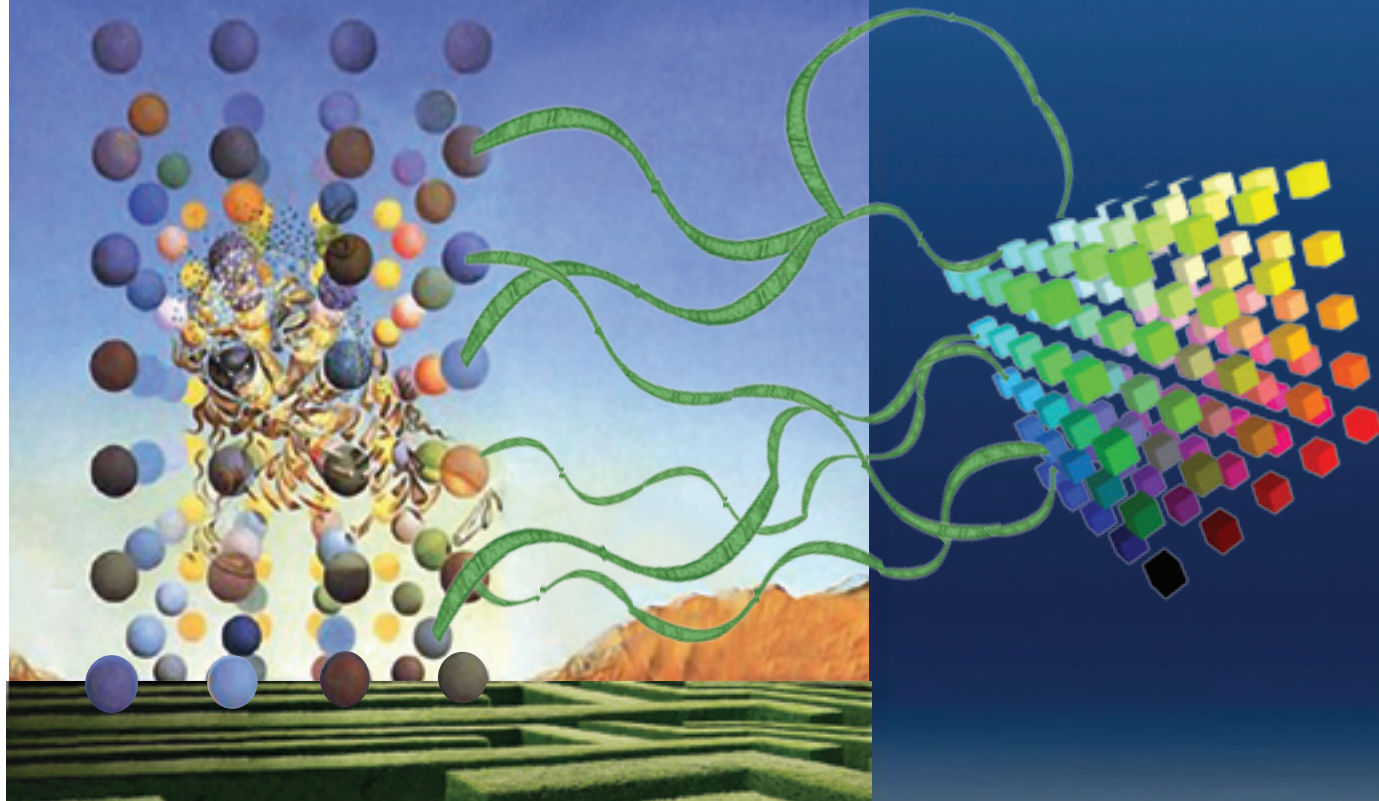


РОЛЬ КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЙ

*на примере российско-германских
экономических отношений*



А. Зигерт*

Сокращение расходов на транспорт, глобальное распространение информационно-коммуникационных технологий, интенсивная конкуренция на внутреннем рынке и повышающийся уровень интеграции мировых рынков способствуют развитию международного сотрудничества между организациями. На примере российско-германских экономических отношений мы рассмотрим культурологические аспекты бизнес-стратегий, направленных на освоение компаниями иностранных рынков и продвижение инноваций. Основное внимание при этом будет уделено внешней стратегии.

* Зигерт Андреас — директор по программам гражданского общества и государственного управления корпоративного университета компании Erste Group (Австрия). E-mail: siegertandreas@web.de

Наряду с широкими возможностями интернационализация бизнеса несет в себе определенные риски. В связи с этим следует выяснить, какие конкурентные преимущества фирмы (специализация, мобильность и др.) могут быть перенесены на зарубежные рынки и каким образом. Ответы на эти вопросы зависят от специфики конкретной страны.

Процесс интернационализации означает не только выход на иностранные рынки, но и выстраивание стратегии компании с учетом интересов национальных общин и диаспор, проживающих в «материнской» стране. Особую важность при выстраивании такой стратегии приобретает межкультурная коммуникация, например, между немецкими компаниями и русской диаспорой, проживающей в Берлине [Sopheri, 2002; Brunner, 2007].

Эффективные каналы коммуникации являются частью внутренней культуры компании, средством продвижения ее корпоративных ценностей, целей и имиджа. Очевидно, что существует несколько моделей такой культуры. Одна из них описывается в работе [Ulrich, 1993] как имеющая «объективные, ориентированные на бизнес регламентирующие функции, гарантирующие выполнение необходимых для достижения успеха организации требований».

Чтобы лучше осознать значимость корпоративной культуры для процветания фирмы, ее следует рассмотреть как ключ к пониманию того, как была образована эта фирма и как она функционирует.

В ряде случаев интернационализация рассматривается в контексте осознания компанией влияния международных процессов на свое будущее, в связи с чем выделяются три определяющих фактора: вид хозяйственной деятельности; количество и удаленность иностранных рынков (как географическая, так и «психологическая»); объем и особенности товаров и услуг, которые предполагается экспортировать [Knitter, 2008]. Особое внимание уделяется различиям между странами, в том числе социокультурным [Meissner, 1993]. Например, если речь идет о рекламе алкоголя, то нужно помнить, что в арабском мире она полностью запрещена, а в России лишь ограничена.

Значение социокультурных факторов при принятии тех или иных решений на предприятии представлено в разработанной Дюлфером [Dülfer, 1989] модели-фильтре (рис. 1).

Майсснер приходит к выводу, что социокультурные различия требуют «высокой степени восприимчивости к особенностям тех или иных зарубежных рынков», потому что «...основная проблема международной маркетинговой коммуникации заключается во взаимосвязи глобального имиджа компании, разработанного в головном подразделении, и коммуникационных стратегий ее филиалов». На примере всего одного аспекта — маркетинговой стратегии — Майсснер показывает коэффициент напряжения между головным офисом компании и ее зарубежными филиалами [Meissner, 1993]. Не стоит упускать из вида и тот факт, что ввиду мировой миграции такое напряжение может стать актуальным и для внутреннего рынка. Понимание проблем межкультурной коммуникации является неотъемлемым аспектом глобальной экономики.

Понятие культуры

Культура имеет несколько определений. Хофстед проанализировал культурные различия систем ценностей работников разных национальностей. Он выделил такие критерии, как дистанция власти, индивидуализм, маскулинность (мужественность), неприятие неопределенности и долгосрочная ориентация на будущее. Культура для него — набор принятых в обществе моделей поведения, ценностей, убеждений и образа мышления, которые индивидуумы приобретают в процессе социализации [Hofstede, 1994]. Состав этого набора зависит от принадлежности человека к тому или иному социокультурному слою — нации, этнической группе, профессии, поколению, полу. Несмотря на различия, представители одного общества являются носителями общих культурных признаков [Trompenaars, 1993].

Опасность недооценки влияния культурных различий на деятельность компании

Организационные структуры, заданные головным офисом, определяют рамки, в пределах которых протекают рабочие процессы и разрабатываются маркетинговые стратегии и кадровая политика [Steinmann, Schreyögg, 1997; Perlitz, Seger, 2008; Larkey, 1996]. Географическая удаленность подразделений от головной организации способствует увеличению доли виртуальных коммуникаций между ними; это, в свою очередь, приводит к непрямому согласованию действий, недостатку доверия, асинхронной коммуникации. В процессе передачи сообщений вероятны случаи недопонимания, вызванного культурными различиями.

Культура страны, где родился человек, присутствует в личности как некий приобретенный, коллективный, динамичный и многообразный элемент, накладывающий отпечаток на его представления об окружающем мире и на образцы поведения. Различия в восприятии, интерпретациях и поведении дают о себе знать, как только происходит встреча представителей разных культур [Ravlin, Thomas, Ilsev, 2000]. С точки зрения организационных процессов эти различия могут проявляться в разнообразных областях с варьирующейся интенсивностью.

Типичный бытовой пример, показывающий разницу в передаче сообщений, — анекдоты и шутки. Лишь в исключительных случаях анекдот можно перевести на другой язык так, чтобы он был понятен собеседнику. Суть шутки заключается в несоответствии между тем, что ожидает слушатель, и тем, чем история заканчивается на самом деле, а ожидания определяются именно социокультурными факторами. В рамках другого культурного контекста шутку могут не понять или понять частично либо неправильно.

В Германии в отличие от России принято высмеивать действующих государственных политиков или руководителей компаний. Это неотъемлемая часть общественной жизни, наглядным примером чего является ежегодный карнавал, также называемый в Германии пятым временем года.

Если влияние культурных различий на сферу управления персоналом или организационную стратегию — признанный факт, то их значимость для осуществления проектов компании, завоевания и удержания клиентов часто оказывается недооцененной [Meyer, 2004; Podsiadlowski, 2002; Backhaus, Büschken, Voeth, 2000]. Прежде всего такое отношение выражается в ненадлежащей подготовке или недостаточном объеме финансовых ресурсов для выхода на международную арену.

Именно потому, что разные социокультурные условия могут привести к недопониманию особенностей целевого рынка (например, положительное отношение к продукту, поведение покупателей, рекламный посыл) или рабочих процессов, простое копирование стратегий освоения иностранных рынков не принесет успеха. Специфика исходных ситуаций не позволяет применять стандартизированные подходы, поскольку они влекут за собой возникновение проблем на стадии внедрения, страдают от синдрома «у нас это не работает» и могут привести к раскогласованности организационных структур [Schrank, 2008; Macharzina, 1993]. Нельзя забывать и о том, что интернационализация бизнеса требует особой квалификации работников головной компании (например, обязательного владения иностранным языком).

Поэтому, прежде чем выводить компанию, функционирующую только внутри страны, на международный рынок, следует серьезно продумать ключевые аспекты разработки бизнес-стратегий с учетом их правильного восприятия рядовыми сотрудниками компании.

Принято выделять [Nieder Korn, Barth, Becker, Schulze, 2008] пять взаимозависимых факторов, влияющих на успех компании (рис. 2), одним из которых являются культурные различия.

Такие общепризнанные составляющие национальной культуры, как, например, религия, этические нормы, традиции, меняются (если о подобных изменениях вообще можно говорить) только в долгосрочной перспективе и с учетом определенных параметров. Если же эти обстоятельства неодинаковы в стране, где находится правление организации, и стране, где располагается ее подразделение, то мы, вероятно, столкнемся с разным правосознанием, пониманием договоров, отношением к качеству продукции, подаркам, пунктуальности. От культурных ценностей зависят долгосрочное сотрудничество,

Рис. 1. Модель-фильтр принятия решений с учетом социокультурных факторов



интенсивность и ритм работы, отношение к трудовым обязанностям и карьере, сознательность и ответственность¹. Между тем культурные различия не всегда принимаются во внимание при разработке бизнес-стратегий [Perlitz, 1994].

Культурные ценности влияют на природу общественных отношений, взаимных обязательств и действий в рамках организации. Например, стремление к признанию в коллективе чревато подчинением некоторых его членов общим настроениям, что иногда противоречит интересам компании.

Коллективное сознание, выраженное в российском обществе ярче, чем в немецком, объясняет ситуацию, когда никто не решается спорить с начальством, даже если его позиция ошибочна.

Следует упомянуть еще один феномен, называемый синдромом айсберга: такие факторы, как организационная структура или финансы, выступают вершиной айсберга, они заметны и о них часто говорят, а поведение, стиль руководства, внутренние отношения и ценности организации находятся «под водой», поэтому и не ценятся, несмотря на их очевидную роль в успешности ее развития. Вероятно, поэтому введение единых норм корпоративного имиджа компании и контроля за их соблюдением представляет собой задачу, требующую больших усилий.

¹ На примере поведения российских специалистов-иммигрантов можно увидеть, что квалификация приводит к переориентированию системы ценностей. Российский ученый, который считает себя «частью мирового научного сообщества», олицетворяет собой новый тип коллективной личности, для которой этнические, культурные или религиозные факторы не являются определяющими, поскольку он осознает себя прежде всего ученым [Sieger, 2008; Воспроизводство научной элиты в России, 2005].

Пример российско-германских культурных различий

Согласно модели Хофстеда, российское и немецкое общества отличаются друг от друга тем, что немцы менее сфокусированы на иерархии и в большей степени индивидуалистичны, маскулинность выражена у них сильнее, чем у россиян². Он утверждает, что для российского общества намного важнее избежать неопределенности, поскольку будущее не предсказуемо: подобная российская ориентация на «сегодня» и «сейчас» поражает немецких бизнесменов, которые привыкли быть предусмотрительными в своих намерениях и поступках.

Культурные различия проявляются и в повседневной жизни. Например, российский бизнесмен ожидает от немецкого партнера пунктуальности, в то время как сам может позволить себе опоздать; немецкие предприниматели настроены на более детальное обсуждение рабочих моментов и полагают, что их российские партнеры уделяют слишком много времени темам, не касающимся дела. Кроме того, немцы отмечают, что им было нелегко смириться с тем, что их российские коллеги во время переговоров отвечали на телефонные звонки. Для российского бизнесмена является само собой разумеющимся ответить на звонок начальника, даже если придется на какое-то время прервать встречу, время проведения которой заранее оговорено. В немецкой деловой среде это не принято и считается неуважительным по отношению к гостям. Многие немцы также указывают на то, что совещания с российскими партнерами ведутся неспешно и разговор сложно назвать целенаправленным. В Германии многие решения принимаются по телефону — в России такое возможно, только если между партнерами сложились дружеские взаимоотношения.

Сотрудничество с российскими предпринимателями только тогда может быть успешным, когда с ними удастся установить доверительные отношения, стать частью группы, к которой они себя относят. В этом случае можно ожидать помощи и поддержки в трудных ситуациях (например, ускоренного решения различных вопросов). При установлении контактов с российской стороной полезно будет воспользоваться поддержкой третьего лица с хорошими связями.

Российское общество — коллективное, но в нем достаточно четко выражена авторитарная и контролирующая иерархия. Для преодоления противоречий немецкой и российской сторонам необходимы открытость, понимание, хорошие коммуникационные способности, стремление к поиску консенсуса, умение принимать решения в ситуации неопределенности. Немецкие управленцы, работающие в России, отмечают, что их тяготит вынужденный постоянный контроль за подчиненными. Они считают недопустимым лишение квалифицированного и зрелого сотрудника самостоятельности и свободы в принятии решений. В одном из исследований описываются тягостные

Рис. 2. Вызовы, с которыми столкнутся организации



впечатления от работы в российской компании одного немецкого менеджера, для которого «единственной возможностью не потерять надежду было вспоминать свои предыдущие удачи и ставить краткосрочные цели на день и на неделю» [Kessler, 1999].

Российским специалистам зачастую кажется странным, насколько строго немцы отделяют личную жизнь от работы, насколько сильно их стремление к планированию и организованности и насколько прямо они оговаривают некоторые темы — нередко вплоть до открытого конфликта. Среди других характеристик немецкой организационной культуры отмечаются системный подход к выполнению заданий, исключительно деловая направленность (сюда относится и умение контролировать свои эмоции, что, в свою очередь, ожидается и от иностранных коллег), следование установленным правилам. При обсуждении конкретных вопросов иерархия «начальник — подчиненный» не играет большой роли: специалист, занимающий более низкую должность, может разговаривать со своим начальником на равных, что иногда удивляет и озадачивает привыкших к иерархическим отношениям россиян.

Немцы любят законы, предписания, правила, они пунктуальны и дисциплинированы. «Соблюдение этих правил является само собой разумеющимся, а их нарушение наказывается и порицается иногда даже непричастной к делу стороной», — так обобщает немецкие культурные стандарты Шроль-Махль. А стоит за этим, по его мнению, «стремление к уверенности и ясности, контролю за ситуацией, минимизации рисков и профилактике ошибок или помех» [Schroll-Machl, 2003]. Возможно, это объясняет, почему немцы требуют для совершения сделки большое, с точки зрения российских бизнесменов, количество бумаг, а в итоге так и не принимают окончательного решения.

О недостатках типично немецкого подхода к работе в России свидетельствует и отбор персонала для российского подразделения немецкой компании,

² Критики исследования Хофстеда ставят под сомнение его репрезентативность и обоснованность, а также указывают на то, что в нем недостаточно глубоко отражено культурное многообразие наций внутри одной страны и не делается различия между ценностями и поведением. В то же время это исследование культурных различий является первым и на сегодня самым обширным.

Рис. 3. Влияние национальной культуры на инновации



который производится исключительно на основе их квалификации и опыта. В результате в Россию едут специалисты, не знакомые с особенностями ведения бизнеса в стране. Они часто терпят неудачи из-за повседневных проблем, поскольку порой не могут понять мотивации поступков российских коллег. Их, в частности, удивляет, когда работник, прошедший долгое и дорогостоящее обучение, уходит от них к конкуренту из-за незначительной прибавки к зарплате.

Даже если приведенные выше примеры покажутся слишком обобщенными, они все же указывают на то, что для развития успешного сотрудничества и взаимопонимания между работниками компании необходимо учитывать их национально-культурные различия [Wiesner, 2005].

При обсуждении культурных различий нельзя обойти стороной и стереотипы. Их роль можно показать на примере рассказа о поездке Конрада Аденауэра в Москву в 1955 г.: «Ходили пугающие слухи о беспросветных пьянках в Кремле... Министерство иностранных дел ФРГ предупредило участников делегации о том, что за обедом в советском посольстве каждый человек якобы выпивает бутылку водки. В Москву приехали с соответствующими ожиданиями». Немецкая делегация взяла с собой на переговоры об освобождении военнопленных оливковое масло. «...Все смеялись, когда перед каждой рюмкой водки члены делегации получали из рук Аденауэра полную ложку масла» [Kilian, 2005].

Этот случай упоминается во многих источниках, что позволяет предположить, что он на самом деле имел место. Как мы видим, даже представители высшего руководства не застрахованы от предрассудков.

Ситуация, при которой каждый участник коммуникационного процесса ожидает от своего собеседника определенной реакции, зачастую приводит к непредвиденным результатам. Так же абсурдно выглядело бы, если бы российская делегация навестила Германию, вооружившись томиком Гёте, и показывала знание выученного наизусть «Фауста», полагая,

что каждый немец является убежденным почитателем «короля поэтов».

Стереотипы и предрассудки стоит ставить под сомнение, чтобы не возникало неприятных либо оскорбляющих ту или иную сторону ситуаций.

Шансы интернационального персонала

Интернационализация бизнеса несет в себе не только преимущества и риски, она предлагает множество прогрессивных подходов и идей, реализовать которые представляется возможным только в случае, когда на предприятии создана атмосфера сотрудничества, выходящего за рамки культурных различий. Так, доказано, что международные команды лучше справляются с идентификацией проблемы и поиском альтернативных решений. На рис. 3 представлены взаимосвязи между культурными различиями и инновациями [Niederhorn, Barth, Becker, Schulze, 2008].

Стратегические инновации обеспечивают конкурентные преимущества для компании на международном рынке [Schulze, 2008]. Но креативные решения генерируются персоналом с различными точками зрения ввиду различий их культур, религий, пола, возраста. Учет культурных различий может способствовать получению компанией определенных преимуществ перед конкурентами также и с позиций организационной структуры головной компании. О последнем в своих работах пишет Перлитц [Perlitz, 2008].

Выводы

Интеграция экономик различных стран несет в себе как преимущества, так и риски. Это наглядно показал нынешний мировой финансово-экономический кризис. Не использовать возможности, которые дает интернационализация бизнеса, значит полностью зависеть от внутреннего рынка. Нынешний кризис вскрыл недостатки российской экономической политики прошлых лет: слабо развитая конкуренция,

ориентация исключительно на экспорт сырья, низкая доля производства и небольшая диверсификация национальной экономики привели к сильному падению рынка. В дальнейшем — как в случае еще более активного экспорта сырья, так и в случае диверсификации и полноценной интеграции национальной экономики в мировую — российским организациям следует принимать во внимание вопросы, связанные со стратегиями интернационализации.

Для того чтобы добиться успеха на международных рынках, компаниям не следует полагаться только на качество продукта или уникальность торгового предложения — настройка на определенные рыночные условия и разработка адекватных бизнес-стратегий являются не менее существенными факторами. Например, если российская фирма стремится завоевать популярность среди «азиатских» или «кавказских» этнических групп, она должна иметь в штате представителей этих культур.

Для немецких предприятий Россия уже давно стала важным рынком сырья и сбыта, зарекомендовать себя на котором можно, только создав уникальные бизнес-стратегии, отражающие культурное многообразие страны. Растет значение диверсификационного менеджмента в отношении увеличения доли потребителей и на внутреннем рынке Германии. В крупных немецких городах проживают достаточно большие русскоязычные общины — их стоило бы рассматривать как отдельную целевую группу, для предоставления услуг которой требуется специальная маркетинговая стратегия.

Бизнес-стратегии, учитывающие культурные различия, неизбежно влияют и на структуру головного предприятия, поэтому политика управления кадрами, корпоративная и маркетинговая политика должны быть такими, чтобы как можно большее количество сотрудников чувствовали себя частью внутренней культуры компании.

- Воспроизводство научной элиты в России: роль зарубежных научных фондов (на примере Фонда им. А. Гумбольдта) (2005) / Под ред. А.Ю. Чепуренко, Л.М. Гохберга. М.: Российский независимый институт социальных и национальных проблем.
- Backhaus K., Büschken J., Voeth M. (2000) Internationales Marketing (3rd ed.). Stuttgart.
- Brunner M. (2007) Beschäftigungssituation von Menschen mit Migrationshintergrund im Handwerk. München.
- Dülfer E. (1989) Umweltbeziehung der International Tätigen Unternehmung. Stuttgart: HWInt. S. 2097–2111.
- Hofstede G. (1994) Communicating Across the Pacific. Paper presented to the Pacific Region Forum on Business and Management Communication.
- Kessler U. (1999) Auslandsknigge, Verhaltensregeln, Geschäftssitten, Etikette. Lübeck.
- Kilian W. (2005) Adenauers Reise nach Moskau, Freiburg im Breisgau.
- Knitter Ch. (2008) International Management: Internationalization as an Optional Component of the Strategy Development for SMEs. München.
- Larkey L. (1996) Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups // Academy of Management Review. V. 21. № 2. P. 463–491.
- Macharzina K. (1993) Multinationale Unternehmungen / W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H.-U. Küpper, K. von Wsocki (Hg.). Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (3rd ed.). Stuttgart. S. 2898–2905.
- Meissner H.G. (1993) Internationales Marketing / W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H.-U. Küpper, K. von Wsocki (Hg.). Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (3rd ed.). Stuttgart. S. 1871–1888.
- Meyer Th. (2004) Interkulturelle Kooperationskompetenz. Frankfurt (Main).
- Niederhorn M., Barth A., Becker A., Schulze L. (2008) Major Changes in a Globalized World / Managing Challenges in a Globalized World. Mannheim. S. 19–34.
- Perlitz M. (1994) The Impact of Cultural Differences on Strategy Innovations // European Business Journal. № 6. S. 55–61.
- Perlitz M., Seger F. (2008) European Cultures and Management Styles / M. Niederhorn, A. Barth, A. Becker, L. Schulze (Hg.). Managing Challenges in a Globalized World. Mannheim. S. 293–328.
- Podsiadlowski A. (2002) Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen. Bedingungen für Erfolgreiche Zusammenarbeit am Beispiel Deutscher Unternehmen in Südostasien. Münster.
- Ravlin E., Thomas D., Ilse A. (2000) Beliefs about Values, Status and Legitimacy in Multicultural Groups / P.C. Earley, H. Singh (eds.). Innovations in International and Cross-cultural Management. Thousands Oaks CA. P. 17–51.
- Schrank R. (2008) The Continued Need for Strategy Innovations: Post Modern Strategic Thinking and the Blue Ocean Approach / M. Niederhorn, A. Barth, A. Becker, L. Schulze (Hg.). Managing Challenges in a Globalized World. Mannheim. S. 191–204.
- Schroll-Machl S. (2003) Kulturunterschiede: Ergebnisse de Kulturstandardforschung, Deutschland / A. Thomas, St. Kammhuber, S. Schroll-Machl (Hg.). Handbuch Interkultureller Kommunikation und Kooperation. V. 2: Länder, Kulturen und Interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen. S. 72–89.
- Schulze L. (2008) The Impact of Multicultural Top Management Teams on Strategy Innovations / M. Niederhorn, A. Barth, A. Becker, L. Schulze (Hg.). Managing Challenges in a Globalized World. Mannheim. S. 281–292.
- Sepheri P. (2002) Diversity and Diversity Management in Internationalen Organisationen. München.
- Siegert A. (2008) Motive Hochqualifizierter Russischer Transmigranten, nach Deutschland zu Emigrieren. Eine Studie unter Russischen Akademikern. Aachen.
- Steinmann H., Schreyögg G. (1997) Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Praxisfälle. Wiesbaden.
- Trompenaars F. (1993) Riding the Waves of Culture. London.
- Ulrich P. (1993) Unternehmenskultur / W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H.-U. Küpper, K. von Wsocki (Hg.). Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (3rd ed.). Stuttgart. S. 4351–4366.
- Wiesner K. (2005) International Management. München/Wien.