

В. А. Квинт¹

КУЛЬТУРНАЯ И РЕЛИГИОЗНАЯ СРЕДА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Культура на глобальном рыночном пространстве

Глобализация имеет очень важные культурные и религиозные последствия, которые должны быть поняты стратегами, работающими на глобальном рыночном пространстве (ГРП). Критики часто утверждают, что она является причиной глобального преобразования культур, что размывает подлинность и уникальность местной, локальной культуры. В самом деле, стратеги должны принять во внимание две парадоксальные культурные динамики: глобальные преобразования культур и в то же время сохранение и защиту местных культурных особенностей. Прежде всего, это касается лингвистической культуры, ее трансформации в условиях глобального рынка. Хотя английский язык стал практически стандартным средством общения на ГРП, есть несколько ре-

гиональных языков, которые имеют большое значение: например испанский язык — в странах Латинской Америки, русский язык — на территориях бывшего Советского Союза и арабский язык — в странах Ближнего Востока и Северной Африки. Кроме того, есть языки, которые свойственны некоторым рынкам и рассеянными по всему миру нациям и народностям. Франкоязычные рынки присутствуют на всех обитаемых континентах, немецкий рынок есть в нескольких европейских и африканских странах, португальский рынок — в Португалии, Бразилии и ряде африканских стран, итальянский рынок — в Италии, Эфиопии, Эритрее, Албании и Швейцарии, арабский рынок — на Ближнем Востоке и в арабских диаспорах по всей Европе, в Африке и Северной Америке. ГРП создало необходимость повсеместного владения основными иностранными языками и понимания иностранных культур. Тем не менее, английский язык является языком глобального бизнеса. Как заявил главный редактор Forbes Стив Форбс: «Английский язык является языком экономических возможностей... Если вы знаете английский, то информационный век является вашим другом. Если вы знаете английский, двери к новым возможностям широко открыты для вас. Но если вы его не знаете, то вы застряли и рискуете остаться позади».

Многие идентичные товары, услуги и технологии используются по всему миру; они вносят свой

¹ Иностраный член Российской академии наук, заведующий кафедрой финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, доктор экономических наук, профессор. Автор более 450 научных трудов, в т. ч. книг: «Абрис стратегии», «Бизнес и стратегическое управление», «Глобальный формирующийся рынок в переходный период», «Глобальный формирующийся рынок: стратегическое управление и экономика», «Бизнес и стратегическое планирование», «Возникающий рынок России», «Капитализация новой России» и др. Член Бреттон-Вудского комитета (Вашингтон), осуществляющего мониторинг Всемирного банка, Международного валютного фонда и ВТО. Член редколлегии журнала «Экономика и математические методы». Награжден орденом Дружбы.

вклад в дальнейший путь глобальной интеграции и унификации и одновременно являются и фактором, и следствием действий ГРП. Оно ускоряет глобальный прогресс, в силу того, что инновации и новые идеи становятся все более широко принятыми и внедренными. Культурный обмен идеями и технологиями также является и следствием, и фактором ГРП. Это акселерирует процесс постоянного развития и оптимизации стратегий и операционного управления. Эти процессы приводят к созданию более объединенного, мирного и толерантного мира. Но в то же время различные политические и идеологические условия, страновая и региональная вариантность в потребительском поведении влияют на все ГРП и создают проблемы для процесса дальнейшей глобальной интеграции. Стратегии же пытаются успешно действовать в этой постоянно изменяющейся среде, отвечая на ее все новые вызовы. Эти обстоятельства обязывают компании иметь глобальную корпоративную стратегию, которая принимает во внимание особенности в поведении потребителей на различных национальных и региональных рынках.

Культурная конвергенция — это улица с двусторонним движением. Успех корпоративной глобальной стратегии связан как с отражением растущего влияния бизнес-культур глобального формирующегося рынка (ГФР) и с его системными преобразованиями, так и с конвергенцией корпоративных культур компаний ГФР с хорошо «налаженным» этикетом бизнеса и с практикой ведения дел компаниями из развитых стран. Прекрасным примером этого явления служит компания ArcelorMittal, крупнейший в мире поставщик стали, принадлежащий британо-индийской семье Миттал (Mittal). Эта семья использовала гибрид индийских и британских ценностей, чтобы создать одну из самых успешных семейных компаний, которая владеет и управляет предприятиями во многих странах мира. Их успех напоминает опыт семьи Дюпон (DuPont family) в Америке в XIX веке, объединившей французскую этику с американской деловой культурой. Деловая культура семьи Миттал должна изучаться руководителями во всем мире, а не только лидерами бизнеса из Индии или даже из ГФР. Когда семья Миттал приобрела Arcelor, ведущую европейскую компанию по поставкам стали, это был один из первых примеров инсорсинга компании из формирующегося рынка в развитом мире бизнеса, задавшей новую глобальную тенденцию, которую можно определить как «распределение или перераспределение ресурсов в системе одной организации, даже если распределение происходит в различных географических регионах».

Еще одна важная культурная тенденция — американизация — связана с массовой культурой США как сверхдержавы. Поведенческие нормы США распространились на ГРП и глобальную производственную площадку. Например, дипломы на стенах офисов руководителей фирм в Албании или Бразилии стали символом и результатом взаимодействия с партнерами и клиентами из американских компа-

ний. В прежние времена, до начала влияния этой тенденции, люди из ГФР хранили свои награды и дипломы дома и не демонстрировали их в корпоративных офисах. Однако существуют ограничения на американизацию даже в не столь существенных вопросах. В США не считается чем-то необычным при покупке автомобиля ударить пару раз по шинам в качестве своего рода символического поверхностного теста на качество автомобиля. Однако во многих странах с формирующимися рынками (СФР), особенно на Украине, в Молдове и Грузии, использовать подобный прием не рекомендуется. Если кто-то ударит по шинам при первом осмотре автомобиля в одной из этих стран, продавец, скорее всего (по меньшей мере), может нанести ответный удар! Цель этой шутки — дать международным инвесторам представление о том, что даже повседневное поведение существенно различается в страновых культурных полях и может стать источником недоразумений, если они не учтены. Как говорится, дьявол кроется в деталях. Профессиональное поведение — это и комплекс многих малых культурных норм и привычек, к которым иностранцы должны быть чувствительны, чтобы развивать позитивную атмосферу своего зарубежного бизнеса. Компания «Макдоналдс» часто изображается как инструмент американизации других стран. В определенной степени «Макдоналдс» является одним из «транспортных» средств, организационных форм, с помощью которых американская потребительская культура распространилась по всему миру, но его международный успех основан на способности удовлетворять местные вкусы и предпочтения, часто с помощью опыта и знаний местных партнеров. «Макдоналдс» не выходит на новые рынки с целью заменить местную кухню своими гамбургерами. Такая стратегия неизбежно вела бы к неудачам. На самом деле корпоративные стратеги «Макдоналдса» создают разнообразие стратегий входа в СФР в соответствии с региональными, национальными и местными культурными и религиозными ценностями. Например, в мусульманских странах «Макдоналдс» предлагает халяльную пищу, а в Израиле — кошерное меню. Другая важная часть глобальной стратегии «Макдоналдс» — всегда нанимать местных работников и использовать локальные традиции и культуру в своей рекламе. Успешное применение стратегии «Макдоналдс» связано и со способностью удовлетворять местные вкусы и предпочтения. Эта модель — для стратегов, разрабатывающих вступительные стратегии для стран ГФР. Разнообразие стран ГФР и роль культурных традиций здесь гораздо сильнее и более актуализирована локальными характеристиками, чем в развитых странах, которые достигли гораздо более высокого уровня культурного преобразования в сторону конвергенции.

Культура как стратегический риск-фактор

Многообразие культурных, исторических, религиозных и политических традиций и бизнес-этик в СФР по сравнению с развитыми странами глубоко

затрагивает менталитет иностранных инвесторов. Это многообразие оценивается ими, да и по существу является не только вызовом, но и угрозой их инвестициям и компаниям в странах ГФР. Эти вызовы и угрозы могут быть объединены в категорию «культурный риск инвестиций».

В сущности, это культурный разрыв на ментальном уровне между инвестором, предпринимателем или компанией, с одной стороны, и обществом, где функционируют эти иностранные инвестиции и бизнесы, — с другой.

Например, такие слова, как «демократия», «выборы», «общественное мнение» и так далее, универсально воспринимаемые людьми в развитых странах, имеют отличные оттенки и значения у народов СФР. Многие из этих людей не отклоняют, например, демократию напрямую, но связывают ее с хаотичным переходным периодом после падения диктатуры и в ходе либерализации государственной командной экономики. Кроме того, стратегам и руководителям из развитых стран может показаться, что репрессивные диктатуры, покрытые прозрачными демократическими лозунгами, являются чрезвычайно позитивным шагом вперед от жестокой диктатуры, которую люди когда-то были вынуждены терпеть. Наследие диктатуры глубоко затрагивает деловую культуру ГФР. Многие иностранные менеджеры и руководители иногда бывают шокированы отсутствием инициативы у работников в СФР. Это результат поведенческих традиций поколений, не расположенных к принятию любых, но прежде всего рискованных решений. Становление этих традиций происходило под влиянием диктатур. Во многих обществах стран ГФР есть только один правильный ответ — мнение начальника.

Быстрые темпы урбанизации в большинстве СФР способствуют расширению культурного разрыва, с которым сталкиваются иностранные стратеги. Значительная часть городского населения не так давно переехала из глубоких провинций и деревень. Эти люди испытывают двойной культурный шок, когда сталкиваются один на один с более сложной городской культурой (музеи, театры, интернет-кафе и т. д.), с городской жизнью; особенно когда имеют дело с иностранцами и впервые взаимодействуют с зарубежными культурами. Эти обстоятельства являются источником больших недоразумений между иностранными руководителями и менеджерами, с одной стороны, и местными «синими воротничками» — с другой.

Лучший способ для иностранных компаний минимизировать культурные риски — не пытаться сразу изменить менталитет местного населения, так как это постепенный и довольно медленный процесс. Неотъемлемой частью успешной стратегии входа на рынок для иностранных компаний является постоянный интерес к местным традициям, истории, политической и деловой культуре. Иностранные компании должны быть готовы изменять свои типичные практики в целях более эффективной работы в новых условиях.

Также очень важно, чтобы стратеги иностранных компаний не пытались подменять (подстраивать под

себя) политическую и деловую культуру, с которой они сталкиваются в странах ГФР. Эти культуры являются отражением высокой культуры самого общества, таких ее составляющих, как искусство, литература, кино и т. д. Стратегия входа на ГФР должна быть разработана с учетом очень глубоких литературных и художественных традиций, особенно в таких странах ГФР, как Россия, государства Восточной и Южной Европы, Аргентина и Индия. Стратегам необходимо предусмотреть, что многие люди, с которыми иностранным бизнесменам предстоит взаимодействовать, очень хорошо осведомлены о высокой мировой культуре. Так, американские стратеги могут быть незнакомы с писателями, на которых европейцы (и большинство людей из бывшего Советского Союза) выросли. Например, с французским писателем Ги де Мопассаном или немецким — Эрихом Марией Ремарком. Очень трудно найти в Латинской Америке руководителей, которые незнакомы с работами колумбийского лауреата Нобелевской премии по литературе Габриэля Гарсиа Маркеса или бразильского автора Жоржи Амаду. В равной степени невозможно отыскать китайских руководителей и стратегов, не изучавших древнего философа Конфуция. Любые лидеры, незнакомые с итальянским политическим философом и человеком эпохи Возрождения Никколо Макиавелли, не смогут быть успешными в византийской культуре бизнеса на Балканах и в Магрибе. Высокая культура ряда стран ГФР, особенно литература, должна быть изучена иностранными руководителями и стратегами, так как это может быть очень эффективным средством преодоления пропасти культурных различий в ходе реализации стратегии.

Есть много примеров катастрофических результатов неспособности управлять культурно-стратегическими рисками. Например, известно, что тематические парки компании «Уолт Дисней» (Walt Disney Co.) были очень успешными в США и даже в Японии. Но во Франции они поначалу с треском провалились, поскольку стратегией входа на французский рынок с самого начала неадекватно были оценены культурные факторы. В 1992 году «Уолт Дисней» открыл тематический парк в пригороде Парижа, однако он не принес прогнозируемых доходов из-за низкой посещаемости, и «Уолт Дисней» понес громадные убытки. Он совершил ошибку, предполагая, что французы будут тратить такие же большие суммы денег на развлечения, соглашаться с такой же платой за вход и наслаждаться такой же едой, как американцы и японцы. Все эти оценки и культурные представления были стратегически неверны. Парижский Диснейленд стал успешным позднее — только после внесения значительных корректировок в стратегию, таких как продажа алкоголя, которая согласно американской культурной норме была бы неуместной в аналогичных обстоятельствах — в тематическом парке.

Культурный риск является особенно важным аспектом для стратегии развития и реализации конкретного подразделения. Это относится не только к структурам, которые находятся в зарубежных странах. Культурный риск должен также учитывать-

ся в стратегической оценке потребительской культуры в некоторых отраслях, по отношению к отдельным продуктам и услугам. Например, в январе 2007 года, когда компания Microsoft выпустила новейшую операционную систему Microsoft Vista, это явилось результатом разработки и реализации стратегии Microsoft в течение нескольких лет борьбы с компанией Apple Computers. Будущие потребители внимательно наблюдали за процессом, чтобы убедиться, что Vista будет проще в эксплуатации и займет меньше времени для загрузки. Microsoft также использовал тактический шаг задержки дня выпуска Vista, чтобы создать атмосферу ожидания продукта клиентами и увеличить первоначальный спрос. Без

оценки успеха или неудачи операционной системы Vista этот пример сам по себе очень подходит для внедрения нового продукта в странах ГФР, где людям в первую очередь необходимо ознакомиться с существованием продукта. Во-вторых, они должны верить, что он прост в использовании, и, в-третьих, стратеги должны оценить, как долго люди будут ожидать продукт, прежде чем смогут купить его.

Культурный риск как явление и новая стратегическая категория может плодотворно изучаться совместными усилиями стратегов и культурологов. А игнорирование влияния этого явления при разработке и реализации стратегии ведет к сложным и негативным экономическим последствиям.