

Лекція 4. Етика і соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі.

Успіх міжнародного бізнесу компанії багато в чому залежить від кращого розуміння ділової культури партнера. Знання особливостей цієї культури дозволяє легко орієнтуватися в комунікаційних ситуаціях, оптимізувати відносини з партнерами, визначати, наскільки можна застосовувати глобальний підхід і в яких випадках необхідна адаптація до культури. У гл. 14 розглянемо зміст понять "ділова культура", "корпоративна соціальна відповідальність" і розкриємо їх характерні риси для окремих країн і регіонів. У міжнародному бізнесі сьогодні все більшого значення набуває соціально-етична діяльність, що обумовлено цілою низкою чинників, які будуть викладені в цьому розділі.

Поняття ділової культури і значення крос-культурних відмінностей в міжнародному бізнесі

Ділова культура являє собою сукупність стійких форм соціальної взаємодії, закріплених в нормах і цінностях, формах і методах комунікативних зв'язків співробітників всередині компанії і в стосунках компанії з зовнішнім світом. Її суть полягає в дотриманні прийнятих в діловій взаємодії "правил гри" [1]. Відносно представників певної країни ділову культуру можна визначити як систему цінностей і норм, сформованих в межах національних кордонів, які є основою комерційної діяльності та формують поведінку людей і компаній в даній країні.

Ділова культура, будучи багатовимірною системою засвоєного поведінки, властивого представникам певного суспільства, охоплює різні області. При дослідженні національних ділових культур найбільш важливі: мова і освіта, соціальні цінності і відносини, соціальні інститути, релігія і матеріальна культура. Ці елементи зустрічаються в будь-якому суспільстві, але їх прояв в окремій країні і, отже, вплив на ведення міжнародного бізнесу з її представниками може бути унікально.

Взаємодія національних ділових культур актуально для переговорного процесу при експорті та імпорті товарів (послуг), при інвестуванні за кордоном, при укладанні зовнішньоекономічних контрактів, для комунікативного процесу всередині СП або філії з багатонаціональним персоналом. Менеджери, плануючи і реалізуючи міжнародну підприємницьку діяльність, повинні оцінювати роль, яку відіграє ділова культура в переговорах, в способах виходу на ринок іншої країни, в повсякденних рішеннях, пов'язаних з реалізацією форм економічного співробітництва. Вплив культурного чинника посилюється при переході до більш глибоких стадій інтернаціоналізації компанії: чим більше зріла стадія, тим істотніше роль культури як фактора, що має значення в міжнародному бізнесі.

Ділова культура, з одного боку, консервативна, а з іншого - при зіткненні культур спостерігається запозичення, взаємопроникнення і формування її універсальних характеристик. Світова практика має чимало прикладів, коли компанія, приймаючи рішення про залучення в міжнародний бізнес, шукає ринки, схожі з вітчизняним. Максимальна схожість культурних цінностей відповідає меншому ступені невизначеності і, відповідно, відсутності необхідності в адаптації до ділової культури.

П. П. Шихирев, характеризуючи "перспективу розвитку міжнародного ділового взаємодії", справедливо вважав, що вона "лежить на шляху від зіткнення культур до становлення, а скоріше до виявлення і зміцнення на їх загальнолюдської моральної основі фундаменту єдиної міжнародної ділової культури. Іншими словами, звертати увагу слід не тільки на те, що розрізняє людей, а й на те, що їх об'єднує " ^[2] . Метою вивчення ділової культури країни - партнера по бізнесу є розуміння чужої культури, але не тверде дотримання абсолютно всім нормам і вимогам до поведінки їх представників. Інакше не виключено виникнення анекдотичних ситуацій, коли обидва партнери будуть вести себе так, немов вони представники іншої культури.

Поглиблення залучення компанії в міжнародний бізнес, ускладнення форм економічного співробітництва обумовлює додаткові потреби в навчанні персоналу, в тому числі навичкам міжкультурної комунікації, ведення переговорів.

міркуємо самостійно

Відомий дослідник російської культури академік Д. С. Лихачов вважав, що Росія лежить на перехресті культур, "включає до свого складу культури десятка інших народів і здавна була пов'язана з сусідніми культурами - Скандинавії, Візантії, південних і західних слов'ян, Німеччини, Італії, народів Сходу і Кавказу " [3]. Ця особливість російської культури надає можливість досить легко знаходити шляхи для спілкування з представниками різних країн і національностей.

Наведіть приклади, що можна знайти спільного у російській культурі з характеристиками східної і західної культури.

Розглянемо **найважливіші елементи і характеристики** ділової культури.

Одним з найважливіших елементів ділової культури є мова. У компанії з представниками різних культур (наприклад, в СП) мовний бар'єр може привести до неузгодженості, а в більш широкому плані - відсутності "духу команди". В останні десятиліття роль міжнародної мови в бізнесі нерідко виконує англійську мову. Молоде покоління менеджерів різних країн досить добре нею володіє. Однак вірно вислів: "Можна купити по-англійськи, але важко продати". У зв'язку з цим рекомендується прикласти зусилля до знання мови партнера.

Як ми вже розглянули в гл. 3, відповідно до класифікації Е. Холла, культуру можна розділити на два види: культура високого контексту і культура низького контексту. Наприклад, культура високого контексту характеризується тим, що не вся інформація формулюється дослівно, частина повинна читатися між рядків. Її суть висвічується в твердженні: "У десять

разів більше зрозуміле, ніж сказано". У діловому спілкуванні велику важливість має те, що стоїть за сказаним.

Невербальна мова включає час, місце, моделі дружби і ділових угод. Власне сприйняття часу має кожна національна ділова культура. Представники культури з високим контекстом роблять акцент на особистісних стосунках і довірі, уникаючи при цьому надмірної змагальності. Досягнення необхідного рівня взаєморозуміння може зайняти значний час.

Важливою складовою невербального мови є жести, вираз обличчя, контакт очей і ін. Тут спостерігається ряд відмінностей ділових культур, які рекомендується знати, оскільки неправильне тлумачення будь-якого з цих сигналів тягне серйозні наслідки для міжнародного бізнесу.

Існують різні класифікації національних ділових культур виходячи з домінуючих цінностей, які лежать в основі класифікацій. Дослідники виділяють кілька десятків параметрів, за якими порівнюють національні культури.

Для оцінки особливостей національних ділових культур і, в кінцевому рахунку, перспектив їх взаємодії, можливих конфліктів і вироблення відповідних методів вирішення широко використовується класифікація Г.Хофстеде. Наприклад, "колективізм" в діловій культурі проявляється в ролі групи в процесі прийняття рішення. В цьому відношенні колективізм має такі переваги, як колективний досвід, залучення та обговорення більшої кількості думок, ідей. Однак він призводить до меншої ініціативи, більш ризикованих рішень за відсутності детального опрацювання питань, консолідованої відповідальності за запропоноване рішення. "Уникнення невизначеності" характеризує ступінь, в якій представники даної культури працюють за правилами, вважають за краще структуровані ситуації, менш готові до ризикованих рішень. Високе значення показника "дистанція влади" показує нерівномірний розподіл влади, авторитарність стилю управління. У країнах з

високим ступенем "мужності" цінується ставлення до роботи як головної мети життя.

Параметри пар культурних цінностей класифікації Тромпераарса - Хемпден-Тернера частково перетинаються з класифікацією Г.Хофстеде (див. Гл. 3) і її доповнюють. Але вони не охоплюють всі аспекти ділової культури. Існують і інші класифікації. Серед додаткових параметрів, за якими порівнюють культури - ставлення до матеріальних благ і винагороді, вільному часу, структура прийняття рішення, ієрархія ділових відносин та ін. Проводять відмінності ділової культури країн за ступенем "матеріалізму", наскільки пріоритет віддається матеріальним цінностям в порівнянні з цінностями духовними. Р. Д. Льюїс при складанні узагальнених профілів національних ділових культур виділяв моноактивної культури, представники яких послідовно організують свою життєдіяльність (США, Німеччина); поліактивні культури, де одночасно можуть робити кілька справ (країни Латинської Америки); реактивні культури, де діяльність організовується в залежності від мінливого контексту як реакція на зміни (Японія) ^[4].

Ділова культура знаходить яскравий вияв в діловому спілкуванні. При переговорах в міжнародному бізнесі знання національного стилю ведення переговорів може допомогти зрозуміти підходи до формування делегації на переговорах, специфіку механізму прийняття рішення, ступінь делегування повноважень та ін. Знання національної специфіки ведення переговорів допоможе уникнути помилок сприйняття і зробити більш сприятливе враження на партнера, встановити з ним довгострокові партнерські відносини. Серед найбільш яскраво виражених національних стилів ведення переговорів розрізняють західний, східний, арабський і латиноамериканський. У той же час представники конкретних країн також можуть мати свої особливості при діловому спілкуванні.

питання практики

Американський стиль ведення переговорів. Представники даного стилю відрізняються високим професіоналізмом, компетентністю. Делегація на переговорах за чисельністю невелика і має значні повноваження. Для американців характерний прямий і неформальний тон, швидке знайомство, відкритість, товариськість і дружелюбність (але часто нещире). Статус вважається відносно неважливим, головне - професіоналізм. При веденні переговорів американці наполегливо реалізують свої цілі, використовують торг, при не вигідній позиції пов'язують різні питання в один "пакет" для збалансування інтересів сторін. Вони здатні приймати швидкі рішення і чекають того ж від партнера. У процесі прийняття рішення швидко переходять до суті справи, цінують прямоту, надають значення послідовному обговоренню питань, відчутному прогресу. У діловій культурі США високо цінується готовність до ризику. Типовий багатосторінковий, деталізований контракт, що включає права і обов'язки сторін.

Японський стиль ведення переговорів. Переговорний процес японських компаній відрізняється тривалістю. Їм потрібен час для з'ясування питань, досягнення консенсусу всередині делегації, узгодження з іншими підрозділами компанії і з керівництвом. Одночасно японці відомі своєю пунктуальністю. Японці вважають за краще знати, з ким мають справу, особиста дружба, взаємна довіра можуть стати вирішальним фактором вибору ділового партнера. Встановленню особистісних відносин багато в чому сприяють соціальні заходи. Серед особливостей японського менталітету виділяють пріоритет групових цінностей. Для японців збереження відносин має вищий пріоритет, вони намагаються не вступати у відкриті конфлікт і суперечки. У таких ситуаціях або ухиляються від обговорення питання, чи використовують посередника. Японці звертають увагу на статусно-ієрархічний аспект ділових відносин.

Якщо прикласти більше зусиль і використовувати подібність, виявлене в ділових культурах, прагнути розуміти міжкультурні відмінності і, при необхідності, вести пошук шляхів подолання спричинених ними проблем, -

всі ці дії можуть сприяти ослабленню впливу культурного бар'єру в розвитку міжнародного бізнесу.

Разом з тим слід проводити відмінність між національною діловою культурою і корпоративною культурою. Остання формується компанією, визначає особливості її діяльності та, на відміну від ділової культури, корпоративна культура міжнародної компанії може не збігатися з національною культурою. Ділова культура сильно впливає на успіх фірми на зарубіжному ринку. Всі зусилля по інтернаціоналізації бізнесу будуть невдалими, якщо корпоративна культура компанії не враховує культуру обраної країни.

Кожна компанія має свою ділову культуру. Вона є сумою всіх переконань, способів мислення, цінностей і норм, на підставі яких співробітники компанії приймають свої рішення. Корпоративна культура компанії формується після заснування фірми в ході її розвитку. Її основне завдання полягає в тому, щоб здійснити внутрішню інтеграцію всіх співробітників і успішно працювати на своїх ринках.

Корпоративну культуру можна описати на основі наступних показників:

На неї впливає культура країни походження компанії. Історичні події, подолання труднощів і великі особистості також залишаються в пам'яті і формують певні способи мислення і дії її співробітників.

Це результат взаємодії багатьох людей. Вона є основою дій всіх співробітників компанії, оскільки всі її поділяють.

Вона індивідуальна. Кожна компанія має свою, тільки для неї характерну культуру.

Її можна вивчити. Співробітники переймають за час своєї роботи в компанії основні цінності, види мислення і поведінки, властиві даної компанії.

Вона матеріалізується у вигляді цінностей, які поширюються як інформація, в матеріальних показниках статусу, архітектурі будівлі компанії, логотипі, фірмових виданнях.

Корпоративна культура визначає рішення і дії співробітників компанії. Зміст корпоративної культури можна пояснити на основі моделі Шейна ^[5] (Schein). Модель складається з трьох рівнів, між якими існують тісні взаємозв'язки.

Перший рівень включає світогляд, яке управляє діями і мисленням людини. На основі світогляду людина має певні уявлення про себе. В індивідуалістичних культурах співробітники прагнуть досягти власних цілей та інтересів і говорять те, що думають. Вони оцінюють свою особистість на основі порівняння себе з іншими. В колективістських культурах співробітники відчують себе як громадська особистість. Вони підпорядковуються групі, поводяться за правилами, які сприяють розвитку групи, і намагаються розуміти потреби своїх колег.

Другий рівень складають конкретні уявлення про цінності і норми поведінки, які співробітник використовує в повсякденній роботі. В узагальненій формі під корпоративною культурою можна розуміти систему цінностей, на базі якої працює трудовий колектив. Цінності являють собою колективні переконання з приводу важливості і обов'язковості певних принципів при організації спільної праці і спільного життя в компанії ^[6]. Цінності задають для всіх співробітників фільтр сприйняття (канал), через який вони сприймають дійсність, і тим самим створюється культурна ідентичність компанії.

Третій рівень є символи, міфи, обряди і види поведінки. Їх завдання полягає в тому, щоб показати на прикладах з реального життя щодо абстрактні норми і цінності. За їх допомогою можна передати цінності і норми новим співробітникам. Корпоративна культура передбачає "вождів", тобто особистостей, які є орієнтирами і прикладом для співробітників.

питання практики

Роберт Бош, засновник німецької фірми *Bosch*, заздалегідь клав на підлогу скріпку близько майбутнього робочого місця нового співробітника. Після знайомства з ним Р. Бош піднімав скріпку і питав, що він зробив. Коли співробітник відповідав: "Ви підняли скріпку", - Р. Бош поправляв: "Ні, я підняв гроші". Таким чином він проводив урок ощадливості і показував одну з центральних цінностей своєї компанії.

Успіх компанії на зовнішніх ринках залежить, як показує модель Шейна, не тільки від розуміння власної культури компанії, але від розуміння інших ділових культур. Корпоративну культуру завжди слід розглядати в зв'язку з оточуючими видами культури. Тут необхідно розрізняти культуру на макро- і мікрорівні.

До культури **на макрорівні** відноситься глобальна культура, культура країни і культура галузі. Глобальна культура включає основні уявлення та образи людської поведінки як базові правила комунікації, загальнолюдські норми і способи вирішення конфліктів. У кожній країні існують певні формули виховання, прийняття рішень і спілкування.

В їх основі лежить культура країни, яка передається в процесі соціалізації будь-якому її громадянину і тим самим є частиною корпоративної культури компанії. Очевидно, що існують відмінності між корпоративними культурами компаній різних країн. Проблеми в інтернаціоналізації виникають тоді, коли великі культурні відмінності між країнами, коли компанія працює на зовнішньому ринку на базі своєї національної культури і не в змозі пристосуватися до культури зарубіжного ринку.

питання практики

Коли німецька компанія *Daimler-Benz* і американська компанія *Chrysler* вирішили об'єднатися в 1998 р, це було схоже на весілля принца Чарлза і принцеси Діани - старовинна елітна німецька марка попросила руки красуні нареченої з нового світу. Це була "казкове весілля", в перший же день після оголошення про можливе злиття компаній

акції *Chrysler* піднялися на 17,8%, а акції німецької компанії - на 8%. В результаті злиття вартість акцій нової компанії *DaimlerChrysler* в січні 1999 р досягла найвищої позначки в 108 дол, за штуку. Потім німці спробували реорганізувати компанію *Chrysler*, не розуміючи суті американської ділової культури, хоча і говорили по-англійськи. В результаті в грудні 2000 р вартість акцій *DaimlerChrysler* зменшилася більш ніж наполовину. На думку Манфреда Гентца, фінансового директора *DaimlerChrysler*, основною причиною була проблема відмінності культур.

У підсумку альянс двох автовиробників не виправдав сподівань, які на нього сподівань, і стало ясно, що можлива синергія між двома компаніями вичерпана. У серпні 2007 р збитковий американський підрозділ *Chrysler* було продано інвестиційному фонду *Cerberus Capital Management* з США, а сам концерн *DaimlerChrysler AG* перейменований в *Daimler AC* ^[7].

До культури **на мікрорівні** відноситься культура окремих підрозділів фірми (субкультури компанії). У міжнародному бізнесі компанія повинна врахувати всі рівні культури. Наскільки їй це вдасться, залежить в першу чергу від стадії інтернаціоналізації компанії. Розрізняють три підходи до формування корпоративної культури, пов'язані з різними стратегіями інтернаціоналізації, до яких відносяться специфічні рівні розвитку корпоративної культури ^[8].

Перший підхід - етноцентризм - означає, що на зарубіжному ринку все роблять абсолютно так, як вдома, і міжнародний бізнес регулюється відповідно до гасла: "Те, що вдома добре спрацювало, так само добре за кордоном". Оскільки компанія концентрується на експорті, корпоративна культура не змінюється. У взаємодії з іноземним партнером вона керується нормами і цінностями, способами поведінки країни походження компанії.

Другий підхід - це поліцентризм. Компанія відкриває свій підрозділ або власне виробництво за кордоном. З цим пов'язана децентралізація і передача відповідальності закордонному представництву. Зізнається існування культурних відмінностей і національних особливостей по гаслу: "Ми не дуже

добре розуміємо, що відбувається в нашому підрозділі за кордоном, але поки воно отримує прибуток, ми йому довіряємо". Для комунікації використовуються мову країни походження компанії (материнської) і мову приймаючої країни. Виникає диференційована корпоративна культура, де рівень відмінностей (вітчизняна фірма і підрозділ за кордоном) залежить від рівня відмінності культур між цими країнами.

питання практики

Що дивувало американця, коли він вперше входив в офіс *DaimlerChrysler* в Берліні? Американець задавався питанням: "Чому всі двері в офісі закриті? Можна подивитися через скло в двері? Чи треба перед тим як увійти в кабінет спочатку постукати в двері, або просто увійти? Як я підійду до німецьких колег, як я з ними почну бесіду?" ^[9]

Геоцентризм, або регіоцентризм, являє собою третій підхід. На цьому рівні компанія є глобальною організацією і діє або в усьому світі, або в одному регіоні, як Африка або Європа. Існує єдина корпоративна культура компанії, яка також враховує і визнає певні міжнародні відмінності. У всіх співробітників, незалежно від національного походження або місця роботи, виникає єдине уявлення про загальні корпоративні цінності, єдине мислення і спільну мову. Створення такої глобальної культури - поступовий, запланований процес. Він складається з етапів: контакт культур, криза культур, визначення єдиної корпоративної культури. При купівлі іноземної фірми на початковому етапі відбувається контакт культур. Так як обидва партнери зацікавлені в угоді, вони намагаються наблизитися до культури один одного. На наступному етапі зазвичай відбувається розчарування при більш глибокому вивченні ділової культури партнера. При співпраці в спільній компанії партнери мають можливість ближче познайомитися, виникають розбіжності і проявляється багато відмінностей в ділових культурах партнерів. Цей етап називається кризою корпоративної культури. Після тривалої кризи почнеться повільний прогрес у поглибленні взаєморозуміння через поступовий процес взаємного навчання. Тут обидва

партнери визначають спільні цілі, цінності, норми і форми поведінки. Якщо не вдається подолати кризу культур, відбувається подальше поглиблення крос-культурних проблем, що може призвести до роз'єднання двох компаній. 70% покупок підприємств на зовнішніх ринках закінчуються провалом протягом перших трьох років ^[10]. При інших сценаріях розвитку подій відбувається поступове стирання культурних відмінностей і взаємне визнання ділової культури партнера з метою створення єдиної спільної корпоративної культури компанії, яка поєднує в собі кращі компоненти обох сторін. До останніх сьогодні все частіше відносять етику і соціальну відповідальність компаній.

-
- [1] Шихирев П. І. Етичні принципи ведення справ у Росії. М.: Фінанси і статистика, 1999. С. 145.
 - [2] Шихирев П. ІІ. У вступній статті до кн. Льюїс Р. Д. Ділові культури в міжнародному бізнесі. М.: Справа, 1999. С. 15.
 - [3] Лихачов Д. С. Про характер російських // Питання філософії. 1990. № 4. С. 3.
 - [4] Льюїс Р. Д. Ділові культури в міжнародному бізнесі. М.: Справа, 1999. С. 64-72.
 - [5] Schein E. H. Unternehmenskultur, Frankfurt / Main, 1995..
 - [6] Mueller S., Gelblich K. Interkulturelles Marketing, Wiesbaden, 2004. S. 302.
 - [7] Die Zeit. 2001. 30. August. S. 43-44; URL: top.rbc.ru/economics/04/10/2007; autoreview.ru/news/news098 (дата звернення: 28.06.2013).
 - [8] Toepfer A. Der lange Weg zum Global Player; Uni-Special. Internationale Unternehmen, 3, 1995..
 - [9] Report. Jahresmagazin DaimlerCrysler, 2003. S. 15.
 - [10] Habeck M. M., Kroeger F., Traem M. R. After the merger. Harlow, 2000.