

ВЛИЯНИЕ РАЗЛИЧИЯ КУЛЬТУР НА ВЕДЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Наукові праці МАУП, 2009, вип. 4(23), с. 120–122

Любая компания, которая стремится к развитию, планирует выйти на зарубежный рынок. Но компании часто не учитывают особенности культуры данной страны, поэтому непродуманная экспансия может не только привести к краху очередного экономического проекта, но и поставить под угрозу прибыльность бизнеса в целом.

Культура оказывает всепроникающее воздействие на деятельность организации. Корпоративная культура — популярная сегодня и актуальная тема. Целенаправленное формирование организационной культуры может позволить:

- эффективно использовать человеческие ресурсы компании для реализации ее стратегии;
- повысить уровень управляемости компанией;
- усилить сплоченность команды;
- использовать ее как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей компании.

О корпоративной культуре предприятий написано и сказано многое. Мы хотим рассмотреть этот вопрос в том аспекте, которому сегодня уделяют мало внимания, хотя он достаточно серьезный. Когда руководители принимают решение выводить компанию на глобальный рынок, они зачастую совершают массу ошибок. Наиболее распространенная из них — когда топ-менеджеры предполагают, что их товар или услуга может с легкостью вписаться в культуру любой страны.

На Западе существует огромное количество литературы и различного рода советов в форме справочников по межкультурному поведению. В странах СНГ до сих пор очень мало работ по рассматриваемой проблематике. Можно указать только на переведенную с английского языка книгу по кросскультурному менеджменту Ричарда Льюиса (Richard D. Lewis) и единственное учебное пособие С. П. Мясоедова [3; 4].

Для налаживания полноценного сотрудничества между различными странами наряду с экономическими и хозяйственными отношениями большое значение имеют культурные связи. Современная эпоха отличается постоянным ростом мирового хозяйства и наращиванием доли экспорта. Эта тенденция проявляется в создании новых компаний, сфера деятельности которых зачастую распространяется в нескольких странах. С возрастанием интернационализации экономической жизни возникает потребность в сотрудниках, способных эффективно работать за пределами своей страны. Эта потребность не в последнюю очередь объясняется также продолжающейся глобализацией, проявляющейся в дальнейшем расширении состава стран — участниц ВТО, появлении новых развивающихся рынков, широком распространении информационных технологий, продолжающемся процессе слияния, поглощения и создания новых фирм. Следовательно, наше время является эпохой глобальных изменений в экономике, что приводит к дальнейшему усложнению связей на международном рынке труда.

Имея в виду эту тенденцию экономического развития, некоторые исследователи делают вывод о постоянном сближении культур, способствующем значительному упрощению международных контактов. Они указывают на одинаковые пристрастия потребителей Европы, Японии, США или Африки, которые потребляют сходные продукты, пьют “Кока-колу”, носят джинсы и увлекаются одними и теми же музыкальными группами.

Следуя такой логике, делается вывод о том, что мир ощутимо становится “меньше”, и если компания выходит на зарубежный рынок, ей не надо учитывать культурные различия между странами и достаточно той корпоративной культуры, которая существует в данной компании. Однако это неправильно. Несмотря на глобализацию мирового рынка, мир характеризуется культурным разнообразием, глубокими различиями, а также нетерпимостью и отсутствием толерантности, подтверждением чему являются не только этнические конфликты, но и те проблемы, с которыми сталкиваются фирмы, ведущие внешнеторговую деятельность или же имеющие заграничные филиалы.

В своей известной книге “Столкновение цивилизаций” Самуэл Хантингтон излагает новую формулу мирового порядка в XXI в.: “После окончания конфронтации между Востоком и Западом мировая политика будет определяться не идеологическими и экономическими разногласиями, а конфликтами между большими культурными кругами” [5, 19]. Исследователь говорит о формировании нового мироустройства, основывающегося на культурных ценностях, совершенно не обязательно западного образца, которым он отказывает в универсальности: “Выживание Запада зависит от того, ... смогут ли люди Запада осознать, что их культура неповторима, но не универсальна. Всемирную борьбу культур можно избежать, если сильные мира сего будут акцептировать и поддерживать политику, принимающую во внимание различные культурные ценности” [5, 20].

Например, компания Макдоналдс вошла в рынок Индии и пыталась продавать говяжьи гамбургеры, не учитывая, что для основной части населения корова является священным животным, а потому компания потерпела крах.

Похожую ошибку допустили и такие гиганты, как Dell и Wal-Mart. Они неверно оценили то, как будут вести себя китайские покупатели. Бизнес-модель компании Dell основывается на прямых телефонных и онлайн-продажах, а не на продаже через классические розничные магазины. Естественно, что это подразумевает наличие у потенциального клиента доступа к Интернету и кредитной карточки — все это необходимо ему, чтобы сделать заказ. Многие китайские покупатели не имели доступа к Интернету, не имели кредитных карточек, кроме того, не доверяли продукту, который продавался посредством телефонов и онлайн-продаж. В итоге Dell пришлось инвестировать дополнительные средства в созда-

ние в универмагах “киосков” для продажи своих компьютеров. А компания Wal-Mart была вынуждена полностью изменить ассортимент предлагаемых покупателям продуктов, чтобы он соответствовал требованиям китайского рынка. Обеим этим организациям пришлось менять свою стратегию уже в ходе экспансии. Если бы они уделяли больше внимания различию культур при входе на зарубежный рынок, то избежали бы многих проблем [2, 27].

Приведем еще пример из опыта компании “Макдоналдс”. Широкая (“американская”) улыбка — составная часть деловой культуры компании “Макдоналдс”. В глазах потребителей всего мира она стала неотъемлемой частью самого продукта и торгового знака компании. В 1990 г. компания “Макдоналдс” открыла свой первый ресторан “фаст-фуд” в Москве. Начиная деятельность на российском рынке, руководство компании организовало специальные тренинги с нанимаемыми на работу служащими. Был установлен строгий контроль качества продуктов и услуг. Кроме того, российских продавцов компании специально тренировали радостно улыбаться посетителям в момент получения от них заказа. Однако вскоре руководство компании заметило, что дела с улыбкой обстоят не вполне благополучно: то широкая улыбка продавца выглядела несколько фальшивой, то покупателей смущало, что им “слишком радостно улыбаются”.

Руководство компании инициировало исследование особенностей невербальных коммуникаций в России и вскоре обнаружило кросскультурные корни происходящего: в отличие от США в российской деловой культуре не принято широко улыбаться незнакомым людям. О такой улыбке обычно говорят: “А что это он улыбается, как дурак?” Внимание и доброжелательность по отношению к посетителю традиционно выражаются иными невербальными знаками: разворотом к посетителю, наклоном головы, приветливым выражением лица, контактом глазами. При этом использование улыбки вполне возможно, но улыбка неширокой, легкой, одними уголками рта.

Например, в Азербайджане “Макдоналдс” решил не придерживаться собственного корпоративного стандарта, поскольку в этой стране широкая улыбка женщины незнакомому человеку означает легкость в ее поведении, а улыбка мужчины — отсутствие разума, серьезности, даже насмешку над собеседником.

Эти примеры говорят лишь о необходимости учета особенностей национальных культур при

ведении внешнеэкономической деятельности, поскольку корпоративная культура, сформировавшаяся в США, может не совпадать с национальными особенностями других стран.

Антропологи Клухон и Штротбек различают пять проблем и обосновывают гипотезу о том, что все общества имеют представление о возможностях их решения, однако им приписываются различные значения. В каждой культуре ставятся и решаются вопросы, соответствующие следующим основным аспектам человеческой жизни [6, 7]:

- каковы отношения индивида к другим людям? (ориентация на отношения);
- с каким представлением времени рассматривается человеческая жизнь? (временная ориентация);
- каковы отношения человека к работе? (ориентация на деятельность);
- каково отношение человека к природе? (отношение между человеком и природой);
- каковы свойства самого человека? (человеческая ориентация).

Приведенный подход представляет собой только один из возможных вариантов анализа культурных различий. Можно отличать одну культуру от другой с помощью специфических решений, которые находят в каждой проблемной области. Решения зависят от того, как человек относится к жизни вообще, а также ко времени и природе в частности.

Национальные культуры различаются по очень многим параметрам, поэтому компаниям, работающим на международном рынке, и путешествующим по всему миру деловым людям трудно предугадать, что их ожидает в новой стране, и соответствующим образом заранее подготовиться.

Культурные различия распространяются практически на все сферы жизни, поэтому существует большое количество зарубежной литературы, посвященной этому вопросу. Приведем лишь наиболее существенные культурные различия:

- язык;
- невербальное поведение;
- восприятие информации;

- время;
- пространство;
- деятельная ориентация;
- положение индивида;
- принадлежность к группе;
- значение компетенции/опыта;
- значимость возрастных групп;
- значимость статуса;
- значимость природного статуса;
- важность мотивации;
- конкурентное поведение;
- структура потребности;
- готовность к риску;
- доверие;
- фатализм;
- распределение ролей;
- отношение к власти;
- иерархическое поведение.

Таким образом, компании, которые выходят на зарубежный рынок, должны построить совершенно новую корпоративную культуру через призму культуры данной страны. То, что нравится нам, не означает, что это же должно нравиться и другим, вне зависимости от вида бизнеса, который мы хотим вести за рубежом. Рекламный слоган IBM очень четко описывает данную идею: “Стать глобальным, оставаясь локальным”.



Литература

1. Кузнецова С. Кросскультурный капитал компании // Управление персоналом. — 2009. — № 1. — С. 26–30.
2. Кузнецова Т. Пошаговый подход // Управление компанией. — 2008. — № 3. — С. 24–29.
3. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. — М.: Дело, 1999. — 440 с.
4. Мясоедов С. П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур. — М.: Дело, 2003. — 256 с.
5. Huntington S. P. The Clash of Civilizations. — Simon & Schuster, 1998. — 368 p.
6. Kluckhohn, Strodtbeck. Variation in Value Orientations. — Evanston, IL Row, Peterson, 1961. — 437 p.

Компании при выходе на зарубежный рынок должны построить совершенно новую корпоративную культуру через призму культуры данной страны.

Компанії, що виходять на закордонний ринок, повинні побудувати зовсім нову корпоративну культуру через призму культури даної країни.

To my mind if the company wants to exit on the new territorial markets, the top-managers must build new corporate culture through the culture of the country.

Получена 17 сентября 2009 г.