

поиск, первичный отбор и оценку бизнес-идей. Оно способно дать высокий синергетический эффект и содержит в себе огромный потенциал, позволяющий придать импульс в работе над бизнес-идеей, повысить эффективность деятельности начинающего предпринимателя.

Влияние национальной культуры на реализацию бизнес-стратегии компании

*Е. Д. Максимова, Н. Д. Стрекалова
Санкт-Петербург,
РГПУ им. А. И. Герцена*

Some features of national culture's influence on realization of the international companies' business strategies are considered in the paper. System representation of this influence and some ways of how to use it presented like a Matrix managing the influence, are developed in this article. The principle of creation of the Matrix can be useful both to the companies-giants, and the small companies entering the national markets of other countries. The matrix can be used both as a tool for strategic, and a tool for operational management.

Keywords: cultural influence, business, matrix managing the influence.

Стремительно происходящее насыщение российского рынка, усиление конкуренции, в том числе и за счет появления более эффективных конкурентов в лице западных компаний приводят к тому, что стратегические просчеты в развитии бизнеса компании обходятся все дороже. Культурная среда бизнеса вторгается и пронизывает все функции и виды деятельности компании. Используемые на практике подходы к организации стратегического процесса, способы формирования и реализации бизнес-стратегии основаны на культуре, которую нельзя импортировать или легко изменить.

В этой связи исследование и осмысление социокультурного контекста, из которого проистекают реалии бизнеса, нам представляется весьма актуальным. Результаты ранее проведенного авторами [Стрекалова, 2006. С. 41–65] и данного исследования показывают, что изучению этого аспекта в разработке и реализации бизнес-стратегии и бизнес-планов в российской литературе не уделялось должного внимания.

Культура пронизывает все сферы жизни и деятельности человека. Воздействие фактора культуры неосознано. Мощное наступление процесса глобализации приводит к стиранию в бизнесе национальных границ, однако национальные культуры остаются. Люди, работающие в бизнесе, по-прежнему сохраняют в своем мышлении и поведении черты присущих им национальных культур. При этом влияние культурного фактора гораздо сложнее и неоднозначнее, чем воздействие других, к примеру, экономических или политических факторов.

Культура создает фундамент для бизнеса. Известный голландский ученый, исследователь национальных культур Г. Хофстеде [Hofstede, 1994] определил культуру как «коллективное программирование сознания, которое отличает членов одной группы от другой». Источники такого программирования, по мнению ученого, создаются социальной средой, в которой люди воспитываются и приобретают свой жизненный опыт. Это программирование начинается в семье, продолжается в школе и на работе. По словам Д. Майерса, культура представляет собой «наработанный веками набор образцов поведения и привычек» [Майерс, 1999, с. 226].

Национальная культура представлена системой норм и ценностей жизни того или иного народа или этнической общности. На нее влияют исторические традиции, религия, язык, образование, искусство, политический строй и многие другие факторы. Сегодня можно сказать, что существуют достаточно устойчивые культурные особенности, сложившихся в национальных государствах и в отдельных регионах планеты.

Так, анализ практики стратегического планирования в разных странах показывает заложенные в их основе культурные различия. Существуют национальные особенности в подходах к стратегическому планированию в различных странах (США, Германии, Великобритании, Японии). Культурный фактор пронизывает все звенья стратегического процесса.

Чем глубже культура внедрена в сознание людей, тем сложнее изменить ее влияние. В силу своей связи с прошлым культура может выступать как тормозом, так и катализатором развития бизнеса.

Международный бизнес работает в разных культурах, поэтому одни и те же параметры начала бизнеса (объем привлеченного капитала, численность служащих, производственные фонды, методы стимулирования производительности труда и т. п.) могут в разных культурных средах давать различные результаты. Особенно эти различия важны для бизнеса в России и для выхода российских компаний на международный рынок. При выходе на национальный рынок страны иностранная компания сталкивается с такими препятствиями как языковые барьеры, невербальное общение, стереотипы, восприятие, этноцентризм, вопросы этики и морали, обстоятельства времени и места, информация в системе управления.

Национальная культура России уникальна и интересна для изучения. Она отличается от национальных культур других стран поведенческими, эмоциональными, когнитивными чертами социального, психологического, культурологического характера. Именно эти черты формируют особенную культурную среду, которая оказывает влияние на ведение бизнеса на национальных рынках страны. Опосредованная таким сложным и противоречивым русским менталитетом, культурная среда страны заставляет зарубежные компании считаться со своими особенностями, требованиями и вызовами.

Но практика показывает, что большинство международных компаний, учитывая лишь только некоторые особенности национального характера и образ мышления и ведения дел, не имеют системного подхода к проблеме культурного влияния. Также не разработан четкий инструментарий по управлению всеми рисками и возможностями использования культурологических особенностей национальной среды.

Основные трудности, с которыми сталкиваются компании при освоении российского рынка, это: 1) разнообразие культур и этносов; 2) существенный разброс во вкусах людей; 3) иррациональное и неэкономическое мышление граждан России; 4) непредсказуемость русского человека, поэтому компании было трудно спрогнозировать дальнейшие его действия; 5) другие поведенческие, пси-

хологические, социальные и иные особенности русского менталитета, обусловленные культурным влиянием.

Данные культурные факторы требуют тщательного изучения и систематизации с тем, чтобы компания, выходящая на российский рынок (или уже на нем функционирующая), была готова к такому влиянию, знала факторы, способные оказать воздействие на ее коммерческий успех и имела план по управлению этим влиянием. Компания, тщательно изучившая возможности и опасности среды своего действия, опосредованные влиянием национальной культуры, сопоставившая свои ресурсы и способности с возможностью управлять влиянием культуры, получает устойчивое конкурентное преимущество и повышает свои шансы на успех.

В качестве инструмента для проведения анализа и управления влиянием культуры на бизнес предлагается использовать матрицу (таблица 1). Она представлена нами в самом общем виде и отражает влияние факторов национальной культуры (черт российской ментальности) на планирование и реализацию бизнеса. Использование матрицы позволяет:

- структурировать черты национальной культуры и степень их важности (влияния) для ведения бизнеса;
- проследить, как отмеченные черты влияют на бизнес — выделить положительное и отрицательное влияние;
- определить влияние культуры на бизнес через влияние на разные целевые аудитории компании — внешние и внутренние;
- предположить, каким образом возможно нивелировать отрицательное воздействие факторов культуры на ведение бизнеса;
- предположить способы использования положительного влияния культуры на бизнес.

В графе «Черты» при использовании данной матрицы на практическом примере необходимо указать конкретные черты той или иной природы. Так, к примеру, под поведенческими чертами возможно указать пункт «Непредсказуемость действий», «Непостоянство», под эмоциональными чертами — «Склонность к переживаниям», «Широта души»,

а под когнитивными — «Иррациональное и неэкономическое мышление», «Неадекватная самооценка» или «Привязанность к прошлому». К графам, обозначающим действия, стоит добавить «В отношении собственного персонала», «В отношении органов государственной власти» или иные отношения, которые важны для реализации бизнес-стратегии компании. На пересечении графа с чертами и графа с действиями необходимо вписывать конкретные меры по нивелированию влияния этих черт на отношения с указанной целевой аудиторией. Так, к примеру, напротив такой поведенческой черты как «Непостоянство» в столбце «В отношении с клиентами» стоит указать «Постоянное обновление предлагаемого ассортимента услуг/товаров». Напротив когнитивной черты «Иррациональное и неэкономическое мышление» в столбце «В планировании маркетинговой стратегии» стоит вписать «Возможность манипулирования в интересах собственной сбытовой политики». Структура матрицы может быть расширена добавлением новых источников черт ментальности («Происхождение черт») и самих черт, а также областей для нивелирования отрицательного влияния и использования положительного.

Данная матрица представляет собой инструмент, с помощью которого можно управлять влиянием национальной культуры на ведение бизнеса. Она показана на примере черт российской культуры, но может быть дополнена и существенно расширена при адаптации к иным странам и культурам.

Матрица не встречалась ранее в отечественной литературе и представляет собой определенный элемент новизны, полученный в ходе теоретического осмысления проблемы и проведенных авторами исследований.

Принцип создания матрицы для управления влиянием национальной культуры на ведение бизнеса международными компаниями может быть полезен как компаниям-гигантам, так и небольшим компаниям, выходящим на национальные рынки других стран. Матрица может функционировать в качестве инструмента как стратегического, так и операционного менеджмента. Она может быть допол-

Матрица управления влиянием факторов культуры
(черт российской ментальности) на планирование и реализацию бизнеса

Происхождение черт ментальности, препятствующих успеху в бизнесе	Черты	Действия по нивелированию отрицательного влияния			
		В отношениях с клиентами	В отношениях с партнерами	В отношениях с конкурентами	В планировании маркетинговой стратегии
1. Социальной природы	1.1. Поведенческие: 1.1.1. <i>Непостоянство</i> 1.1.2. <i>Непредсказуемость действий</i>	1.1.1. <i>Постоянное обновление ассортимента услуг/товаров</i>			
2. Психологической природы	2.1. Эмоциональные 2.1.1. <i>Склонность к переживаниям</i> 2.1.2. <i>Широта души</i> 2.2. Когнитивные 2.2.1. <i>Неэкономическое мышление</i> 2.2.2. <i>Привязанность к прошлому</i>				2.2.1. <i>Составление дерева возможностей и дерева рисков (оценка потенциального ущерба и вероятности осуществления – в обратном пропорциональной зависимости)</i>
3. Культурологические	3.1. Отношение к традициям 3.2. Отношение к религии				...
Происхождение черт ментальности, способствующих успеху в бизнесе	Черты	Действия по использованию положительного влияния			
1. Социальной природы		В отношениях с клиентами	В отношениях с партнерами	В отношениях с конкурентами	В планировании маркетинговой стратегии
2. Психологической природы					
3. Культурологические					...

нена и расширена в процессе углубления исследований по данной проблематике, опираясь на развернутую классификацию культурных черт. Практическая ценность этой разработки состоит в создании принципов и логики построения данного инструмента, который может быть полезен в исследовании и анализе влияния культуры на бизнес, а также в создании дополнительных возможностей для международных компаний в получении устойчивого конкурентного преимущества при выходе на национальные рынки.

Использованная литература

1. *Майерс Д.* Социальная психология. — СПб.: Питер Ком, 1999.
2. *Стрекалова Н. Д.* Проблемы становления стратегического планирования на российских предприятиях в контексте национальной деловой культуры // Экономика и управление в сфере услуг: перспективы развития: Сборник статей под ред. Н. В. Ламшановой. — СПб.: Изд-во СПбГУП, 2006. С. 41–65.
3. *Hofstede G.* Cultures and Organisations: Software of the Mind. — London: Profil Books, 1994.

Пе

...управления

а
ф
д
л