

Ждем Ваших откликов и комментариев по [форме обратной связи](#)



Имя:
 пароль:

[зарегистрироваться](#) | [Забыли пароль?](#)

Об издательстве

Новости

Интернет-магазин:

- книги
- CD-диски
- должностные инструкции

Периодика

Маркетинг

Менеджмент

Финансы

Кадры предприятия

Некоммерческие организации

Бухучет и налоги

Комплекты

Подписка

О подписке

Оформить подписку

Интернет-библиотека

Интернет-форум

Контактная информация

Рекламодателю

Оптовик

Подписка на рассылки

☐ Все о маркетинге: теория и практика

☐ Все о менеджменте: теория и практика

☐ Управление кадрами организации

☐ Бухгалтерский учет и налоги

☐ Некоммерческие организации в России

☐ Управление финансами организации

☐ Новые книги

ваш e-mail




- [Вернуться на главную](#)
- [Добавить в избранное](#)

Разрешение кросс-культурных конфликтов в международных каналах дистрибуции (на примере деятельности компании Моторола в Восточной Европе и Российской Федерации)

Опубликован: [Маркетинг в России и за рубежом](#) №3, 2005

Дикерсон Д., Чухломин В.

Продолжающаяся тенденция интернационализации экономической жизни неизбежно приводит к глобализации деятельности крупных компаний. Любая компания, которая всерьез стремится к лидерству в новом веке, должна заниматься разработкой глобальных стратегий. Одним из ключевых элементов глобальной стратегии компании является стратегия управления зарубежными каналами дистрибуции (international channel strategy).

По мнению ведущих специалистов в области экспортного маркетинга, наиболее распространенной стратегией выхода на зарубежные рынки для современных компаний, в особенности в сфере производства, является выход через независимых посредников — дистрибьютеров и агентов [15]. Компании-производители заинтересованы в сотрудничестве с независимыми фирмами-дистрибьютерами, которые приобретают их продукты со скидкой для перепродажи на местном рынке, что дает возможность компаниям-производителям сравнительно быстро получать доступ к потребителям на локальных рынках и экономить значительные ресурсы, не создавая большого количества собственных сбытовых подразделений за рубежом. Однако работа созданных таким образом международных каналов дистрибуции требует высокой степени согласованности между участниками и гораздо труднее поддается контролю, чем в случае создания полностью вертикально-интегрированных зарубежных сбытовых подразделений головной компании. В результате в международном канале дистрибуции всегда существует потенциальная опасность потери координации и возникновения конфликтов между его участниками.

Решение проблемы конфликта в условиях формирующихся рынков ставит сложные задачи перед практиками и исследователями международной экономики [9]. В данной статье показано, что решение проблемы конфликта в международном канале дистрибуции, кроме использования традиционных средств маркетингового анализа, требует также применения дополнительного инструментария, разработанного для изучения кросс-культурных коммуникаций.

Рассмотрены теоретические и практические аспекты проблемы разрешения конфликтов в международных каналах дистрибуции. Показано, что учет российской специфики может быть достигнут с помощью применения методики кросс-культурного анализа, предложенной А. Троппенварсом и Ч. Хангденон-Тернером [1]. Приведены результаты полевых исследований, проведенных компанией «Моторола» [4].

Построение международного канала дистрибуции

Стратегическое предназначение системы дистрибуции заключается в создании устойчивого конкурентного преимущества, которое невозможно воспроизвести или скопировать в короткие сроки. Партнерские отношения в системе дистрибуции могут быть отнесены к числу наиболее ценных стратегических активов фирмы. Следовательно, разрешение или предотвращение конфликтов в каналах дистрибуции является важной стратегической задачей, стоящей перед руководством международной компании.

Для анализа причин возникновения конфликтов в каналах дистрибуции необходимо рассмотреть общую модель построения и управления данной системой в компании. В западной литературе, посвященной данной тематике, существует сложившееся представление о том, как должна выглядеть общая схема создания и управления каналом дистрибуции [3]. Рассмотрим основные характеристики этой базовой модели и определим, какую специфику она будет иметь в международном контексте.

Согласно модели, любой канал дистрибуции, за исключением случая прямых продаж, состоит как минимум из трех независимых участников: а) собственно компании-производителя или ее сбытового подразделения; б) независимого дистрибьютера и в) конечного потребителя. Количество уровней и участников канала может быть как угодно большим, включая оптовых и розничных дистрибьютеров, разного рода дилеров и т.д. Процесс управления каналом дистрибуции состоит из двух основных стадий: стадии проектирования (дизайна) канала и стадии оперативного управления каналом (рис. 1).

Этапы проектирования канала дистрибуции				Оперативное управление каналом
1. Сегментирование	2. Позиционирование	3. Целеполагание	4.1. Организация нового канала	Определить источники лидерства в канале Определить природу конфликтов в канале Использовать властные полномочия для разрешения конфликтов ЦЕЛЬ: КООРДИНАЦИЯ РАБОТЫ КАНАЛА
Определить потребности в сервисной составляющей (по сегментам)	Определить наполнение канала для каждого сегмента	Выборить целевые сегменты	Наполнение канала	
Определить характеристики внешней среды и	Определить оптимальную структуру канала для каждого сегмента	Определить ограничения, накладываемые внешней средой	Структура канала	
		Определить		

ограничения		ограничения, накладываемые внутренней средой		
		Бенчмаркинг		
			4.2. Оптимизация существующего канала	
			Анализ разрывов	
			Наполнение канала	
			Структура канала	

Источники: [3]

Рис. 1. Схема организации управления каналом дистрибуции

Заметим, что наличие перечисленных этапов разработки стратегии управления каналом характерно для проектирования канала дистрибуции в условиях как национального, так и международного рынка.

Для менеджера, занимающегося управлением каналом дистрибуции, работа по сегментированию потребителей должна быть подчинена цели повышения эффективности работы канала в целом. Поэтому канал дистрибуции целесообразно рассматривать как звено в цепочке создания ценности, как продолжение процесса производства ценности для потребителя. Дополнительная ценность создается с помощью добавления необходимой компоненты сервиса, как-то: создания необходимого ассортимента, сокращения времени обслуживания, оформления покупки и доставки товара и т. д.

В международном канале дистрибуции выполняемый независимым местным дистрибьютором комплекс работ позволяет рассматривать его как продолжение деятельности зарубежного производителя. В большинстве случаев местный потребитель не имеет прямого доступа к зарубежной компании-производителю. В глазах потребителя независимый дистрибьютор становится тем самым полномочным представителем головной компании, а в случае технически сложных продуктов, требующих инсталляции и обслуживания, — ее неотъемлемой частью, «членом семьи» компании-производителя.

На этапе позиционирования основная управленческая задача заключается в том, чтобы обеспечить оптимальную конфигурацию канала дистрибуции. Подобно тому, как позиционирование товара направлено на наделение товара нужными характеристиками для удовлетворения запросов целевых потребителей, позиционирование канала должно привести к выбору оптимальной структуры канала для каждого сегмента. Под структурой канала здесь понимается количество каналов, количество уровней в каждом канале, конкретный выбор участников на каждом уровне канала. Ключевыми на данном этапе являются следующие вопросы: а) какой выбрать тип дистрибуции (эксклюзивный, селективный или интенсивный); б) использовать один или несколько каналов дистрибуции; в) в какой степени целесообразно допускать конкуренцию дистрибьюторов.

Решение вопросов позиционирования в международном канале дистрибуции является самым более сложным, чем в условиях национального рынка. Наличие параллельных каналов дистрибуции, теоретически возможное и даже иногда желательное для условий национального рынка, может привести к разрушительным последствиям на международном рынке. В частности, использование множественных каналов вызывает так называемый конфликт владения территорией, который возникает, когда несколько дистрибьюторов предлагают один и тот же товар на одном и том же географическом рынке. При этом фирма-производитель может выбрать стратегию множественности каналов, исходя из тех представлений о рыночной конкуренции, которыми менеджеры компании руководствуются в стране происхождения. Например, для достижения высокой степени проникновения на рынок, или для того, чтобы избежать зависимости от одного дистрибьютера, или для предотвращения монополии дистрибьютера на локальном рынке. Результатом применения такой стратегии на международном рынке может оказаться утрата взаимопонимания между участниками канала, возникновение противоречий между компанией-производителем и дистрибьютером, нарушение координации в работе канала и даже прекращение деятельности канала. О хрупкости международных каналов дистрибуции свидетельствуют исследования, выполненные на обширном практическом материале. Например, P. Rosson на протяжении 7 лет следил за выполнением 21 соглашения между фирмами-поставщиками и их зарубежными дистрибьютерами и выявил, что большая часть «стратегических» партнерств оборвалась, а значительная часть сохранившихся соглашений не привела к ожидавшемуся росту эффективности [12].

Следующим этапом проектирования канала дистрибуции является этап определения рыночных целей. Так как не все сегменты рынка представляют одинаковый интерес для компании-производителя, в перечень управленческих задач входит тщательный отбор целевых сегментов с учетом факторов внутренней и внешней среды компании. Задачей данного этапа является также согласование стратегии управления каналом с общими стратегическими целями компании, с ее функциональными стратегиями и возможностями. В идеальном случае результатом этого этапа должна стать разработка такой схемы канала дистрибуции для каждого целевого сегмента, которая в максимальной степени содействовала бы достижению корпоративной стратегии, обеспечивала наиболее эффективную координацию деятельности всех участников, полностью удовлетворяя запросы потребителей целевого сегмента при оптимальных затратах.

В международной экономике возможности «тонкой настройки» канала ограничены ввиду отсутствия детальной информации о потребительских предпочтениях на локальных рынках, а также по причине сложности коммуникаций между компаниями-производителем и дистрибьютером. Включение в состав канала локальной фирмы преследует важную цель использования дополнительного источника рыночной информации. Однако для достижения этой цели необходимо организовать процесс активной двусторонней коммуникации в канале, провести соответствующее обучение персонала фирмы-дистрибьютера, что связано с дополнительными издержками сторон.

Заключительным этапом проектирования является организация нового канала либо реорганизация уже существующего канала дистрибуции. Следует отметить, что если в условиях внутреннего рынка у компаний-производителей существует выбор фирм-дистрибьютеров, для чего используются тщательно разработанные методики отбора участников канала, то в условиях международного рынка возможности выбора локальных дистрибьютеров сильно ограничены.

При выборе дистрибьютеров и определении стратегии взаимоотношений с ними компания-производитель не должна игнорировать интересы дистрибьютеров. Если компания-производитель не будет принимать во внимание интересы своих партнеров, то потенциальный конфликт интересов может быть заложен еще на стадии проектирования канала. Например в случае, когда менеджеры компании-производителя поставят задачу максимальной охвата всех сегментов рынка и в расчете на это будут использовать множественные каналы дистрибуции, рассчитывая, что участники различных каналов не будут прямо конкурировать между собой и обеспечат удобный доступ к товару и надлежащее качество услуг для широкого круга локальных потребителей. Такой подход является односторонним, так как не учитывает точку зрения дистрибьютеров. С позиции дистрибьютера такая ситуация выглядит совершенно иначе. При появлении на рынке новых дистрибьютеров прежний дистрибьютер будет лишен ореола эксклюзивного представителя и «члена семьи» поставщика. В глазах клиентов он потеряет свою исключительность и для того, чтобы не потерять их, ему придется снизить цену и лишиться части прибыли. В этом случае компания-производитель будет трудно рассчитывать на выстраивание долгосрочных партнерских отношений, доверие и лояльность дистрибьютера.

Как будет показано ниже, проблемы, возникающие на стадии оперативного управления каналом, часто коренятся в способе мышления и системе ценностей менеджеров-разработчиков стратегии канала. Будучи встроенными в стратегию канала, эти ценностные установки приходят в противоречие с системой ценностей дистрибьютеров, что проявляется в виде конфликта между участниками канала. Невозможность разрешить конфликт на стадии оперативного управления свидетельствует о просчетах в стратегии, допущенных на стадии построения канала.

Координация и конфликты в национальных и международных каналах дистрибуции

Главной задачей оперативного управления каналом дистрибуции является координация деятельности всех его участников. Выполнение координирующей функции осуществляется, как правило, одним из подразделений компании-производителя (channel captain). Функция лидерства является объективной, она вытекает из природы канала как сложной управленческой и социальной системы и заключается в сплочении за работой всех участников канала, мотивации участников, предотвращении и разрешении конфликтов с целью повышения эффективности работы канала [1].

Конфликты объективно присущи работе любого канала дистрибуции [3]. Канал дистрибуции включает независимых участников, имеющих свои цели, задачи и сферы деятельности. Конфликт может возникнуть при несовпадении целей (goal conflict), несогласованности в определении территории и ответственности участника канала (domain conflict), несовпадении мнений участников по поводу общей рыночной стратегии

(perceptual conflict). Конфликт проявляется в том, что участники различным образом понимают свои функции и функции других участников канала, действуют несогласованным образом, предъявляя взаимные претензии. В результате нарушается координация работы канала, падает эффективность общей деятельности, и в крайнем случае, канал может вообще прекратить работу.

Необходимо различать внешние проявления конфликта и его внутренние причины. Непосредственные участники конфликта (представители компании-производителя и фирмы-дистрибьютера) имеют дело с внешней стороной конфликта, проявляющейся в ухудшении отношений с потребителями, уменьшении прибыли, усложнении взаимопонимания. Внутренние причины конфликта могут оставаться для них открытыми. Поэтому стандартной задачей управления каналом является анализ ситуации, выявление причин возникновения конфликта и определение способа его разрешения. Для решения данной задачи менеджер головной компании, на которого возложена задача координации работы канала, должен хорошо понимать возможные причины возникновения конфликтов и уметь использовать свои лидерские полномочия, а также эффективно взаимодействовать с руководителями компании, отвечающими за разработку стратегии дистрибуции, и с дистрибьютерами.

Для объяснения роли и места конфликта в работе канала вновь обратимся к общей модели управления каналом дистрибуции (рис. 1). Модель предполагает, что существующие различия между участниками канала в процессе его функционирования неминуемо приводят к возникновению расхождения во мнениях, а при серьезных расхождениях — конфликтов. Конфликты могут появиться как в процессе конкуренции каналов (при наличии нескольких каналов дистрибуции), так и при «нормальном» взаимодействии участников внутри одного канала. Иначе говоря, конфликты выполняют важную функцию обеспечения обратной связи в каналах дистрибуции.

При анализе конфликтов в каналах дистрибуции используются поведенческие (бихейвиористские) теории, предполагающие определенный (т.е., западный) тип экономического поведения и экономической культуры [11]. Данный тип поведения и экономической культуры, с одной стороны, поощряет конкурентное поведение, а с другой стороны, в силу высокой степени рациональности участников канала позволяет им активно взаимодействовать между собой и в процессе коммуникаций находить компромиссные решения, придавая им обязательную силу. Таким образом, проблема конфликтов в каналах дистрибуции в экономике стран Запада находит положительное решение в реальном режиме времени.

Для иллюстрации рассмотрим схему разрешения конфликта в канале дистрибуции, предложенную в очень содержательной работе «Маркетинговые каналы» [3]. Как мы увидим, рекомендации данной работы построены исключительно на североамериканском опыте и, по нашему мнению, должны очень осторожно восприниматься в другом контексте.

Следуя поведенческой теории, авторы цитируемой работы выделяют несколько характерных фаз конфликта в канале дистрибуции: скрытый конфликт (latent conflict), эмоционально ощущаемый конфликт (felt conflict), открытый конфликт (manifest conflict) и осознанный конфликт (perceived conflict). Скрытые конфликты объективно существуют в канале в силу разных целей и стратегий участников канала и часто не ощущаются ими. Как правило, открытые конфликты становятся явными, как только фирма-поставщик меняет свою стратегию и начинает активные действия, с удивлением обнаруживая, что другие участники канала не стремятся ее поддержать. Когда внутренние причины, порождающие скрытые конфликты, приводят к более серьезным разногласиям, последние часто персонализируются, то есть ощущаются сотрудниками взаимодействующих компаний на уровне личных взаимоотношений. Это проявляется в виде раздражения, недовольства поведением сотрудников другой компании, личной неприязни. В крайнем случае, конфликт переходит в открытую стадию, для которой характерно нерациональное и эмоционально окрашенное противостояние двух организаций, включая стремление «наказать», «отомстить» и т.д. Открытые конфликты развиваются по спирали и часто переходят в неконтролируемую форму. Разрешение открытых конфликтов является исключительно трудной задачей, поэтому управление каналом должно быть построено на диагностике конфликта на ранней, латентной стадии (в крайнем случае, на стадии эмоционально ощущаемого конфликта) и переводе конфликта в осознанную форму.

Осознанная форма конфликта означает, что сотрудники компаний хорошо информированы о причинах конфликта, его объективной природе и настроены на поиск оптимального выхода из ситуации. В этом случае сотрудники склонны рассматривать себя как профессионалов, решающих сложную производственную задачу без лишних эмоций. Профессиональное отношение к конфликту предполагает, в том числе, его количественное измерение на основе учета его важности, частоты, интенсивности.

Стратегии разрешения конфликтов, разработанные на основе многолетнего опыта США и Западной Европы, можно разделить на две группы: а) стратегии, основанные на применении институциональных механизмов; б) стратегии, основанные на применении норм. Необходимо отметить, что обе группы стратегий возникли в результате длительного эволюционного развития и в очень существенной степени опираются на правовые, социально-экономические и культурные традиции своих стран.

Под институциональными механизмами имеются в виду специально созданные или имеющиеся организации, призванные осуществлять арбитраж (торговые ассоциации, комитеты, собрания). В западных странах практика компетентного арбитража основана на многолетних традициях и длительном опыте развития гражданского общества.

К числу норм, определяющих вторую группу стратегий, относятся готовность к конструктивному взаимодействию, свободный информационный обмен, солидарность. Компании-участники канала принимают совместное решение о соблюдении перечисленных норм и сообща его выполняют. Такое осознанное следование нормам возможно только в очень однородной среде, для которой такое поведение не является необычным и в которой нарушение принятых норм неотвратимо приводит к тяжелым последствиям для нарушителя.

Результатом применения той или иной стратегии разрешения конфликта является набор рекомендаций для совершенствования управления каналом, который может включать меры по более четкому разграничению территории, дополнительные меры по повышению мотивации (например, дополнительные оптовые скидки для дистрибьютера), дополнительные механизмы координации работы канала для выработки доверия между участниками.

Рассмотрев рекомендованные западными авторами подходы и стратегии разрешения конфликтов в каналах дистрибуции, зададимся рядом вопросов. Существуют ли в международной экономике, в особенности в странах с формирующимися рынками, институциональные условия, аналогичные или хотя бы приближающиеся к тем, которые в явном или неявном виде предполагаются специалистами по управлению каналами дистрибуции для разрешения или предотвращения конфликтов в каналах? Неблудается ли устойчивая тенденция к унификации деловых культур и поведения в разных странах? Можно ли считать, что деловые обычаи, нормы, способы коммуникаций, особенности поведения представителей стран с формирующимися рынками в обозримой перспективе станут тождественными тем, что существуют в англосаксонской деловой и общественной культуре?

Если бы на перечисленные вопросы существовал уверенный утвердительный ответ, то решение проблемы конфликтов в международных каналах дистрибуции следовало бы искать в первую очередь в поиске способов использования богатого практического опыта, накопленного западными компаниями в своих странах и обобщенного авторами академических учебников и монографий. Однако, по всей видимости, утвердительного ответа на эти вопросы дать невозможно, что подтверждается современными исследованиями экономических институтов и деловых культур [4].

Невозможность применить готовые западные рецепты приводит к последствиям двоякого рода. Во-первых, если компании-производители планируют и осуществляют стратегии построения международных каналов дистрибуции, опираясь на рекомендации, разработанные для условий национальной экономики, то не следует удивляться тому, что планируемые результаты могут расходиться с фактическими. Во-вторых, если в процессе функционирования международного канала дистрибуции между его участниками возникнет конфликт, то его участники могут обнаружить, что возможности управления конфликтом в существенной мере ограничены в связи с отсутствием необходимых институциональных механизмов и норм.

Вывод, который следует из приведенных рассуждений, таков: теория управления каналами дистрибуции в международном контексте должна быть существенным образом дополнена разделом о способах учета институциональных и кросс-культурных факторов в процессе стратегического и оперативного управления каналами дистрибуции.

Тем не менее, данная точка зрения разделяется далеко не всеми предпринимателями. Судя по имеющимся данным, значительная часть менеджеров компаний США все еще считает, что использование американских деловых традиций для организации маркетинговых каналов за рубежом вполне пригодно без какой-либо их адаптации [11]. По мнению авторов настоящей статьи, необходимы дальнейшие усилия по разработке подходов к учету национальных, культурных, социальных особенностей среды, в которой создаются международные каналы дистрибуции.

Кросс-культурное взаимодействие в международных каналах дистрибуции

Международный канал дистрибуции можно с полным основанием рассматривать в качестве канала кросс-культурного взаимодействия. Участники канала ведут свое происхождение из различных институциональных, национальных, культурных систем, поэтому подходят к вопросу организации взаимодействия с существенно различных позиций. Как отмечает один из ведущих специалистов в области каналов дистрибуции В. Rosenbloom, многие ошибки и провалы больших и малых американских компаний,

которые ринулись на внешние рынки, объясняются тем, что они не имели даже рудиментарного представления о различных социокультурных факторах среды, в которую они попали [11].

Для выявления эффекта, который оказывает фактор культуры на функционирование канала дистрибуции, общее понятие культуры необходимо операционализировать, иными словами, перевести в плоскость измеримых понятий. В данной статье мы будем придерживаться определения культуры как совокупности подходов, с помощью которых люди решают стоящие перед ними проблемы [13]. В настоящее время наибольшее признание исследователей кросс-культурных взаимодействий получили подходы к оценке фактора культуры, предложенные G. Hofstede, A. Trompenaars и C. Hampden-Turner.

В пионерной работе G. Hofstede [7] было предложено использовать четыре измерения фактора культуры: а) индивидуализм или коллективизм; б) сильная или слабая степень избегания неопределенности; в) большая или малая степень терпимости к неравноправию; г) преобладающий мужской или женский типы поведения. Каждое из измерений культуры получило количественную оценку (от 1 до 100), для любой страны можно определить соответствующие показатели, причем чем больше различие между культурами, тем больше разница в итоговом показателе. В последующие идеи Hofstede активно использовались специалистами по международному бизнесу. В частности, Kogut и Singh [8] разработали универсальный показатель для измерения различий между культурами и продемонстрировали, как его использовать, например, для выбора наиболее подходящего способа выхода фирмы на внешний рынок.

Следующий шаг в изучении влияния фактора культуры на деятельность международных компаний был сделан A. Trompenaars и C. Hampden-Turner [13; 1; 14]. В связи с тем, что работы данных авторов послужили методологической основой исследования, описанного в заключительной части настоящей статьи, остановимся на изложении идей Trompenaars и Hampden-Turner подробнее.

В отличие от Hofstede, который получил свои выводы на основе анализа данных о сотрудниках одной компании, Trompenaars и Hampden-Turner подробно изучили свыше 30 международных компаний, имеющих подразделения в более чем 50 странах. К числу обследованных компаний относятся: «Филипс», «Болво», «Ройал Датч-Шелл», «Моторола», «Истен-Кодак», «Хайникен», «Томпсон», «КЛМ», «АТТ» и другие крупнейшие компании мира. Для того, чтобы получить значимые результаты, в каждой из обследуемых стран были выбраны как минимум по 100 человек в соответствии с заданными критериями, из которых 75% относились к менеджерам, а 25% — прочий административный персонал.

В результате проделанной работы Trompenaars и Hampden-Turner получили характеристики семи основных измерений фактора культуры, из которых пять измерений описывают отношения между людьми, одно измерение относится к различиям в ощущении времени и еще одно измерение характеризует отношение людей к окружающей среде. В основе каждого измерения лежат различия в подходах респондентов к решению определенного класса проблем (дилемм). В результате, каждая национальная культура в системе Trompenaars и Hampden-Turner оказалась представлена набором количественных показателей, характеризующих типичное поведение представителей данной культуры с акцентом на бизнес-процессы.

Рассмотрим измерения культуры по Trompenaars и Hampden-Turner подробнее.

Первое измерение культуры связано с решением дилеммы «универсализм — партикуляризм». Представители универсальной культуры считают, что необходимо стремиться к выработке и соблюдению общих правил. Партикулярные культуры, наоборот, видят особую ценность в исключениях из правил. Разные способы решения данного вопроса порождают взаимное недоверие в бизнесе. Например, представители первой культуры считают, что представителям второй культуры нельзя доверять и с ними невозможно заключить соглашение, ибо последние всегда сделают исключение из любого правила для своих друзей и родственников. Одновременно и представители второй культуры относятся с недоверием к первым, так как уверены, что те ради формы не посчитаются ни с друзьями, ни с родственниками.

Второе измерение культуры связано с противопоставлением по профилю «индивидуализм — коллективизм». Различия между представителями культур приводят к совершенно разным подходам, например, в отношении мотивации трудовой и предпринимательской деятельности. Если представитель первой культуры осуществляет деловое предприятие в условиях второй культуры, то его ожидания по поводу мотивации и поведения сотрудников могут оказаться весьма далекими от действительности.

Третье измерение культуры состоит в различном отношении к публичному проявлению эмоций. Представители эмоционально нейтральных культур стараются контролировать свои эмоции, в то время как аффективные культуры открыто выражают эмоции. Некоторые культуры склонны отделять выражение эмоций от занятий серьезным делом. Проведение деловых переговоров или поддержание деловых коммуникаций между представителями различных в данном отношении культур будет связано с систематическими ошибками в расшифровке истинного смысла полученных сообщений.

Четвертое измерение культуры связано с различным ощущением личного пространства и пространства общественной жизни («специфическое — диффузное» измерение). Различия между представителями культур проявляется, например, в том, что для немецкой культуры многолетнее бизнес-общение с партнером может осуществляться только официально, с использованием полного имени и фамилии партнера, в то время как для американца нормой является практически немедленный переход к обращению по сокращенной форме имени. В результате, американцам немецкие партнеры могут показаться занкнутыми и несклонными к общению, в то время как для немца американский партнер может показаться легковесным и не заслуживающим доверия.

Пятое измерение культуры связано с различным способом определения личного статуса. В западных культурах статус приобретается постоянными личными усилиями. В этих культурах отношения между людьми всегда несут подтекст личного успеха и достижений в данной функциональной области. Достижения измеряли и сравнивали. В противоположных культурах, наоборот, личность наделяется статусом, например, при рождении или при занятии определенной должности. Статус проявляется в административной власти, а применение власти обеспечивает эффективность организации. Поэтому, к примеру лишение дистрибьютера эксклюзивности, весьма безобидное с точки зрения компании-производителя, может восприниматься дистрибьютером в контексте его локального положения исключительно болезненно.

Шестое измерение культуры выражается в различном отношении культур к фактору времени. Некоторые культуры обращены назад, они черпают силу в историческом величии и проецируют реальные или воображаемые прошлые успехи на будущее, ожидая от других культур соответствующего отношения. При этом будущие планы имеют самые общие очертания и могут плохо увязываться с имеющимися ресурсами. Другие культуры, наоборот, очень детально и рельефно представляют себе возможное будущее, которое требует планирования, построения сценариев и последующего мониторинга.

Седьмое измерение культуры связано с общим отношением к окружающей среде. Одни культуры настроены на подчинение и завоевание природы, в то время как другие стараются приспособиться и найти свое место в ней, не нанося по возможности ей вреда.

Выявленные различия между культурами проявляются в образе мышления, планирования, управления. При организации межкультурного взаимодействия, например при проектировании международного канала дистрибуции, в состав группы стратегического планирования должны включаться специалисты по соответствующему типу культуры. Рассмотрим, в чем заключается работа специалистов по межкультурным стратегиям в гипотетическом случае проведения компанией-производителем работы по оптимизации управления существующим международным каналом дистрибуции. Заметим, что данная работа может проводиться как специалистами компании, так и привлеченными консультантами.

На первом этапе работы производится аудит работы канала с точки зрения выполнения стратегических задач компании по достижению целевого уровня охвата рынка, глубины проникновения, темпов роста, назначенных финансовых показателей. При этом выявляются расхождения между потенциально возможными и реальными результатами, производится бенчмаркинг по отношению к показателям деятельности компании на других рынках и показателям деятельности компаний-конкурентов на данном рынке. На этом же этапе анализируется эффективность деятельности существующей сети дистрибуции, выявляются имеющиеся проблемы и конфликты.

На втором этапе продолжается аналитический этап работы, в который вовлекаются представители участников канала — менеджеры по управлению каналом компании-производителя и дистрибьютеры. Задача этого этапа — зафиксировать имеющиеся конфликты по формам их проявления, правильно их определить, добившись согласованного мнения об их сущности со стороны обеих участвующих сторон.

На третьем этапе производится анализ собранного материала, выявляются подлинные, глубинные причины конфликтов, которые могут иметь, а могут и не иметь отношения к межкультурным взаимодействиям. Например, ошибочной может оказаться стратегия ценообразования компании, которая предлагает свой продукт на разных рынках по существенно разным ценам, что приводит к перенесению товара из зоны низких цен в зону высоких цен (феномен «серого рынка»). Решение такой проблемы необходимо доверить соответствующим специалистам. Однако даже и в таком «техническом» вопросе в международной среде необходимо учитывать культурный контекст. В частности, представители «партикулярных» культур меньше склонны рассматривать заключенный с ними контракт как нечто неизменное и поэтому больше склонны придерживаться так называемого «оппортунистического» поведения, то есть использовать физически существующую у них возможность извлечения дополнительной прибыли за счет переброски части товара на «серые рынки».

Выполнение аналитической задачи третьего этапа сопровождается определением профилей взаимодействующих групп с точки зрения теории межкультурных взаимодействий по Trompenaars и Hampden-Turner. В задачу исследователя (консультанта) входит выявление связи между тем, как различные способы решения проблем, характерные для разных культур, приходят в противоречие между собой и вызывают конфликты между сторонами. Эта связь должна быть выявлена и продемонстрирована участникам, что, в свою очередь, должно способствовать переводу конфликтов из эмоционально ощущаемой в осознанную форму, единственно способствующую профессиональному разрешению конфликта.

Поиск решения выявленных глубинных причин конфликта также должен проводиться с учетом факторов межкультурной среды. Trompenaars и Hampden-Turner предложили способ согласованного решения межкультурных проблем (reconciliation). Необходимы такие решения, которые учитывали бы интересы обеих сторон, синтезировали их точки зрения и обладали бы в силу этого синергетическим эффектом [4].

Четвертый этап работы является синтетическим. На основе анализа выявленных глубинных причин конфликтов, в том числе вызванных факторами межкультурной среды, происходит уточнение стратегии канала дистрибуции на предстоящий период.

Рассмотрим далее, как теория кросс-культурных коммуникаций может использоваться для управления конфликтами в международных каналах дистрибуции.

Разрешение конфликтов в каналах дистрибуции: опыт компании «Моторола»

Методика кросс-культурного анализа, разработанная Trompenaars и Hampden-Turner, использовалась в исследовательском проекте по совершенствованию управления каналами дистрибуции в восточноевропейском подразделении компании «Моторола», выполнявшемся в 1997-1999 гг. Руководство компании было заинтересовано в том, чтобы уточнить и улучшить стратегию построения каналов дистрибуции в регионе. Для руководства исследовательским проектом компания пригласила Д. Дикерсона, ранее работавшего руководителем группы по развитию дистрибьютерской сети компании в Восточной Европе и Российской Федерации.

Компания «Моторола» является мировым лидером в области телекоммуникаций и входит в список 100 крупнейших компаний в мире. Она предлагает продукты и решения в таких областях, как широкополосная связь, встроенные системы и беспроводные сети. Объем продаж компании в 2004 году составил 31,3 млрд долл. США.

В России представлены следующие продукты компании: мобильные устройства (сотовые телефоны и аксессуары), интегрированные решения в области голосовой и видео-связи и высокоскоростного обмена данными для средств персональной мобильной связи в стандарте GSM GPRS, системы профессиональной радиосвязи, радиостанции, сети связи в стандартах GSM, GPRS, EDGE, UMTS, WLAN, Satopу, Push-To-Talk (PTT), CDMA, интегрированные системы беспроводной связи Iden, широкополосные кабельные системы.

Для реализации продукции «Моторолы» в регионе Центральной и Восточной Европы в середине 90-х гг. была проведена реорганизация зарубежной деятельности компании, в ходе которой было создано несколько специализированных подразделений: группа сетевых решений, группа радио-продуктов и группа сервиса. В обязанности группы радиопродуктов (The Radio Products Group), базирующейся в г. Таунаштейн (Германия), входило построение каналов дистрибуции, посредством которых продукция компании поступала на локальные рынки. Функция создания и координации деятельности сети дистрибьютеров осуществлялась специально рекрутированным для этой цели управленческим персоналом.

Типичная структура канала дистрибуции компании в регионе включала следующих участников: а) сбытовое подразделение самой компании, которому было запрещено заниматься самостоятельными поставками в обход дистрибьютеров; б) авторизованных дистрибьютеров; в) дилеров; г) потребителей. Согласно политике компании, миссией дистрибьютера являлось развитие дилерской сети, получение необходимых разрешений и сертификатов, обеспечение сервиса для потребителей. В задачу управления каналом не входила жесткая регламентация разделения территории между дистрибьютерами. Предполагалось, что упорядочение структуры дистрибуции произойдет эволюционным путем.

В процессе уточнения бизнес-стратегии компании в регионе Центральной и Восточной Европы в 1997—1999 гг. компания организовала проведение серии семинаров, на которые были приглашены специалисты из группы управления дистрибуцией, руководители локальных фирм-дистрибьютеров, в том числе из России, а также исследователи. Одной из целей семинара был поиск путей разрешения конфликтов, возникших при взаимодействии сторон.

Первый этап исследовательского проекта, проведенный во время первого семинара в 1997 г., был посвящен диагностике имеющихся конфликтов. В результате проведенной работы были выявлены основные виды конфликтов, в том числе следующие: а) отсутствие долгосрочной стратегии компании в управлении каналом; б) наличие конкуренции между дистрибьютерами; в) «эрозия» прибыли; г) ценовая политика компании, фиксирующая минимальные цены; г) отсутствие доверия между дистрибьютерами; д) недостатки в работе сбытового центра компании; ж) неоперативность в обновлении списка дистрибьютеров компании.

На втором этапе проекта исследователи были применены методика Trompenaars и Hampden-Turner для анализа различий в подходах группы управления каналом и дистрибьютеров к совместной деятельности. В результате было выявлено, что между этими двумя группами существуют значительные различия, проявляющиеся в способе мышления и поведения, которые провоцируют создание конфликтов и препятствуют их разрешению. В частности, для представителей компании характерным было универсальное, индивидуалистическое, специфическое и эмоционально нейтральное поведение, в то время как группа дистрибьютеров продемонстрировала партикулярное, коллективистское, диффузное и аффективное поведение.

По замыслу исследователей, после второго этапа проекта участники должны были перейти к третьему этапу, в ходе которого совместно с исследователями установить причинно-следственные связи, существующие между выявленными различиями в способе мышления и поведения, с одной стороны, и проблемами построения и функционирования системы дистрибуции в компании, с другой стороны. На основе полученной информации участники семинара смогли бы подойти к четвертому, главному этапу проекта, в ходе которого выработать совместное понимание существа проблем и определить способы их решения.

Однако на первом семинаре исследователям не удалось добиться поставленной цели, так как участники семинара с обеих сторон предпочли потратить время на обсуждение имеющихся противоречий «по существу», а не участвовать в «научной» работе. Исследователи было разрешено наблюдать за ходом дискуссии, в которой стороны весьма эмоционально обсуждали накопившиеся проблемы. Данные наблюдения хорошо согласовались с теорией конфликта в канале, согласно которой непосредственные участники конфликта склонны персонализировать конфликт и связывать его причины, скорее, с личностными особенностями представителей взаимодействующих сторон, чем с какими-то абстрактными понятиями. После обсуждения проблем семинар завершился.

На следующем семинаре в 1998 г. представители компании и дистрибьютеры вновь встретились для обсуждения стратегии компании в регионе. Повестка дня семинара предполагала обсуждение текущих проблем, и в этой части семинара приняла участие та же группа исследователей. Участники семинара вновь составили список нерешенных проблем, который в основных чертах совпал со списком предыдущего года. Исследователи продолжили работу по выявлению подлинных причин конфликтов в каналах дистрибуции, порожденных, возможно, проблемами межкультурного взаимодействия.

В результате проведенной работы был составлен перечень причин возникновения конфликтов, связанных с проблемами межкультурного взаимодействия сторон. К числу таких причин были отнесены следующие:

- а) менеджеры компании, занимающиеся дистрибуцией, придерживаются дарвиновского взгляда на конкуренцию, безотносительно уровня развития и культуры страны, в которой они развивают дилерскую сеть;
- б) взгляды менеджеров связаны с их ценностными установками, которые, в свою очередь, порождены истинной ценностью, характерных для представителей штаб-квартиры компании в г. Чикаго;
- в) менеджеры легко заключают с дистрибьютерами договоры «на выживание» без тщательного отбора дистрибьютеров;
- г) компания использует слишком много дистрибьютеров, подрывая основы прибыльной деятельности тех фирм, кто уже давно в этом бизнесе;
- д) компания систематически проводит политику дифференцированных цен, поэтому на одном рынке могут встретиться три дистрибьютера с различными ценовыми условиями;
- е) компания не содействует выработке норм этической конкуренции среди дистрибьютеров, сами по себе эти нормы не развиваются;
- ж) компания считает, что разработка стратегии — это односторонний процесс, поэтому только формально приглашает к участию дистрибьютеров, вместе с тем дистрибьютеры имеют полную и надежную информацию о том, что происходит внутри компании, и в результате...

информацию о рынке и могут оказать существенный вклад в разработку стратегии;

з) некоторые дистрибьютеры сами развивают «серые» рынки;

и) дистрибьютеры ведут конкуренцию с собственными дилерами.

Таким образом, от обсуждения проблем, поверхностных поводов и проявлений конфликтов исследователи смогли перейти к анализу истинных, глубинных причин конфликтов в каналах дистрибуции, связанных с различиями в ценностных установках и способах мышления сторон. Осознание причин конфликтов позволило перейти к обсуждению мер по уточнению стратегии компании в регионе.

Исследование показало, что обе стороны (управляющие каналом дистрибуции и дистрибьютеры) нуждаются в создании специального института для систематического разрешения проблем межкультурного характера. В частности, было продемонстрировано, что стратегия построения канала, разработанная в Чикаго и основанная на американской системе ценностей и подходов, которую было поручено реализовывать немецкому менеджеру европейской штаб-квартиры компании, была мало адаптирована для особенностей российского рынка и поведения российских участников канала.

На заключительном этапе работы исследователи обобщили полученные данные и предложили конкретную модель, уточняющую стратегию компании по управлению международными каналами дистрибуции в регионе и непосредственно учитывающую межкультурные факторы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. — М.: Попурри, 2005.
2. Чухомин В. Международный маркетинг услуг: новое направление исследований // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2003. — №5 (47).
3. Coughlan A., Anderson E., Stern L., El-Ansary A. Marketing Channels. 6 ed., New Jersey: Prentice-Hall, 2001.
4. Dickerson D. Synergising the theories of culture and business strategy formulation. Unpublished PhD dissertation. The Judge Institute of Management of Cambridge University, 2002.
5. Dickerson D., Bulatova J. Reconciling cultural differences // Baltic Times. — Riga, 2001. — May 13—19.
6. Hampden-Turner C. Charting the corporate mind: from dilemma to strategy. — Oxford: Basil Blackwell, 1990.
7. Hofstede G. Cultures and organizations: software of the mind. — London: McGraw-Hill, 1992.
8. Kogut B., Singh H. The effect of national culture on the choice of entry mode // Journal of International Business Studies. — 1988. — №3. — Vol. 19.
9. Kouzmin A., Korac-Kakabadse N. From phobias and ideological prescription: towards multiple models in transformation management for socialist economies in transition // Administration and Society. — 1997. — №29 (2).
10. Mehta R., Larsen T., Rosenbloom B., Mazur J., Pals P. Leadership and cooperation in marketing channels // International Marketing Review. — 2001. — №6. — Vol. 18.
11. Rosenbloom B. Marketing channels: a management view. 7 ed., South Western: Thomson, 2004.
12. Rosson P., Reid D.(ed.) Market entry and expansion modes. — New York: Praeger Publishers, 1987.
13. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the waves of culture. 2 ed. — New York: McGraw-Hill, 1998.
14. Trompenaars F., Woolliams P. Business across cultures. — West Sussex: Capstone Publishing, 2003.
15. Zhang C., Cavusgil S., Roath A. Manufacturer governance of foreign distributor relationship // Journal of International Business Studies. — 2003. — №34.

[Об издательстве](#) | [Периодические издания](#) | [Вышли из печати](#) | [Книжки и CD](#) | [Подписка](#) | [Автору](#) | [Оптовик](#) | [Рекламодателю](#) | [Контакты](#)
Журналы: [Маркетинг](#), [Менеджмент](#), [Финансовый менеджмент](#), [Кадры предприятия](#), [Некоммерческие организации](#), [Консультант бухгалтера](#),
[Справочник бухгалтера](#), [Бухучет и налоги](#), [Бухучет и налоги в торговле и общественном питании](#), [Зароботная плата](#), [Бухгалтерская газета](#)
Интернет-библиотека: [Маркетинг](#), [Менеджмент](#), [Кадры предприятия](#), [Некоммерческие организации](#), [Финансы](#), [Бухучет и налоги](#)

© 2000-2009 Все права принадлежат
Издательству «Дело и сервис»

Полное или частичное воспроизведение или размножение каким-либо способом материалов
допускается только с письменного разрешения Издательства «Дело и сервис».
[Правила размещения наших статей на сторонних веб-сайтах.](#)