, este imposibil „să se producă un text în limba țintă care să fie pe deplin echivalent în toate caracteristicile sale” (Chidlow, Plakoyiannaki și Welch, 2014, p. 574). Prezența atât a vorbitorilor nativi, cât și a vorbitorilor non-nativi conduce, de asemenea, la posibilitatea unei analize duble, în care datele sunt analizate atât din perspectivă din interior cât și din exterior, permițându-le celor din exterior să „intereseze sensurile, turele de frază, expresiile și metaforele, care poate fi considerat de la sine înțeles de un vorbitor nativ” (Welch & Piekkari, 2006, p. 427).

#### 4. Experiențe de utilizare a limbii în interacțiunile interculturale de afaceri

##### 4.1. Abilități lingvistice și experiențe ale managerilor din țara de origine ai IMM-urilor active la nivel internațional

La niveluri scăzute de expunere pe piață a finlandeză (piață a gazdă) și care operează de pe piață de origine (Rusia), majoritatea respondenților nu și-au exprimat inițial nicio problemă atunci când au fost întrebați despre dificultățile de interacțiune din cauza limbii. În ceea ce privește tema utilizării limbii în diferite situații, ei au afirmat adesea că un nivel bun de limba engleză în companiile lor este suficient pentru a face afaceri cu succes cu partenerii finlandezi. Cu toate acestea, faptul că engleza era a doua limbă atât pentru ruși, cât și pentru partenerii lor finlandezi a fost recunoscut ca creând unele obstacole.

Din perspectiva afacerilor, limbajul este mai mult sau mai puțin, să spunem, simplificat, adaptat; aici, cu siguranță nu sunt probleme... Este mai ușor [totuși] când semnezi un acord/contract bilateral care este în rusă și engleză. În cazul în care este în rusă, engleză și finlandeză, atunci este puțin

[mai complex] ... traduceri etc. ... Dar se referă la acele situații când trebuie să mergi în instanță sau când este un contract oficial care trebuie autentificat la nivel guvernamental. – Ivan, Director de Marketing, Compania Alpha.

Ivan a simțit că este mai ușor să interacționezi în SUA, deoarece „engleza este limba lor maternă”, iar în Finlanda, uneori este dificil să „ții amintești ceva, cum ar fi numele persoanelor, numele orașelor și alte lucruri nestructurate”. În general, el a considerat că gestionarea a două limbi era mai ușoară decât gestionarea a trei (adică finlandeză, rusă și engleză).

Când vine vorba de tema calității limbajului care afectează comunicarea, unii respondenți au afirmat, de asemenea, că jargonul profesional comun a facilitat comunicarea și interacțiunile cu partenerii. Potrivit respondenților, în cazurile în care au fost prezente astfel de cunoștințe de jargon profesional sau limbaj non-verbal (de exemplu, planuri de inginerie), nici măcar nu era necesară o limbă comună (adică engleza, rusă sau finlandeză).

Când inginerii încep să vorbească cu inginerii, atunci [interacțiunea] este și mai bună... ei nu înțeleg [unii altora limbajul]; unul nu știe rusă, [și] celălalt nu știe finlandeză, [dar au propria lor limbă]. – Boris, CEO, Compania Beta.

Managerul [finlandez], care a fost mereu în Rusia, vorbea bine în rusă. Alții aveau traducători, dar schemele, desenele și planurile erau autoexplicabile. Nu am văzut bariere lingvistice. – Alena, CEO, Compania Gamma.

În afară de recurgerea la limbajul profesional, intervievații au rezolvat situații provocatoare legate de limbaj în alte moduri. În cazurile în care limba engleză nu este o opțiune pentru comunicare sau managerii nu au cunoștințele necesare, companiile trebuie să apeleze la traducători profesioniști, influențând calitatea interacțiunilor. Respondenții au menționat adesea rolurile esențiale ale angajaților bilingvi în companiile partenere; acestea au acționat adesea ca nișă cheie de frontieră (Barner-Rasmussen et al., 2014) facilitând interacțiunile și eliminând neînțelegerile. Persoanele cheie de frontieră, în special bilingvii, au primit puțină atenție în marketingul B2B, dar sunt cruciale pentru menținerea relațiilor și adesea îndeplinesc rolurile de comunicator și negociator (Poblete & Bengtson, 2020).

Dacă există persoane vorbitoare de rusă [în compania parteneră străină], atunci este și bine. Comunicarea devine mai ușoară, mai ales dacă clientul ne vizitează și ne arată produsele sale. Dacă este nevoie de traducere, atunci, până la urmă, și clienții sunt ocupați și încep să se grăbească. Dacă există o persoană vorbitoare de rusă, atunci este mai ușor. Dar ar trebui să spun că nu este principala cerință; este frumos, dar nu este principalul lucru. – Maria, CEO, Compania Delta.

Practicile lingvistice cu experiențe ale persoanelor interviuate au afectat într-o oarecare măsură dezvoltarea relațiilor de afaceri (vezi și Elo et al., 2015). În cazul managerilor care și-au desfășurat activitatea pe piața rusă care deservește partenerii finlandezi, puterea individuală auto-percepută a fost mare datorită cunoștințelor lingvistice în companiile lor și în relațiile de afaceri cu partenerii lor finlandezi. Relațiile interpersonale informale sunt esențiale pentru a face afaceri în Rusia (Ivanova-Gongne & Torkkeli, 2018). Un limbaj comun, la rândul său, îmbunătățește înțelegerea specificului cultural, ceea ce crește familiaritatea între partenerii de negociere și, astfel, crește încrederea (Selmier & Oh, 2012).

Prin urmare, managerii ruși acționează ca nișă cheie de frontieră (Barner-Rasmussen și colab., 2014) și o poartă de intrare pentru partenerii finlandezi și alți parteneri străini pe piața rusă, indiferent de tipurile de relații de afaceri, și au o anumită putere de decizie cum sunt construite relațiile și interacțiunile de afaceri. De exemplu, similar altor respondenți, Maria de la compania Delta, care acționează ca distribuitor, menționează că companiile finlandeze răspund lente și uneori

dispărea; ea afirmă în continuare că nu există „companii unice”, așa că, în astfel de cazuri, vor trimite un memento o dată sau de două ori, dar nu mai mult decât aceasta, iar apoi vor „găsi parteneri dintr-o altă țară”. Această putere percepută de sine se referă la un control ridicat asupra resurselor, inclusiv a strategiilor lingvistice (vezi [Voyer & McIntosh, 2013](#)), adică percepția că limba engleză, strategiile lingvistice mixte sau comunicarea printr-o limbă profesională sau printr-o traducătorul este suficient pentru o interacțiune echilibrată cu partenerii.

Unii dintre respondenți au luat în considerare deschiderea unei filiale și intrarea pe piața finlandeză; în acest caz, a fost evidentă pierderea puterii din cauza limbajului și a lipsei de cunoaștere a pieței. De exemplu, Boris de la Company Beta a povestit o poveste pe care a avut-o cu un partener finlandez. Au discutat despre un produs al companiei Beta care, potrivit partenerului finlandez, era bun și i putea fi vândut pe piața finlandeză. Cu toate acestea, partenerul finlandez a sugerat să „șterge toată rusificarea (limba)” din produs, astfel încât „nimic să nu dea un indiciu că produsul este din Rusia” și că l-ar vinde printr-o companie finlandeză. Când Boris a întrebă de ce ar trebui să facă acest lucru, partenerul finlandez a spus ceva de genul: „Ei bine, îți alegi, acum Rusia este un agresor și altceva, și ne temem că nimeni nu îl va cumpăra [produsul]”. Boris a mai menționat că pentru a înființa o filială în Finlanda, ar avea nevoie de o persoană care „cunoaște limba și mentalitatea și situația de pe piață”. În acest caz, pierderea puterii se referă la o lipsă de control asupra resurselor, de exemplu nevoia de a se baza în mare măsură (nu doar în scopuri de traducere) pe o altă persoană sau o companie ([Voyer & McIntosh, 2013](#)) și nevoia de a ascunde informațiile despre țara de origine. Prin urmare, limba poate servi ca factor determinant pentru înțelegerea valorilor culturale (adică limba finlandeză) ([Selmier & Oh, 2012](#)) sau dezavantajele legate de rasializarea bazată pe audibilitate (adică limba rusă; vezi mai multe în [Krivonos, 2020](#)).

De îndată ce operațiunile comerciale trebuiau să treacă granița sau să se ocupe de piața finlandeză la un nivel mai profund, limbajul a servit astfel ca un element major care a determinat controlul resurselor existente și dependența de alte persoane; aceasta este legată de o cantitate mai mică de putere percepută de sine (vezi [Voyer & McIntosh, 2013](#)), precum și de responsabilitatea străinii și de distanța psihică sporită. Detaliem aceste aspecte în exemplele din secțiunea următoare.

4.2. Abilități lingvistice și experiențele antreprenorilor migranți atunci când operează pe piața gazdă (Finlanda)

Operarea pe piața gazdă (Finlanda) și o expunere mai mare pe piață implică managerii din afara țării gazdă (în cazul nostru antreprenorii migranți) să lucreze mai profund în mediul normativ și normativ al țării gazdă. În special pentru antreprenorii migranți recent veniți care operează într-un context gazdă, setarea lingvistică creează provocări care necesită timp și învățare pentru a fi depășite. În datele noastre, acest lucru a fost legat de utilizarea limbii țării gazdă în situații de afaceri, și anume nevoia de a cunoaște finlandeză. În plus, s-a considerat că cunoștințele de finlandeză permit un nivel mai aprofundat al relațiilor de afaceri prin înțelegerea și transmiterea detaliilor afacerii. Respondenții care cunoșteau limba finlandeză sau aveau un asociat de afaceri cu cunoștințele necesare s-au simțit cei mai încrezători în afacerea lor. Cu toate acestea, utilizarea unui asociat de afaceri care depășește limitele vine cu anumite riscuri din cauza dependenței crescute de un alt indi-

vidual; aceasta indică pierderea controlului și, prin urmare, puterea percepută de sine mai scăzută ([Voyer & McIntosh, 2013](#)), precum și posibilitatea unor rezultate negative în caz de pierdere sau conflict cu cheia de limită.

Există probleme precum dacă cineva [partener finlandez sau potențial partener] este mai slab în ceea ce privește cunoștințele de limba engleză, sau pur și simplu nu este confortabil pentru el să vorbească engleza. Dar asociatul meu de afaceri este perfect în asta ... vorbește finlandeză și apoi conduce discuția... - Irina, Compania Zeta.

Irina a lăudat ușurința de a face afaceri în Finlanda și fiabilitatea

dintre partenerii lor finlandezi, percepând în același timp anumite provocări în interacțiunile interculturale. Potrivit ei, rușii erau mai deschiși la comunicare, în timp ce finlandezii erau mai închiși, deoarece era greu de înțeles ce aveau în minte.

Pentru intervievații care locuiau în Finlanda, calitatea limbii a influențat atât comunicarea generală în timpul afacerilor, cât și dezvoltarea relațiilor de afaceri. Spre deosebire de cazul Irinei, respondenții care nu aveau nici un partener vorbitor de finlandeză și nici o fluentă în limba finlandeză s-au confruntat cu mai multe probleme atunci când și în desfășurarea activității pe piața finlandeză și în dezvoltarea relațiilor de afaceri cu partenerii finlandezi. Aceste probleme se refereau la detalii despre modul de gestionare a unei afaceri în Finlanda în ceea ce privește contractele, reparațiile spațiului de lucru, impozitele, asigurările sociale și alte aspecte.

Am venit ca un pisoi orb, deși am mai condus o afacere și i puteam să o fac destul de bine. Desigur, limbajul m-a lovit puternic; Nu știu limba finlandeză. Am semnat aici contracte, care până la urmă... Am suferit mult de acestea. - Maksim, Compania Eta.

Slavă Domnului că toată lumea vorbește engleză, dar pot spune că am avut niște probleme aici, probleme când a fost nevoie de niște detalii, de exemplu, în ceea ce privește plățile către fondurile de pensii. Și au existat și dificultăți când făceam renovări în magazinul nostru. Primul magazin a fost foarte scump, mai ales pentru că nu știu detalii specifice [despre cum să ne descurcăm mai bine]. Am plătit foarte mult în fața de deschidere, asta e sigur. - Olga, Compania Tetha.

Olga a mai menționat că atunci când a încercat să găsească un spațiu pentru magazinul lor, a interacționat cu centrele comerciale și a primit un răspuns doar de la un centru comercial dintr-o regiune a orașului care inițial era foarte multinațională. Proprietarii centrelor comerciale erau și ei de origine străină, iar ea credea că acest lucru are un rol în atitudinea mai pozitivă față de compania ei. Un alt exemplu pe care l-a oferit despre interacțiune și lipsă de cunoaștere a pieței a fost un conflict cu o companie străină de încălțăminte privind numele mărcii. Compania străină avea același nume pentru marca lor și era deja activă pe piața finlandeză, în timp ce Olga a avut o neînțelegere cu compania mamă rusă (cu care avea un contract de franciză). Compania-mamă din Rusia ia acordat Olga „drepturi exclusive de a distribui brandul”, în timp ce marca lor era încă în proces de înregistrare. În cele din urmă, compania mamă rusă s-a oferit să cumpere marca străină, să plătească redevențe și așa a mai departe, dar nu a avut succes; aceasta a dus la diminuarea activităților de marketing. Olga a vrut să spună această poveste ca un exemplu al diferențelor de „mentalități”.

Pentru a atenua situația dificilă legată de limbă de înțelegere a specificului de a face afaceri în Finlanda, Olga a înființat o comunitate de antreprenori vorbitori de limbă rusă, pe care a văzut-o ca o formă de sprijin pentru diaspora:

Noi [comunitatea antreprenorilor vorbitori de limbă rusă] ne ajutăm foarte mult unii pe alții. Într-adevăr, ai spus astfel de lucruri pe care nici nu le-ai citi nicăieri. Puteți obține aceste cunoștințe și numai din experiența personală. - Olga, Compania Tetha.

Un antreprenor nu a reușit să înființeze o afacere cu finlandezi din cauza problemelor lingvistice și a avut o perspectivă destul de negativă asupra activității de afaceri în Finlanda în ansamblu. Ea a simțit că a nu vorbi finlandeză ca un nativ și fără un accent poate duce la perceperea companiei ca un „străin” și i le poate diminua șansele de a face afaceri cu finlandezii. Stabilirea relațiilor de afaceri cu clienții finlandezi a fost mai complicată<sup>2</sup>, deoarece era dificil de vândut

<sup>2</sup> Anastasia și Kirill de la compania Lota au avut înainte un coproprietar vorbitor de finlandeză. Cu toate acestea, până la momentul interviului, ei s-au despărțit de coproprietarul lor din cauza diferențelor de opinii cu privire la modul în care compania ar trebui să se dezvolte. Apoi au trebuit să se ocupe singuri cu partenerii lor de afaceri finlandezi și să reflecteze asupra interacțiunilor lor interculturale din această perspectivă.



## Tabelul

3 Diferențele în sensul rolului limbajului și în al puterii percepute în interacțiunile de afaceri interculturale (Sursa: Elaborarea proprie a autorilor).

Teme analitice	Perspectivă din teorie	Managerii din țara de origine (Rusia)	Antreprenorii din țara gazdă (Finlanda)
Utilizarea limbii în diferite situații și calitatea limbii	Percepția englezei ca limbă a afacerilor globale	Engleza este de multe ori suficientă. „ Din perspectiva afacerilor, limbajul este mai mult sau mai puțin, să spunem, simplificat, adaptat...” Lipsa cunoștințelor lingvistice aduce doar provocări minore, specifice situației.	De multe ori engleza nu este suficientă. „ Dacă cineva [partener finlandez sau potențial partener] este mai slab în ceea ce privește cunoștințele de limbă engleză sau pur și simplu nu este confortabil pentru el să vorbească engleză” Limbă finlandeză este necesară pentru a înțelegi detalii privind, de exemplu, mediul normativ
	Percepția limbii țării gazdă	„ se referă la acele situații în care trebuie să mergi în instanță sau când este un contract oficial” dificil să îți amintești ceva, cum ar fi numele persoanelor, numele orașelor și alte lucruri nestandardizate” Jargonul profesional ajută limbajul „ comun” și percepția distanței psihice scăzute	„ Mult ămesec Domnului că toată lumea vorbește engleză, dar pot spune că am avut niște probleme aici, probleme când a fost nevoie să avem niște detalii” „ Am venit ca un pisoi orb... Desigur, limbajul m-a lovit puternic” Realizarea distanței psihice și nevoia de adaptare. O origine rusă aduce asocieri greșite.
Relația practicilor lingvistice cu dezvoltarea relațiilor de afaceri	Distanța psihică	„ ... schemele, desenele și planurile erau autoexplicabile” Utilizarea traducătorilor sau a angajaților bilingvi (de origine rusă)	„ Ștergeți toată rusificarea (limba)” „ Nimic nu dă indiciu că produsul este din Rusia” „ Nu este suficient să cunoști limba pentru a vinde produse aici... Să spunem că voi învâți a limba finlandeză; Oricum voi vorbi cu accent” Dependență ridicată de partenerii locali atunci când are nevoie de succes. Dar, acționează ca niște chei de frontieră pentru relațiile transnaționale în sine.
	Răspunderea de străinătate	„ ... este frumos [să ai un manager vorbitor de rusă în compania parteneră], dar [nu este] principalul lucru” „ cunoașteți limba și mentalitatea și situația de pe piață” Cantitate mare de resurse și opțiuni	„ Colegatul meu de afaceri este perfect în asta... vorbește finlandeză și apoi conduce discuția...” „ Rușii erau interesați de noi pentru că căutau un partener finlandez” Cantitate redusă de resurse, creând resurse proprii (de ex. ajutor pentru diaspora vorbitoare de limbă rusă)
Rezolvarea situațiilor provocatoare legate de limbaj	Cantitatea de resurse	„ Nu există companii unice”; poate „ găsi parteneri din altă țară”	„ Noi [comunitatea antreprenorilor vorbitori de limbă rusă] ne ajutăm foarte mult unul pe altul. Într-adevăr, ai spus astfel de lucruri pe care nici nu le-ai citi nicăieri”.

produse fără cunoaștere deplină a limbii finlandeze și, de asemenea, a dezvoltării originii lor străine, ceea ce a fost un factor negativ.

Am vorbit cu potențiali parteneri în limba engleză, am sunat diferite companii și am oferit produsele noastre și în engleză, iar finlandezii nu au vrut să ia legătura. Au văzut că nu sunt finlandezi, ci străini, și nimeni nu a fost de acord să cumpere produsele noastre... Nu este suficient să cunoaștem limba pentru a vinde produse aici... Să spunem că voi învăța limba finlandeză; Oricum voi vorbi cu accent. Vor ști că nu sunt finlandez și, în orice caz, vor avea această barieră constantă, că nu ar vrea să cumpere nimic. –Anastasia, Compania Iota.

Dimpotrivă, partenerii de afaceri ruși (furnizorii produselor pe care le vindeau) ai Anastasiei erau „ interesați de ei, deoarece căutau un partener finlandez”, iar compania Anastasiei era acel „ partener finlandez” pentru ruși și ceea ce era benefic, vorbea rusă. Acest exemplu arată cum puterea percepută de sine a Anastasiei depindea de limbaj. Continuăm cu o discuție a întrebărilor de cercetare (vezi [Secțiunea 1](#)) pe baza exemplurilor empirice și a fundamentelor teoretice.

#### 4.3. Limbajul și puterea percepută de sine

Constatarea noastră cheie este variația modului în care respondenții ruși dau sens rolului limbii în interacțiunile lor de afaceri interculturale cu finlandezii (a se vedea [tabelul 3](#)), diferență rezultând din gradul de expunere pe piața finlandeză și în relațiile lor de afaceri cu

parteneri finlandezi. [Tabelul 3](#) reflectă asupra acestor diferențe prin rezumarea constatărilor din temele analitice 3 și în relaționându-le cu teoriile și conceptele discutate în [Secțiunea 2](#).

În general, managerii cu expunere mai scăzută pe piața finlandeză – care ar putea fi etichetați drept managerii din țara de origine ai IMM-urilor active la nivel internațional – și-au dat sens experiențelor în primul rând referindu-se la opiniile despre limba înrădăcinată în țara lor de origine (rusă) context. Ei și-au exprimat mai mult încredere în capacitatea lor de a face față provocărilor în limba engleză sau prin interpretare și, în consecință, pareau să aibă, de asemenea, niveluri mai ridicate de putere percepută de sine. În timp ce utilizarea interpretilor sau dependența de angajați bilingvi (de origine rusă) în organizația parteneră poate indica pierderea puterii, o astfel de strategie lingvistică a fost doar una dintre multele altele disponibile managerilor în contextul țării de origine, ceea ce înseamnă mai mult control asupra resurselor și, la rândul său, o putere individuală mai mare ([Voyer & McIntosh, 2013](#)). În concordanță cu [Fiske și D’epret \(1996\)](#), managerii cu niveluri mai ridicate de putere auto-percepute pot trece cu vederea și/sau nu caută în mod activ indicii informative despre ceilalți. Astfel, managerii din țara de origine și-au diminuat percepția asupra diferențelor culturale și a distanței psihice subliniind limbajul profesional comun sau suficiența relativă a limbii engleze pentru a face față interacțiunii.

În schimb, cei cu o expunere mai mare pe piața gazdă (finlandeză) – care ar putea fi etichetați ca antreprenori migranți – și-au exprimat păreri asupra limbajului ancorat atât în contextul acasă, cât și în cel gazdă. Astfel, au putut observa diferențele culturale și le-au subliniat

<sup>3</sup> În timp ce anumite citate din interviu se pot referi la mai multe teme analitice, în [tabelul 3](#) le-am atribuit unei singure teme doar din motive de claritate.

mai pe larg. Antreprenorii migranți au considerat, de asemenea, limba engleză ca o abordare lingvistică globală, cu oarecare scepticism, subliniind în schimb importanța limbii locale și a partenerilor locali și recunoscând că fluentă în limba engleză le-a oferit mai puțină putere percepută de sine în contextul finlandez decât au avut-o. aș teptat. Limba rusă și originea lor rusă au fost, la rândul lor, în mare parte dezavantaje, dar și i-au înțeles utilitatea și în cazul relațiilor și interacțiunilor transnaționale cu piața rusă. În comparație cu colegii lor, care au fost mai puțin expuși la piața finlandeză, ei au vorbit mai detaliat despre modul în care limba a jucat un rol în contextul gazdă, cu accent pe limba locală dominantă (finlandeză), și au exprimat în mod explicit niveluri mai scăzute de autogestie. putere percepută sau chiar neputință în unele situații. Nivelurile mai scăzute ale puterii percepute de sine și percepția unei distanțe psihice crescute pot forța antreprenorii migranți din contextul țării gazdă să fie mai conștienți de indiciile altora și, în consecință, de importanța limbii locale (vezi [Ambos și colab., 2019](#); [Fiske](#) & [D'Épret, 1996](#)). Acest lucru este, de asemenea, în concordanță cu constatările conform cărora migranții în general au un control mai scăzut asupra resurselor lor ([Dabić et al., 2020](#)), ceea ce poate duce la o lipsă de putere și că, în ciuda învâțării limbii țării gazdă, accentul sau audibilitatea pot joacă un rol în dezavantajele lor și acționează ca un indicator al alterității ([Krivonos, 2020](#)) creând o răspundere de străinătate ([Johanson & Vahlne, 2009](#)). [Krivonos \(2020\)](#) afirmă că printre provocările vorbitorilor de rusă în viața profesională din Finlanda se numără accentul sau audibilitatea lor și posibilitatea de a fi rasializați pe aceste motive, ceea ce este similar cu constatările noastre.

În concluzie, locația și contextul interacțiunii cu afaceri contează, migranții care dețin și conduc IMM-uri pe piața gazdă având experiențe foarte diferite ale echilibrului de putere legat de limbă și expunerea pe piață în comparație cu colegii lor care rămân cu sediul în țara de origine. Subliniem că aceste modele reflectă mai mult decât diferențele la nivel de suprafață în ceea ce privește cerințele și competențele lingvistice dintre Finlanda și Rusia; ceea ce sugerează datele este că diferențele niveluri de expunere la piața finlandeză afectează convingerile respondenților cu privire la utilitatea anumitor limbi/limbi și, prin urmare, legitimitatea și puterea utilizatorilor de limbi pe acea piață. Mai exact, credințele lor în puterea englezei ca limbă a globalizării slăbesc și percep din ce în ce mai mult mediul de afaceri finlandez ca fiind caracterizat de un accent pe limba națională primară, adică dominantă.

## 5. Discuție

Deși se crede adesea că problemele lingvistice din IB pot fi rezolvate prin utilizarea limbii engleze ([Brannen, Piekkari și Tietze, 2014](#)), concluziile acestui studiu ilustrează că acest lucru nu este neapărat așa, atât pentru că realitățile lingvistice sunt mai complexe decât atât, deoarece indivizii dau sens limbajului pe baza modelelor înrădăcinate în contextele sociale specifice cu care sunt familiarizați. Constatările se aliniază cu studiile IB recente care evidențiază importanța luării în considerare a existenței ei mai multor limbi și importanța contextului lingvistic din țara de origine în IB ([Brannen et al., 2014](#); [Tenzer et al., 2017](#)), completând astfel viziunea bazată pe discurs în IB ([Trevino & Doh, 2021](#)) în domeniul marketingului B2B. Mai mult, viziunea nuanțată a contextului de afaceri și lingvistic susține ideea că nu este posibil să se explice fenomenele sociale fără a lua în considerare contextele lor și că utilizarea limbajului și structurile de putere necesită explicații contextuale ([Welch, Paavilainen-Mäntymäki, Piekkari, și Plakoyiannaki, 2022](#)). Constatările arată că contextul și limbajul, precum și dinamica puterii de traducere sunt interconectate, generând un nivel suplimentar de dinamică a puterii care reiese din afaceri în sine ([Hingley și colab., 2015](#); [Westney și colab., 2022](#)). Susținem că literatura de marketing B2B ar beneficia de o astfel de abordare în mozaic de utilizare a limbilor, care ar spori contextualizarea atât de necesară a cercetării interacțiunilor de afaceri la un nivel individual.

nivel individual ([Ivanova-Gongne et al., 2022](#); [Ojansivu & Medlin, 2018](#)) ținând cont în același timp de aspectul său intercultural. Bazându-ne pe aceste observații generale, vom continua acum să răspundem la cele două întrebări ale noastre de cercetare.

În primul rând, respondenții noștri cu o expunere mai mică pe piața finlandeză au afișat o noțiune globalistă a englezei ca lingua franca, o limbă a afacerilor globale care poate fi folosită în interacțiunile de afaceri interculturale oriunde în lume. Această credință în puterea limbii engleze a fost adesea cuplată cu percepția că problemele legate de limbă ar putea fi rezolvate prin sprijinirea comunicării în limba engleză cu utilizarea de limbi profesionale, traducere simultană și/sau strategii mixte (vezi [Aichhorn & Puck, 2017](#); [Gaibrois, 2018](#)). Această viziune asupra limbii oferă managerilor IMM-urilor o modalitate intuitivă atractivă de a înțelege cerințele și cerințele lingvistice asociate cu interacțiunile de afaceri interculturale (cf. [Ivanova-Gongne & Tornroos, 2017](#)). Cu toate acestea, studiul nostru arată că acesta vine cu riscul unor surprize negative semnificative. Odată cu o perspectivă tot mai mare asupra cerințelor unei piețe specifice țării gazdă (în datele noastre, în principal ca urmare a migrației sau a dorinței ei de a stabili o filială pe piața țării gazdă, care este Finlanda în acest caz), înțelegerea respondenților noștri ruși s-a deplasat spre accentuarea importanței limbii naționale dominante. Această înțelegere a limbii –familiară din contextul țării lor de origine –a oferit respondenților noștri un cadru de înțeles pentru a înțelege contextul lingvistic pe care l-au întâlnit în Finlanda, pe măsură ce expunerea lor la acea piață a țării gazdă a crescut. Rolul limbajului în managementul internațional al firmelor a fost examinat în principal folosind puncte de vedere structurale, funcționale și ale practicii sociale ale limbii ([Karhunen et al., 2018](#)), iar concluziile acestui studiu se leagă de viziunea practicii sociale în special.

În al doilea rând, constatăm că limbajul funcționează într-adevăr ca o sursă de putere individuală percepută de sine în relațiile de afaceri. Prin urmare, această percepție a propriei puteri se schimbă atunci când contextul lingvistic se schimbă, determinând uneori să se bazeze pe alții pentru a compensa competențele lingvistice insuficiente ([Barner-Rasmussen și colab., 2014](#); [Elo și colab., 2020](#)) sau ducând la o frustrare semnificativă, din cauza accentelor percepute negativ (de exemplu, [Gaibrois, 2018](#); [Wang et al., 2020](#)). Pe baza teoriilor discutate în [Secțiunea 2](#) și a constatărilor, [Fig. 2](#) dezvoltă în continuare cadrul teoretic prezentat în [Fig. 1](#) privind interrelația dintre limbaj și puterea percepută de sine în contextul interacțiunii interculturale de afaceri.

Mai exact, respondenții ruși care nu au fost expuși în mod semnificativ pe piața finlandeză păreau să dețină mai mult control asupra resurselor lor, inclusiv asupra celor lingvistice, afișând astfel mai multă putere percepută de sine atunci când înțeleg sensul interacțiunilor interculturale cu partenerii de afaceri finlandezi (vezi [Voyer & McIntosh, 2013](#)). Cu toate acestea, respondenții cu mai multă expunere la piața finlandeză a țării gazdă au avut tendința de a vedea limba țării gazdă ca un motiv pentru o scădere sau pierdere a puterii percepute de sine. În timp ce în ambele cazuri (în țara de origine și în țările gazdă), unii dintre intervieuați au putut să folosească chei de limită lingvistice pentru a facilita interacțiunile interculturale ([Barner-Rasmussen și colab., 2014](#)), riscul de dependență a crescut de chei de graniță a fost mai mare în cazul antreprenorilor migranți, deoarece, pentru ei, era principala resursă lingvistică pe care trebuiau să se bazeze.

Pentru managerii cu o expunere extinsă în țara gazdă, utilizarea cheilor de limită lingvistice a fost una dintre numeroasele strategii lingvistice și resurse ale diasporei pe care le-au folosit pentru a gestiona interacțiunile interculturale de afaceri ([Barner-Rasmussen et al., 2014](#); [Elo et al., 2020](#)), astfel încât nivelul de control asupra acestor resurse ar putea fi mai mare.

În general, interviurile noastre cu rușii care au făcut pasul să migreze în Finlanda și să-și înființeze propriile companii sugerează că țările ca limba națională a țării gazdă devine din ce în ce mai relevantă pentru antreprenorii migranți și ei se văd ca fiind încorporați și constrânși de această dominantă. context lingvistic ([Elo, 2016](#)). Cercetările anterioare sugerează că abilitățile lingvistice cu mai multe fațete ale antreprenorilor migranți transnaționali bi-/multilingvi pot oferi căi rapide către piețele IB ([Elo et al., 2020](#)). În mod similar, antreprenorii migranți din eșantionul nostru au confirmat că aplicabilitatea limbii engleze ca limbă a abordării afacerilor globale avea limite ([Tenzer et al., 2017](#)), dincolo de care limba națională a țării gazdă (finlandeza) era dominantă, iar interacțiunile de afaceri au fost dominante. dificil de gestionat cu succes fără acces la competențe

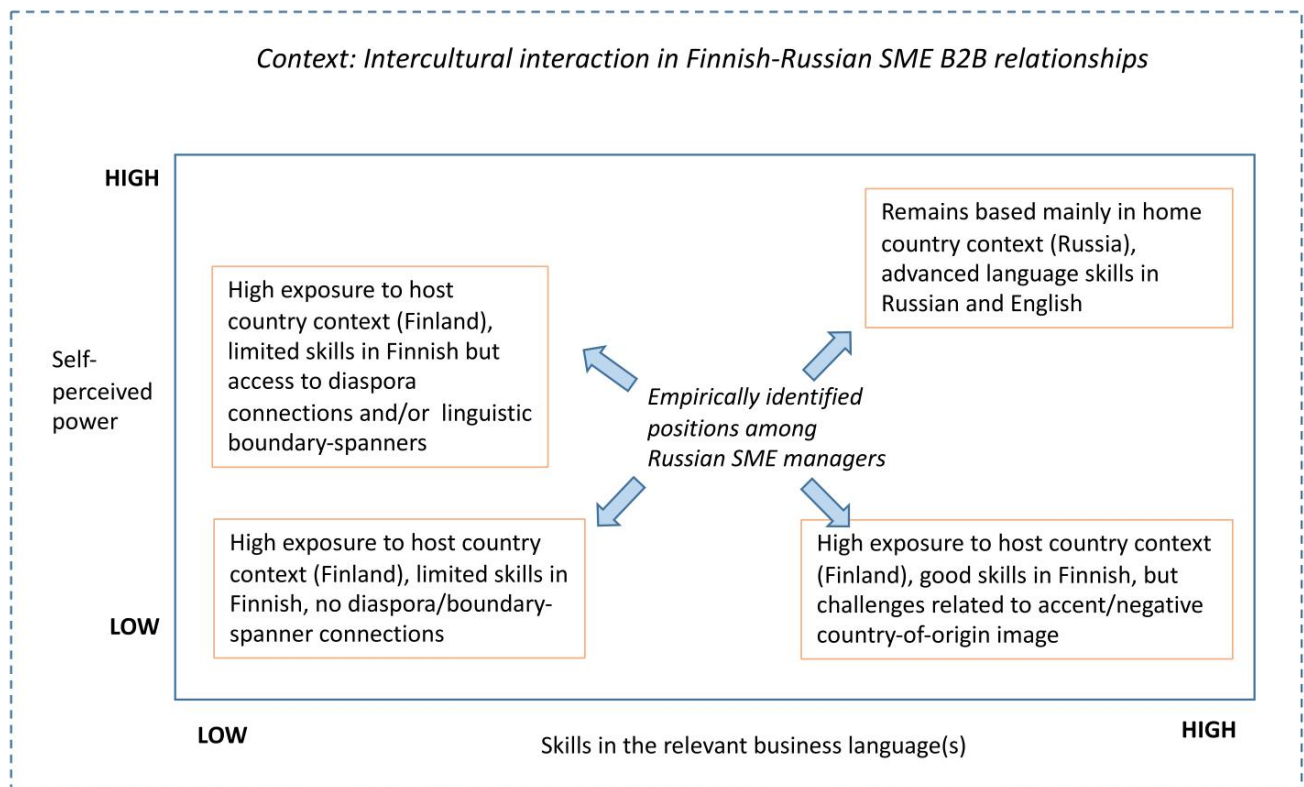


Fig. 2. Puterea și limbajul auto-percepute în interacțiunile interculturale de afaceri (Sursa: Elaborarea proprie a autorilor pe baza constatărilor).

în limba respectivă. Expunerea pe piața gazdă i-a scos din engleză ca limbă a cadrului interpretativ al afacerilor globale și într-un repertoriu diferit de sens, centrat pe noțiunea de limbă națională dominantă care le era familiară din contextul rus. Acest lucru părea să fie concomitent cu dezamăgirea și sentimentele de respingere, inechitanță și dezechilibru de putere perceput (a se vedea, de exemplu, [Gaibrois, 2018](#); [Neeley și colab., 2012](#)).

Pe scurt, descoperirile noastre ilustrează modul în care competențele lingvistice insuficiente pot afecta drastic echilibrul de putere în relațiile de afaceri interculturale atunci când indivizii încep să opereze în afara contextelor țării lor de origine. Mai exact, expertiza lor profesională și pierde o mare parte din valoare, deoarece nu poate fi implementată la fel de eficient, iar dependența de terți sau de intermediari crește. Mai mult decât atât, constatările noastre sugerează că aceste consecințe sunt neașteptate pentru mulți manageri de IMM-uri, care au opinii prea roz cu privire la utilitatea englezei ca limbă globală a IB.

Este posibil ca aceste modele să persiste peste granițele culturale/lingvistice, altele decât cele dintre Rusia și Finlanda. De asemenea, credem că ele ajută la evidențierea modului în care competențele lingvistice deficitare la nivel individual duc la bariere la export și la obligații de străinătate la nivel de firmă ([Johanson & Vahlne, 2009](#)). Susținem că acest lucru se întâmplă prin reducerea puterii auto-percepute a actorilor cheie, forțându-i să se bazeze mai mult pe intermediari, cum ar fi rețelele de frontieră și rețelele diasporice. După cum arată rezultatele noastre, aceste soluții pot funcționa destul de bine și pot aduce ocazional unele avantaje. Cu toate acestea, probabil că acestea fac operațiunile firmelor mai costisitoare și mai lente, ridicându-le astfel barierele la export și crescând răspunderea lor față de străinătate. În acest context, avansăm teoretizarea și introducem următoarele propuneri pentru investigații viitoare:

a) Puterea auto-percepută a actorilor într-o relație interculturală B2B variază în funcție de gradul de expunere pe piața gazdă și de abilitățile lor în limba respectivă de pe piața gazdă.

b) Puterea auto-percepută mai scăzută la nivel individual este asociată cu bariere mai mari la export și cu o responsabilitate crescută de străinătate la nivel de firmă.

c) În timp ce abilitățile interculturale și lingvistice sunt în mod inerent capacități individuale, lipsa abilităților relevante la nivel individual poate fi compensată în relațiile interculturale B2B prin utilizarea cheilor de limită și a resurselor diasporice. Cu toate acestea, puterea auto-percepută a indivizilor devine mai mică cu cât depind mai mult de astfel de intermediari.

d) Un grad ridicat de încredere într-o relație interculturală B2B specifică moderează orice efecte negative ale gradului de expunere pe piața gazdă a actorilor, abilitățile în limba relevantă de pe piața gazdă și utilizarea resurselor cheie de frontieră/diaspora asupra puterii lor auto-percepute.

Reprezentând dinamica puterii și a limbajului în interacțiunile de afaceri interculturale și prin extinderea propunerilor conduse teoretic și testabile pe baza constatărilor, acest studiu oferă o contribuție teoretică notabilă la literatura de marketing B2B. Acest studiu este printre primele care aruncă lumină asupra rolului limbajului în marketingul B2B, un domeniu important și necesar de cercetare în contextul creșterii migrației globale și a creșterii concomitente a realității ilor multilingve în afaceri și societate. În cele ce urmează, expunem mai detaliat contribuțiile teoretice ale acestui studiu.

### 5.1. Contribuții teoretice

Studiile culturale în marketingul B2B adoptă adesea o abordare comparativă folosind [Hofstede \(1980\)](#) sau alte dimensiuni ale culturii naționale (de exemplu, [Habel și colab., 2020](#); [He & Sun, 2020](#); [McGrath & O'Toole, 2014](#)). Limba, ca aspect care este interrelaționat și incorporat în contextul cultural ([Jiang, 2000](#)), dar care poate fi considerat și separat de cultură ([Kar-hunen și colab., 2018](#)) nu a fost suficient evidențiat în literatura de marketing B2B, în ciuda faptului că importanța sa aparentă pentru interculturalitate

interacțiunile de afaceri (vezi [Tenzer et al., 2017](#)). În timp ce cercetările recente asupra limbii în domeniul IB sunt mai extinse (de exemplu, [Karhunen et al., 2018](#); [Peltokorpi, 2022](#); [Tenzer et al., 2017](#)), similar studiilor culturale, cercetarea IB sensibilă la limbă ia în considerare predominant limba la nivel național. de analiză (vezi [Brannen et al., 2014](#)). În schimb, descoperirile noastre evidențiază modul în care tiparele la nivel național se alimentează în experiențele individuale și în sensul folosirii limbii în interacțiunile de afaceri interculturale. Acest studiu se adaugă literaturii de specialitate în marketingul IB și B2B (de exemplu, [Westney și i colab., 2022](#)), care subliniază că problema limbii în interacțiunile de afaceri interculturale nu este aceea a unei engleze monolitice ca perspectivă lingua franca. Susținem că problema limbajului în relațiile IB seamănă cu un mozaic de abordări ale limbajului, indivizii care aplică diferite bucăți din acel mozaic, în funcție de o situație dată, ca mijloc de interpretare plauzibilă a situației, a constelației sale de putere și a adaptarea la acesta.

Descoperirile noastre contribuie la literatura de marketing B2B încă limitată privind interacțiunea interculturală în afaceri, care subliniază complexitatea înglobării culturale a indivizilor implicați în aceste interacțiuni și necesitatea unei abordări emice a culturii ([Ivanova-Gongne, 2015](#); [Ivanova-Gongne et al., 2022](#); [Sharma, Tam și i Wu, 2018](#)). Concentrându-se pe limbă, studiul nostru arată că creșterea expunerii la nivel internațional a indivizilor este asociată nu cu presupunerea etică a accentului tot mai mare pe engleză, așa cum a fost accentuat în literatura anterioară (vezi [Brannen et al., 2014](#)), ci mai degrabă cu recunoașterea emică că încorporarea în contextul cultural și lingvistic al pieței este importantă.

Se așteaptă implicat ca proprietarii de afaceri migranți să comunice folosind limba țării gazdă ca o modalitate de a construi punți atunci când vizează clienții locali, chiar și pentru marketingul de tip crossover etnic ([Elo et al., 2020](#)). În plus, de-a lungul timpului, expunerea internațională și învățarea contextuală aferentă pot încuraja și promova practicile lingvistice ale indivizilor, reducând în același timp impedimentele percepute și evenimentele critice care conduc la un comportament de evitare ([Elo et al., 2015](#)). Prin urmare, strategiile lingvistice merită o atenție deosebită în dezvoltarea relațiilor interculturale B2B, deoarece influențează dezechilibrele de putere percepute de sine, cu implicații pentru fenomene la nivel de firmă, cum ar fi răspunderea străinății.

Descoperirile noastre se adaugă, de asemenea, la literatura de specialitate care evidențiază importanța indivizilor bilingvi ca chei de frontieră în IB ([Barner-Rasmussen et al., 2014](#)) și utilizarea rețelelor diasporei ([Elo et al., 2022](#)) pentru a depăși pierderea percepției de sine. putere. Vedem folosirea cheilor de frontieră calificate din punct de vedere lingvistic și a rețelelor de diasporă a limbii comune ca o strategie lingvistică care ajută la compensarea pierderii puterii percepute de sine, atribuită lipsei personale a competențelor lingvistice dominante relevante.

## 5.2. Implicații manageriale

Când se confruntă cu provocări lingvistice, managerii IMM-urilor individuale ar trebui să se bazeze pe contextele lingvistice din țările lor de origine atunci când și dau sensul utilizării limbii în interacțiunile de afaceri interculturale. Cu toate acestea, trebuie să combine acest lucru cu o înțelegere suficientă a mediului de afaceri al pieței gazdă. Managerii trebuie să fie conștienți de faptul că acest proces poate ajunge, în același timp, să-și schimbe propriile poziții relative, cu consecințe importante pentru puterea lor percepută de sine. Ca urmare, ei ar trebui să reflecteze asupra importanței ei de a avea mâna de sus în relațiile lor de afaceri în străinătate; pot exista motive specifice, cum ar fi prevenirea deversării cunoștințelor sau a drepturilor de proprietate intelectuală în relațiile de afaceri, care pot sublinia nevoia de a dobândi și de a păstra un echilibru de putere favorabil în interacțiunile lor interculturale. În mod corespunzător, managerii trebuie să exploreze și să înțeleagă practicile lingvistice și resursele utilizate într-o anumită afacere, iar aceste preferințe pot împiedica sau favoriza relațiile de afaceri. Mulți proprietari și manageri de IMM-uri au astăzi experiențe internaționale sau migratorii și pot prefera și/sau folosi limbile lor terțe în interacțiunile de afaceri. Prin urmare, structurile de putere în afaceri pot fi nu numai foarte asimetrice între grupurile de utilizatori lingvistici, ci și foarte specifice contextului, chiar și într-o țară. Pentru management, limbaj

devine un purtător de dinamică suplimentară a puterii de afaceri și de oportunități internaționale care necesită sens.

Dintr-o perspectivă strategică, constatările acestui studiu sugerează că ar putea fi benefic pentru managerii responsabili cu intrarea pe piața străină să înceapă să învețe limba țării gazdă înainte de a lansa operațiuni pe acea piață; într-adevăr, dobândirea competențelor lingvistice dincolo de limba engleză poate fi o componentă cheie în dezvoltarea unor relații de afaceri echitabile într-un context B2B. Capacitatea de a dezvolta relații de afaceri și rețea este de o importanță deosebită pentru IMM-uri din cauza lipsei lor inerente de resurse în comparație cu marile multinationale. Întrucât managerii IMM-urilor sunt încurajați să valorifice relațiile de afaceri ca parte a strategiilor de internaționalizare ale firmelor lor, prezentul studiu implică faptul că dezvoltarea competențelor lingvistice ar trebui să facă parte din acest proces.

Din punct de vedere managerial, concluziile acestui studiu subliniază și mai mult importanța unei forțe de muncă multiculturală și a unor indivizi biculturali într-o companie, deoarece recrutarea și împunerea persoanelor care pot acționa ca nișă de chei de frontieră pot economisi, de asemenea, din punct de vedere lingvistic, timp și efort semnificativ în operațiunile internaționale ale companiilor. Timpul este esențial pentru IMM-urile care caută o expansiune internațională rapidă în special, cum ar fi born globals ([Rennie, 1993](#)). Prin urmare, este posibil ca deținerea unui spectru larg de competențe lingvistice să fie și mai importantă pentru anumite tipuri de IMM-uri decât pentru altele.

## 5.3. Limitări și cercetări ulterioare

Acest studiu calitativ plasat într-un anumit context intercultural nu urmărește nicio generalizare statistică. În special, limitările studiului se referă la diferite setări contextuale, cum ar fi locația, statutul de migrant, tipul de afacere și rolurile cumpărător-vânzător în afaceri, care oferă caracteristici idiografice și limitări legate de datele din cadrul categoriei, de exemplu statut sau roluri similare. Cu toate acestea, constatările studiului privind relațiile B2B într-un context specific și, de asemenea, generalizate cu atenția cuvenită în afara acestui context, așa cum sunt rezumate în propunerile noastre, sugerează că problemele, cum ar fi structurile de putere și asimetriile relațiilor, au o semnificație teoretică și practică mai largă și pot fi instrumentale și în alte relații și contexte B2B ([Saunders et al., 2016](#)).

Aceste posibilități necesită investigații suplimentare folosind atât metode calitative, cât și cantitative și mixte.

Încurajăm în special cercetările și teoretizarea ulterioară cu privire la utilizarea limbii în interacțiunile interculturale de afaceri și relația acesteia cu auto-puterea percepută luând în considerare limbile dominante de acasă și gazdă. Dacă corectitudinea și echilibrul de putere ar fi percepute în mod similar, de exemplu, în rândul respondenților indieni sau ghanezi, ale căror repertorii de interpretare pot fi mai înclinati spre acceptarea multilingvismului la nivel național decât în rândul respondenților noștri ruși, rămâne unul dintre multele întrebări interesante pentru cercetările viitoare ridicate de acest studiu.

De asemenea, solicităm o înțelegere mai profundă a modului în care jargonul profesional, strategiile lingvistice mixte și limbajul non-verbal pot face legătura între contexte naționale. Aceste aspecte ale utilizării limbii în contexte legate de muncă au fost atinse în mod repetat de către cercetătorii IB (vezi, de ex. [Aichhorn & Puck, 2017](#), despre vorbirea companiei, sau [Gaibrois, 2018](#), despre limbajul hibrid), dar au fost integrate doar într-o măsură foarte limitată în lucrările anterioare privind relațiile interculturale B2B, prezentând astfel o cale bogată pentru investigații viitoare.

În plus, IMM-urile și proprietarii-managerii lor, ca actori ai lanțului de aprovizionare și B2B, constituie o arena subexplorată a utilizării limbii ([Tenzer et al., 2017](#)) care devine extrem de relevantă odată cu digitalizarea interacțiunilor de afaceri și codificarea limbajului și a comunicării. De exemplu, este posibil ca instrumentele digitale omniprezente, de la Teams la SAP, să oblige IMM-urile să folosească limba engleză. Ele oferă, de asemenea, constelații culturale și de putere relevante și foarte diverse în relațiile IB, ceea ce ajută la ridicarea unor întrebări interesante cu privire la rolul culturii, al limbii și al puterii în lanțurile globale de aprovizionare (de ex. [Smagalla, 2004](#)) și fabrici globale ([Buckley, 2009](#); [Eriksson, Num-mela și i Saarenketo, 2014](#)). Ipoteze privind rolul căminului și

limbile țării gazdă pot necesita actualizare, deoarece limbile naționale sau engleza ar putea să nu mai fie limba dominantă folosită în anumite afaceri B2B (de exemplu, din cauza migrației la scară largă).

În ceea ce privește limitările, orice cercetare bazată pe date rusești trebuie să discute consecințele atacului împotriva Ucrainei din februarie 2022. Deși cercetarea noastră se limitează la datele interviurilor colectate înainte de război, acesta este un exemplu clar al modului în care provocările geopolitice afectează IB și utilizarea limbii în B2B, amplificată de răspunsurile și politicile instituționale, cum ar fi sancțiunile și interdicțiile. În 2021, aproximativ 2400 de companii finlandeze erau implicate în vânzări pe piața rusă, erau prezente pe piața rusă sau aveau filiale acolo (Hyytinen, 2022). Până la sfârșitul anului 2022, cele mai multe dintre acestea s-au retras, iar relațiile de afaceri dintre companiile din Rusia și Finlanda au încetat în mare parte să mai existe (Oksanen, 2022), cu perspective aparent foarte limitate de renaștere în viitorul apropiat. Cu toate acestea, așa cum am menționat mai sus, acest context empiric este încă relevant pentru cercetare, atât în sine, cât și într-un sens socio-cultural mai general. În primul rând, exemplifică dinamica mai generală a modului în care contextul lingvistic poate modela relațiile de afaceri și puterea auto-percepută a indivizilor în astfel de relații. În al doilea rând, dinamica relațiilor de afaceri descrise în studiu ar putea reapărea acum în Europa și în țări terțe, cum ar fi SUA, Emiratele Arabe Unite sau Turcia, unde sute de mii de ruși cu înaltă calificare au fugit în timpul războiului (Agenția Uniunii Europene pentru azil, 2022). În al treilea rând, acest exod subliniază necesitatea unei mai bune înțelegeri a interacțiunilor de afaceri cu rușii din diaspora, care nu se limitează la afaceri în sau cu Rusia ca țară.

## 6. Concluzie

Descoperirile noastre descoperă o serie de provocări legate de limba și puterea pe care proprietarii-managerii de IMM-uri le pot experimenta în timpul interacțiunilor interculturale în B2B, în special cei care au migrat și au înființat sau au planificat să înființeze afaceri în noile țări gazdă. Ele evidențiază în special provocările lingvistice semnificative asociate cu expunerea individuală a managerilor IMM-urilor la interacțiunile de afaceri interculturale și că aceste provocări nu pot fi rezolvate doar prin utilizarea limbii engleze. Aceste constatări pot fi extrapolate într-o gamă largă de contexte dincolo de cel ruso-finlandez. În măsura în care societățile gazdă sunt interesate de integrarea migranților și de încurajarea antreprenoriatului migranților, constatările noastre sugerează, de asemenea, necesitatea sprijinului instituțional și a formării lingvistice pentru potențialii antreprenori care ar putea fi provocați de noul context lingvistic în care se află.

## Disponibilitatea datelor

Datele care au fost utilizate sunt confidențiale.

## Mulțumiri

Wilhelm Barner-Rasmussen, Maria Elo și Maria Ivanova-Gongne recunosc cu recunoștință sprijinul financiar pentru această cercetare din partea Consiliului de Cercetare din Finlanda, grant nr. 348534. Toți autorii ar dori să mulțumească recenzentilor și editorilor pentru comentariile lor perspicace și constructive și sfaturi în elaborarea lucrării.

## Referințe

- Ahmad, F. și Barner-Rasmussen, W. (2019). Dușman fals? Când și cum practicile de schimbare a codului pot sprijini schimbul de cunoștințe în corporațiile multinaționale. *Journal of International Management*, 25(3), 100671.
- Aichhorn, N. și Puck, J. (2017). Reducerea decalajului lingvistic în companiile multinaționale: strategii lingvistice și noțiunea de vorbire în companie. *Journal of World Business*, 52, 386–403.
- Ambos, B., Leicht-Deobald, U. și Leinemann, A. (2019). Întelegerea formării percepțiilor psihice de distanță: Sunt factorii la nivel de țară sau la nivel individual mai importanți? *International Business Review*, 28(4), 660–671. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.01.003>

- Barner-Rasmussen, W. și Aarnio, C. (2011). Schimbarea liniilor de defect ale limbajului. O explorare cantitativă la nivel funcțional a utilizării limbii în filialele MNC. *Journal of World Business*, 46(3), 288–295.
- Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A. și Makel, K. (2014). Abilitățile culturale și lingvistice ca resurse pentru delimitarea granițelor în cadrul MNC. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 886–905.
- Blommaert, J. (2006). *Politica lingvistică și identitatea națională*. În T. Ricento (Ed.), *O introducere în politica lingvistică: Teorie și metodă* (pp. 238–254). Malden, MA: Editura Blackwell.
- Brannen, M.Y., Piekkari, R. și Tietze, S. (2014). Rolul cu mai multe fațete ale limbii în afacerile internaționale: despachetarea formelor, funcțiilor și caracteristicilor unei provocări critice pentru teoria și performanța a MNC. *Journal of International Business*, 45(5), 495–507.
- Brown, A.D., Stacey, P. și Nandhakumar, J. (2008). Întelegerea sensului narațiunii. *Relații umane*, 61(8), 1035–1062.
- Buckley, P.J. (2009). Impactul fabricii globale asupra dezvoltării economice. *Journal of World Business*, 44(2), 131–143.
- Chidlow, A., Plakoyiannaki, E. și Welch, C. (2014). Traducere în mai multe limbi: cercetare în afaceri internaționale: Dincolo de echivalență. *Journal of International Business Studies*, 45, 562–582.
- Colville, I. și Pye, A. (2010). O perspectivă care face sens asupra imaginilor din rețea. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 372–380.
- Dabić, M., Vlačić, B., Paul, J., Dana, L.P., Sahasranamam, S., & Glinka, B. (2020). Antreprenoriatul imigrant: o agendă de revizuire și cercetare. *Journal of Business Research*, 113, 25–38.
- Deng, Q., Wang, Y., Rod, M. și Ji, S. (2021). Vorbește cu capul și cu inima: efectele caracteristicilor lingvistice asupra angajamentului de brand B2B pe rețelele sociale. *Industrial Marketing Management*, 99, 1–15.
- Egger, P.H. și Lassmann, A. (2015). Impactul causal al limbii native comune asupra comerțului internațional: Dovezi dintr-un design de discontinuitate de regresie spațială. *The Economic Journal*, 125(584), 699–745.
- Elia, S., Petruzzelli, A.M. și Piscitello, L. (2019). Impactul diversității culturale asupra performanței de inovare a filialelor MNC în alianțe strategice. *Journal of Business Research*, 98, 204–213.
- Elo, M. (2016). Tipologia antreprenoriatului din diaspora: studii de caz în Uzbekistan. *Journal of International Entrepreneurship*, 14, 121–155.
- Elo, M., Benjowsky, C. și Nummela, N. (2015). Competențe interculturale și scheme de interacțiune—Patru forțe care reglementează întâlnirile diadice în afacerile internaționale. *Industrial Marketing Management*, 48, 38–49.
- Elo, M. și Ivanova-Gongne, M. (2020). Resurse lingvistice și economii multietnice din Asia Centrală. *Eurasian Journal of Economic & Business Studies*, 3(57), 5–23.
- Elo, M., Ivanova-Gongne, M. și Kothari, T. (2022). Diversitate lingvistică: multietnică resursele migranților și ale diasporei pentru afaceri internaționale și antreprenoriat. În M. Latukha (Ed.), *Diversitatea în acțiune: Gestionarea talentelor diverse în economiile globale* (pp. 123–150). Bradford, Marea Britanie: Emerald Group Publishing.
- Elo, M., Minto-Coy, L., Silva, S.C.E. și Zhang, X. (2020). Rețelele diasporei în marketingul internațional: Cum se difuzează produsele etnice pe piețele externe? *Jurnalul European de Management Internațional*, 14(4), 693–729.
- Eriksson, P. și Kovalainen, A. (2015). Metode calitative în cercetarea în afaceri: o practică ghid de cercetare socială. Londra, Marea Britanie: Sage.
- Eriksson, T., Nummela, N. și Saarenketo, S. (2014). Capacitate dinamică într-o mică fabrică globală. *International Business Review*, 23(1), 169–180.
- Comisia Europeană. (2023). *Întreprinderi mici și mijlocii (IMM-uri)*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/information-on-data/small-and-medium-sized-enterprises>.
- Agenția Uniunii Europene pentru Azil. (2022). *Raportul informațiilor de țară: Rusia ca țară de origine*. [https://euaa.europa.eu/sites/default/files/publications/2022-06/2022\\_06\\_CIR\\_Russia\\_Origin\\_EN.pdf](https://euaa.europa.eu/sites/default/files/publications/2022-06/2022_06_CIR_Russia_Origin_EN.pdf).
- Fiske, S.T. și D'Prete, E. (1996). Control, interdependență și putere: înțelegerea cognitivă socială în contextul său social. *Revista europeană de psihologie socială*, 7(1), 31–61.
- Gaibrois, C. (2018). „Depășește toate granițele”: utilizarea limbii hibride ca resursă de abilitare. *Jurnalul European de Management Internațional*, 12(1/2), 82–110.
- Gal, S. (1989). Limbă și economie politică. *Revista anuală de antropologie*, 18, 345–367.
- Ghauri, P.N. (2003). Un cadru pentru negocierile de afaceri internaționale. *International Business Negotiations*, 2(1), 3–22.
- Gibbons, P., Busch, J., & Bradac, J.J. (1991). Limbajul puternic versus limbajul neputincios: Consecințele pentru persuasiune, formarea impresiilor și răspunsul cognitiv. *Journal of Language and Social Psychology*, 10(2), 115–133.
- Grenoble, LA (2003). *Politica lingvistică în Uniunea Sovietică* (Vol. 3). Berlin, Germania: Springer Science & Business Media.
- Gu, F.F., Wang, J. și Wang, D.T. (2019). Rolul reprezentanților de vânzări în relațiile interculturale business-to-business. *Managementul marketingului industrial*, 78 de ani, 227–238.
- Habel, J., Jaroschkin, V., Schmitz, B., Eggert, A. și Plotner, O. (2020). Achiziții industriale în timpul pandemiei de coronavirus: un studiu intercultural. *Industrial Marketing Management*, 88, 195–205.
- Koster și soluțiile sale în K. și Magner, U. (2011). Babel în afaceri: bariera lingvistică Harzing, A.-W., relația HQ-filială. *Journal of World Business*, 46(3), 279–287.
- El, J. și Sun, L. (2020). Contează continuitatea? Dezvoltarea unei noi structuri de orientare pe termen lung într-un context intercultural: un studiu asupra relațiilor lanțului de aprovizionare. *Industrial Marketing Management*, 88, 186–194.



- Helms Mills, J., Thurlow, A., & Mills, A. (2010). Ț nelegerea sensului: The abordare critică a sensului. Cercetare calitativă Ț n organizare și management: un jurnal internaȚional, 5(2), 182–195.
- Hingley, M., Angell, R. și Lindgreen, A. (2015). SituaȚia actuală și viitor conceptualizarea puterii pe pieȚele industriale. *Industrial Marketing Management*, 48, 226–230.
- Hingley, MK (2005). Putere pentru toȚi prietenii noștri? Trăind cu dezechilibrul Ț n relaȚiile furnizor-detaliist. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 848–858.
- Hofstede, G. (1980). ConsecinȚele culturii: diferenȚele internaȚionale Ț n valorile legate de muncă. Newbury Park, CA: Sage.
- Hosman, LA și Siltanen, SA (2006). Forme de limbaj puternice și neputincioase: consecinȚele lor pentru formarea impresiilor, atribuȚiile de control asupra sinelui și controlul celorlalȚi, răspunsurile cognitive și memoria mesajelor. *Journal of Language and Social Psychology*, 25(1), 33–46.
- Hurmerinta, L., Nummela, N., & Paavilainen-M " antymaki, " E. (2015). Deschiderea și Ț nchiderea ușilor: Rolul limbii Ț n recunoașterea și exploatarea oportunităȚilor internaȚionale. *International Business Review*, 24(6), 1082–1094.
- Hyytinen, T. (2022). Yle kysyi l " ahes 50-suomalaiselta yritykselt " a, mit " a ne ovat tehneet liiketoiminnalleen Venäj " au Ț ntrebat " A –suurin osa l " ahteet maasta, mutta osa on ja " anyt " [Țle aproape 50 de firme finlandeze ce au făcut cu afacerile lor Ț n Rusia – o mare parte a părăsit țara, dar o parte a rămas]. *Yle Uutiset* <https://yle.fi/a/3-12504144>.
- Ivanova-Gongne, M. (2015). Cultura Ț n interacȚiunea relaȚiilor de afaceri: o perspectivă individuală. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(5), 608–615.
- Ivanova-Gongne, M., Lång, S., Brannback, " M., & Carsrud, A. (2021). Crearea de sens de către antreprenorii minoritari: identităȚi de rol și Ț ncorporare lingvistică. *Jurnalul de afaceri mici și Ț ntreprenoriat*, 1–24.
- Ivanova-Gongne, M. și Torkkeli, L. (2018). Nicun manager nu este o insulă: Cultura Ț n sensul reȚelelor de afaceri. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 638–650.
- Ivanova-Gongne, M., Torkkeli, L., Hannibal, M., Uzhegova, M., Barner-Rasmussen, W., Dziubaniuk, O., & Kulkov, I. (2022). Sens cultural al responsabilităȚii sociale corporative : o viziune diadică a relaȚiilor de afaceri ruso-finlandeze. *Industrial Marketing Management*, 101, 153–164.
- și Tornroos, interacȚiunea de afaceri: JĂ (2017). Ț nelegerea sensului cultural al Ivanova-Gongne, M. un model de cercetare. *Scandinavian Journal of Management*, 33(2), 102–112.
- Janssens, M. și Steyaert, C. (2014). Reconsiderarea limbajului Ț ntr-o Ț nelegere cosmopolită: către o abordare franca multilingvă Ț n studiile internaȚionale de afaceri. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 623–639.
- Javits, O. (2022). Venäl " aisten kiinnostus startup-viisumieihin kolminkertaistui, mutta suomalaisinvestointeja ei kannata odottaa: „ Oma maine on vaarassa” [Țnteresele rușilor pentru vizele de start-up s-a triplat, dar nu trebuie să ne așteptăm la investiȚii finlandeze: „ ReputaȚia proprie este Ț n pericol”]. *Yle Uutiset* <https://yle.fi/a/3-12679962>.
- Jia, Y., Wang, T., Xiao, K. și Guo, C. (2020). Cum să reduȚeți oportunitismul prin guvernancă contractuală Ț n contextul lanȚului de aprovizionare intercultural: dovezi de la exportatorii chinezi. *Industrial Marketing Management*, 91, 323–337.
- Jiang, W. (2000). RelaȚia dintre cultură și limbă. *Jurnalul ELT*, 54(4), 328–334.
- Johanson, J. și Vahlne, JE (2009). Modelul procesului de internaȚionalizare Uppsala revizuit: de la răspunderea străinilor la răspunderea străinilor. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431.
- Kahk " onen, AK (2014). InfluenȚa a poziȚiei puterii asupra profunzimii colaborării. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(1), 17–30.
- Karhunen, P., Kankaanranta, A., Louhiala-Salminen, L., & Piekari, R. (2018). Să vorbim despre limbaj: O revizuire a cercetării sensibile la limbaj Ț n managementul internaȚional. *Journal of Management Studies*, 55(6), 980–1013.
- Khilkhanova, E., & Khilkhanov, D. (2004). Limba și identitatea etnică a minorităȚii din Rusia post-sovietică: Studiul de caz Buryat. *Journal of Language, Identity, and Education*, 3(2), 85–100.
- Knowles, D., Mughan, T. și Lloyd-Reason, L. (2006). Utilizarea limbilor străine printre factorii de decizie ai IMM-urilor internaȚionalizate cu succes: chestionarea paradigmei de formare lingvistică. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 620–641.
- Koponen, J., Julkunen, S., Gabrielsson, M. și Pullins, EB (2021). Un intercultural, cadrul de dezvoltare a relaȚiilor interpersonale. *Revista de marketing internaȚional*, 38(6), 1189–1216.
- Krivoson, D. (2020). Nume de familie suedeze, accente britanice: trecerea printre migranȚii post-sovietici din Helsinki. *Studii etnice și rasiale*, 43(16), 388–406.
- Kvale, S. (1996). Interviu. O introducere Ț n interviul de cercetare calitativă. *Mie Oaks*, CA: Sage.
- Lahteenm " aki, M., & Vanhala-Aniszewski, M. (2010). Ideologii lingvistice Ț n tranziȚie multilingvismul Ț n Rusia și Ț n Finlanda. *Frankfurt pe Main*. Germania: Peter Lang.
- Laletina, O. (2012). Globalizacija i ideologii jazyka v sovremennoj Rossii: Analiz metajazykovoj refleksii v professional'noi sfere [Globalizarea și ideologiile lingvistice Ț n Rusia modernă: Analiza reflecȚiei metalingvistice Ț n sfera profesională]. *Voprosy Psihologivstiki*, 15, 56–65.
- Langinier, H. și Barner-Rasmussen, W. (2023). Practici multilingve și includeȚi n context: un model bazat pe cele patru firme de contabilitate mari din Luxemburg. *Jurnalul European de Management InternaȚional*. in presa.
- Langinier, H. și Ehrhart, S. (2020). Când localul se Ț ntănește global: cum introducerea limbii engleze destabilizează practicile de traducere Ț ntr-o organizaȚie transfrontalieră. *Management International*, 24(2), 79–92.
- Languageknowledge.eu. (2019). Țări: Finlanda. <https://languageknowledge.eu/countries/finland>.
- Lincoln, YS, & Guba, EG (1985). Anchetă naturalistă. Newbury Park, CA: Sage PublicaȚii.
- Lohtia, R., Bello, DC și Porter, CE (2009). Construirea Ț ncrederii Ț n relaȚiile de afaceri dintre SUA și Japonia : rolul de mediere al sensibilităȚii culturale. *Managementul marketingului industrial*, 38(3), 239–252.
- Lowe, S., Ellis, N., & Purchase, S. (2008). Regândirea limbajului Ț n cercetarea IMP: Procesele de reȚea cu alte cuvinte. *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 295–307.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. (1999). Ț n umbră: Impactul limbajului privind structura, puterea și comunicarea în multinatională. *International Business Review*, 8(4), 421–440.
- McGrath, H. și O'Toole, T. (2014). O comparaȚie interculturală a dezvoltării capacităȚii de reȚea a firmelor antreprenoriale. *Managementul marketingului industrial*, 43(6), 897–910.
- Meehan, J. și Wright, GH (2012). Originile puterii Ț n relaȚiile cumpărător-vândător. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 669–679.
- Mees-Buss, J., Welch, C. și Piekari, R. (2022). De la șabloane la euristica: Cum și de ce să trecem dincolo de metodologia Gioia. *Metode de cercetare organizaȚională*, 25(2), 405–429.
- Millar, RM (2005). Limbă, naȚiune și putere: o introducere. New York, NY: Palgrave MacMillan.
- Neeley, TB, Hinds, PJ și Cramton, CD (2012). Tulburarea (ne)ascunsă a limbajului Ț n colaborarea globală. *Dinamica organizaȚională*, 41(3), 236–244.
- Nordman, ER și Tolstoy, D. (2014). DistanȚa psihică relaȚională contează pentru procesele de Ț nvățare ale IMM-urilor de internaȚionalizare? *International Business Review*, 23(1), 30–37.
- Ojala, A. (2015). DistanȚa geografică, culturală și psihică față de pieȚele externe Ț n contextul unor Ț ntreprinderi mici și noi. *International Business Review*, 24(5), 825–835.
- Ojansivu, I., & Medlin, CJ (2018). La a cui tobă mergem? Schimbarea Ț n reȚelele de afaceri printr-o perspectivă a logicii contextuale. *Industrial Marketing Management*, 70, 141–155.
- Oksanen, R. (2022). Hyökk " ei pys " ayt " anyt id " ankauppa t " aysin: Ven " aj " alt " a tihkuu ayssoita edelleen tavaraa Suomeen [războiul de agresiune nu a oprit complet comerȚul din Est: Bunul din Rusia încă se infiltrază Ț n Finlanda]. *Helsingin Sanomat Accesat la 1 mai 2023 la* <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000009187556.html>.
- Ollus, SE, & Simola, H. (2006). Rusia Ț n economia finlandeză. *Rapoartele Sitra*, 66, 1–129.
- Outila, V., Piekari, R., & Mihailova, I. (2019). Un vid discursiv Ț ntr-un studiu interlingvistic despre Rusia: strategii pentru negocierea sensului comun. *Management and Organization Review*, 15(2), 403–427.
- Peltokorpi, V. (2022). „ Limba” succesului Ț n carieră: Efectele competenȚei Ț n limba engleză asupra rezultatelor Ț n carieră ale angajaȚilor locali din filialele străine. *Journal of International Business Studies*, 54, 258–284.
- Phillipson, R. (1992). Imperialismul lingvistic. New York: Routledge.
- Phillipson, R. (2006). Politică lingvistică și imperialismul lingvistic. Ț n T. Ricento (Ed.), O introducere Ț n politica lingvistică: Teorie și metodă (pp. 346–361). Malden, MA: John Wiley & Sons.
- Poblete, LA și Bengtson, A. (2020). „ Te vreau Ț napoi” : Despre rolurile strategice ale cheilor de frontieră Ț n procesele de schimbare a furnizorilor. *Industrial Marketing Management*, 91, 234–245.
- Puffer, SM și McCarthy, DJ (2011). Două decenii de afaceri rusești și cercetare Ț n management: o perspectivă a teoriei instituȚionale. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 21–36.
- Rennie, MW (1993). Născut global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45–53.
- Riessman, CK (1993). Analiza narativă. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rutten, G. (2019). Planificarea lingvistică ca construcȚie naȚională. Ideologie, politică și implementare Ț n Țările de Jos, 1750–1850. Amsterdam/Philadelphia: Johns Benjamins Publishing Co.
- Sandberg, S. (2014). Antecedente de cunoștinȚe experienȚiale ale nodului reȚelei IMM configurarea Ț n reȚelele de afaceri pe pieȚele emergente. *Revista de afaceri internaȚionale*, 23(1), 20–29.
- Saunders, M., Lewis, P. și Thornhill, A. (2016). Metode de cercetare pentru studenȚii de afaceri (Vol. al 3-lea). Harlow: Pearson Education.
- Selmier, WT și Oh, CH (2012). Complexitatea afacerilor internaȚionale și internaȚionalizarea limbilor. *Business Horizons*, 55(2), 189–200.
- Sharma, P., Tam, J. și Wu, Z. (2018). Provocări și oportunităȚi pentru servicii marketeri pe o piaȚă globală diversă cultural. *Journal of Services Marketing*, 32(5), 521–529.
- Sliwa, M. și Johansson, M. (2014). Cum este evaluat personalul non-nativ vorbitor de engleză Ț n organizaȚii diverse din punct de vedere lingvistic: o perspectivă sociolingvistică. *Journal of International Business Studies*, 45(9), 1133–1151.
- Smagalla, D. (2004). Ciocnirea culturii lanȚului de aprovizionare: diferenȚele de accent și abordare fac ca managementul lanȚului de aprovizionare global să fie și mai mult o provocare. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 6–7.
- Sousa, CM și Bradley, F. (2008). DistanȚa culturală și distanȚa psihică: Rafinamente Ț n conceptualizare și măsurare. *Journal of Marketing Management*, 24(5–6), 467–488.
- Statistici Finlanda. (2021). PopulaȚia și societatea: PopulaȚia după limbă la 31 decembrie 2021. [https://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto\\_en.html#Population%20by%20origin%20and%20language,%202019](https://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto_en.html#Population%20by%20origin%20and%20language,%202019).
- Steyaert, S., Ostendorp, A., & Gaibrois, C. (2011). OrganizaȚii multilingve ca „linguascapes” : Negocierea poziȚiei englezei prin practici discursive. *Journal of World Business*, 46(3), 270–278.
- Sui, S., Morgan, HM și Baum, M. (2015). InternaȚionalizarea IMM-urilor deȚinute de imigranȚi: rolul limbii. *Journal of World Business*, 50(4), 804–814.
- Tenbrink, T. (2015). Analiza discursului cognitiv: Accesarea reprezentărilor și proceselor cognitive prin intermediul datelor limbajului. *Limbă și cunoașterea*, 7(1), 98–137.

- Tenzer, H., Pudelko, M. și Harzing, A.-W. (2014). Impactul barierelor lingvistice asupra formării încrederii în echipele multinaționale. *Journal of International Business Studies*, 45 (5), 508–535.
- Tenzer, H., Terjesen, S. și Harzing, AW (2017). Limba în afacerile internaționale: o revizuire și o agendă pentru cercetări viitoare. *Management International Review*, 57(6), 815–854.
- Tietze, S. (2008). Munca cadrelor universitare de management: o perspectivă în limba engleză. *Engleză pentru scopuri specifice*, 27(4), 371–386.
- Trevino, LJ și Doh, JP (2021). Internaționalizarea firmei: o viziune bazată pe discurs. *Journal of International Business Studies*, 52, 1375–1393.
- Tsang, EW (1998). Povestea interioară: Ține cont de identitatea ta atunci când desfășori o competiție națională de cercetare. *Studii organizaționale*, 19(3), 511–515.
- Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R., & Santti, R. (2005). Limbajul și circuitele puterii într-o corporație multinațională care fuzionează. *Journal of Management Studies*, 42(3), 595–623.
- Vinokurova, N., Ollonqvist, P., Viitanen, J., Holopainen, P., Mutanen, A., Goltsev, V., & Ihalainen, T. (2009). Comerțul ruso-finlandez cu lemn rotund – unele dovezi empirice privind diferențele culturale. Joensuu, Finlanda: Documente de lucru ale Institutului finlandez de cercetare forestieră.
- Voldnes, G., Grønhaug, K. și Nilssen, F. (2012). Satisfacția cumpărător-vânzător relații—Influența diferențelor culturale. *Managementul marketingului industrial*, 41 (7), 1081–1093.
- Voyer, BG și McIntosh, B. (2013). Consecințele psihologice ale puterii asupra percepției de sine: Implicații pentru leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(7), 639–660.
- Wang, Q., Clegg, J., Gajewska-De Mattos, H. și Buckley, P. (2020). Rolul emoțiilor în comunicarea interculturală de afaceri: Standardizarea lingvistică în contextul transferului internațional de cunoștințe. *Journal of World Business*, 55(6), 100973.
- Weick, KE (1979). *Psihologia socială a organizării*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, KE (1995). *Sensul în organizații*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, KE, Sutcliffe, KM și Obstfeld, D. (2005). Organizarea și procesul de creare a sensului. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Welch, C., Paavilainen-Mantymäki, E., Piekkari, R., & Plakoyiannaki, E. (2022). Reconcilierea teoriei și a contextului: modul în care studiul de caz poate stabili o nouă agendă pentru cercetarea în afaceri internaționale. *Journal of International Business Studies*, 53(1), 4–26.
- Welch, C. și Piekkari, R. (2006). Depășirea granițelor lingvistice: interviu calitativ în afaceri internaționale. *Management International Review*, 46(4), 417–437.
- Westney, DE, Piekkari, R., Koskinen, K. și Tietze, S. (2022). Trecerea granițelor și limite: Ecosisteme de traducere în afacerile internaționale. *International Business Review*, 31(5), 102030.
- Wiles, R., Charles, V., Crow, G. și Heath, S. (2006). Cercetători în cercetare: Lecții pentru etica cercetării. *Cercetare calitativă*, 6(3), 283–299.
- Wilmot, NV (2017). *Managementul diversității lingvistice în relațiile internaționale ale lanțului de aprovizionare ale IMM-urilor din Marea Britanie (teză de doctorat nepublicată)*. Marea Britanie: Universitatea Sheffield Hallam.
- Yle News. (2022). Companiile finlandeze se retrag din Rusia pe măsură ce conflictul din Ucraina continuă scutura bursele.** <https://yle.fi/a/3-12339125>.
- Yusupova, GN și Ozerova, KA (2021). Kul'turnye etnicheskie initsiativy i (de) politizaciya liniĭ iative culturale etnice și (de)politizarea etniei în Rusia]. *Sociologia puterii*, 33(2), 147–167.
- Zhao, D., Gao, AY și Gu, FF (2022). Utilizarea unui limbaj ambiguu în contract ajustare: un studiu empiric al impactului său asupra performanței relațiilor interfirmare. *Industrial Marketing Management*, 107, 368–382.
- Zhuang, G., Xi, Y. și Tsang, AS (2010). Putere, conflict și cooperare: impactul guanxi în canalele de marketing chinezești. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 137–149.