

МЕНЕДЖМЕНТ

Жаһандық ортаға бейімделу

2-тарау. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы





Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 7. Жаһандық ортаға бейімделу

Таңертең таңғы асыңызды дайындап жатқанда, Қытайда жасалған кофе қайнатқышты қосып, Тайваньда тігілген көйлегіңізді немесе жейдеңізді Мексикада жасалған үтікпен үтіктеуіңіз әбден мүмкін. Сіз ішкен кофе Оңтүстік Америкада немесе Африкада өсірілген бұршақтан өндірілген шығар. Кампусқа жету үшін сіз жапон көлігін жүргізіп барған да боларсыз. Тіпті Ford немесе Chevrolet жүргізсеңіз де, оның кейбір бөлшектері шетелде құрастырылған немесе жасалған болуы керек. Сіз, мүмкін, мектепке жеке көлікпен емес, неміс компаниясы құрастырған автобуспен немесе Honda, Suzuki Yamaha сынды жапон компанияларының мотоциклмен барған боларсыз.

Біздің әрбір күніміз әлемнің әр түкпіріндегі бизнестердің терең ықпалында. Осы орайда ешбір мемлекет өз алдына дербес емес. Мәселен, адамдар Германияда Ford көліктерін жүргізеді, Apple компьютерлерін Қытайда қолданады, McDonald's бургерлерін Францияда жейді және Mars тәттілерін Англияда тұтынады. Олар Pepsi ішіп, Harley мотоциклдеріне мінеді және Levi Strauss джинсыларын Қытай мен Оңтүстік Африкада киеді. Жапондықтар Disney фильмдерін көру үшін кезекке тұрып, Visa кредит карталарымен төлем жасайды. Адамдар әлемнің әр бұрышынан United Airlines арқылы Boeing ұшақтарымен ұшады.

Расымен, біз әр ұйым шетелдік нарық пен бәсекеден тыс қалмайтын жаһандық тұтас экономиканың бір бөлшегіне айналып келеміз. Шын мәнінде, күннен күнге көптеген компаниялар өздерін халықаралық бәсекелестікке дайындап, әлемнің әр бұрышындағы нарықты жаулаудың жаңа жолдарын іздеуде. Жаһандық перспективаны ескермеу – менеджерлер жасайтын ең үлкен қатенің бірі. Сондықтан дәрісімізді халықаралық бизнестің негіздерін таныстыру және оларды сипаттаудан бастаймыз.

Халықаралық бизнес – бір мемлекеттің аумағында орналасып, ресурстарын немесе кірістерінің белгілі бір бөлігін өзге мемлекеттерден алатын бизнес.

Халықаралық бизнес әрекеттерінің төрт деңгейі бар. Олар ішкі бизнестен бастап жаһандық бизнеске дейінгі аралықты қамтиды.

Шағын бизнестің басым көпшілігі ішкі бизнеске жатады.

Ішкі бизнес – барлық ресурстарын бір мемлекеттің аумағынан алып, барлық өнімін сол мемлекеттің ішінде ғана сатып, сол мемлекеттің азаматтарына ғана қызмет көрсететін бизнес.

Бұл категорияға жергілікті сату орындары мен мейрамханалар, ауылшаруашылығы өнімін өндіретін шаруашылықтар және құрғақ тазалау мен сұлулық салоны сияқты шағын қызмет көрсететін бизнестер кіреді. Дегенмен қазір ішкі бизнеспен айналысатын ірі компаниялар өте аз.

Расында, бүгінгі ірі фирмалардың көбі не халықаралық, не мультиұлттық бизнеске жатады.

Халықаралық бизнес – бір мемлекеттің аумағында орналасып, ресурстарын немесе кірістерінің белгілі бір бөлігін немесе екеуін де өзге мемлекеттерден алатын бизнес.

Үй сәндеумен айналысатын Lowe's компаниясына осы сипат тән. Фирманың АҚШ-та 1800-ден астам дүкені бар, ал оған қоса Канада мен Мексикада қосымша 40 дүкені орналасқан. Lowe's компаниясы табысының 90%-ын АҚШ-тағы операциялары арқылы табады және компания басшылығы жақын арада Солтүстік Америкадан басқа нарыққа шығуды жоспарлап отырған жоқ. Соған қарамастан, компания сататын құрал-жабдықтардың көбі шетелде жасалады.

Мультиұлттық бизнес – дүниежүзі бойынша нарық алаңы бар және одан шикізат сатып алып, қарызға ақша алып, сонда өнімдерін шығарып, кейіннен соған өнімдерін сататын бизнес.

Ең табысты америкалық бизнестің бірі болып саналатын Coca Cola табысының жартысынан көбі АҚШ-тан тыс нарықтан келеді. Компания әлемдік жарнама компанияларымен қатар жергілікті компаниялар да жүргізеді. Фирма АҚШ-та ешқашан сатылмаған жүздеген сусын түрін басқа елдерде сатады. Сондай-ақ Coca Cola елуден аса түрлі ұлттық Олимпиядалық командаға ресми демеушілік жасап, жүзден астам өзге командаға қолдау көрсетіп келеді. Coca Cola сынды мультиұлттық бизнестер көбінесе мультиұлттық корпорациялар немесе MNC деп аталады.

Халықаралық бизнестің соңғы түрі жаһандық бизнес деп аталады.

Жаһандық бизнес – бір мемлекет аумағымен шектелмейтін, ұлттық шегараларды «мойын-дамайтын» бизнес.

Әзірше ешбір бизнес интернационалданудың осы бір түріне жатпайды, бірақ бірнеше компания осы деңгейдің талаптарына сай келуге өте жақын. Мәселен, немістің Hoechst AG



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 7. Жаһандық ортаға бейімделу

атты ірі химиялық компаниясы өзін «ұлтсыз компания» деп көрсетуге тырысады. Сол секілді Unocal Corporation заңды түрде Калифорнияда тіркелгенімен, Unocal өз компаниясы туралы әдебиеттерде «бұдан былай америкалық компания» емес, «энергетика саласындағы жаһандық компания» деп есептейді. Осындай әдіске жүгінетін компаниялардың жоғарғы басшылығы көп жағдайда ғаламдық деңгейде ойлана білетін тұлғалардан тұрады. Мәселен, Philip Morris International (PMI) компаниясының атқарушы директоры Мысырда туып, Англияда өсіп, Швейцарияда білім алып, қызмет жылдарының көбін Нью-Йоркте өткізген.

Халықаралық бизнес трендтері

Бүгінде Америкалық компаниялар халықаралық операциялар өнім сату мен пайда табу-дың өте маңызды элементі екенін түсініп келеді. Мәселен, 2013 жылы Юми Брендс табысының 70%-ын шетелдегі операциялар әкелгеніне көз жеткізеді.

General Electrics компаниясы да 2014 жылғы табысының жартысынан көбін шетелдік нарықтан тапқан. Шынын айтқанда, бүгінгі компаниялардың барлығы дерлік өздері тіркелген мемлекеттен тыс нарықтағы бәсеке жағдайы мен сол нарықтағы жергілікті компаниялармен бәсекелесуге әрқашан көңіл бөлуі тиіс.

Жаһандану процесін басқару

Менеджерлер өз әрекеттерінің әлемдік контекстің бір-бірімен байланысты, бірақ айрықша мәселелер жиынтығына тәуелділігін ескеруі қажет. Ұйым халықаралық әрекеттерін жандандыру туралы шешім қабылдаған уақытта иек артуға болатын бірнеше балама стратегия түрі бар.

Импорт не экспорт компания алғаш рет бизнес жүргізе бастаған кезде жүзеге асырылатын халықаралық бизнес түрі.

Экспорт – өнімді жергілікті нарық алаңында дайындап, кейін оны басқа елде сату.

Импорт – компания орналасқан мемлекетке затты, қызмет түрін немесе капиталды сырттан тасымалдау.

Мәселен, Mazda, Ford, Volkswagen, Mercedes-Benz, Ferrari автокөліктерін жасап шығарушылар оларды басқа елдерге жиі экспорттайды. Сол сияқты шарап өнімдерін сатушылар Франция, Италия немесе Калифорниядағы жүзім алқаптарынан өнім сатып алып, оны өз елдерінде сату үшін импорттайды.

Ендігі бір жағдайда компания өз өнімдерін дайындауды немесе сатуды арнайы лицензиялау келісімі аясында шетелдік компанияға тапсыруды жөн көруі мүмкін.

Лицензиялау – белгілі бір компанияның басқа бір компанияға өзінің бренд атауын, сауда белгісін, технологиясын, патентін, авторлық құқығын және өзге де мүліктерін пайдалануға рұқсат беретін келісім.

Бұл шешімге тоқталуға өте қымбат тасымалдау шығындары, үкіметтік реттеулер және мемлекет ішінде өндірудің қымбаттығы сынды факторлар ықпал етеді.

Стратегиялық одақ құру екі немесе одан да көп компаниялардың ортақ мақсат аясында бірігуіне негізделеді.

Сонымен қатар екі компанияның бірігуі олардың клиенттерінің талап-тілектерін тыңдауға және оларға әлем бойынша сенімді жеткізу қызметін ұсынуға ниеттілігін көрсетеді. Жақында ғана Starbucks үндістандық Tata Coffee компаниясымен кофе бұршақтарын сатып алу бойынша әріптестік орнатқанын жариялады. Олар сондай-ақ қонақүйлер мен сауда орындарында Starbucks дүкендерін ашу жұмыстарын жүргізуді жоспарлап отыр.

Бірлескен кәсіпорын – мүліктік негіздегі операцияға әріптестер бірлесе қожалық ететін стратегиялық одақтың арнайы түрі.

General Mills және Nestle дәнді дақылдарды шығарып сату үшін Cereal Partners Worldwide атты бөлек компания құрды. Жаңа компанияны General Mills технология және сапалы өнім шығаратын формулалармен қамтамасыз етсе, Nestle өзінің халықаралық жеткізу желісін ұсынады. Екі компания CPW-ге бірге иелік етіп, түскен табысты тең бөліседі. Стратегиялық



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 7. Жаһандық ортаға бейімделу

альянстар саны соңғы жылдары күрт артты. Көп жағдайда әр тарап меншікті капиталдың бір бөлігін не оған тең активті өндіріске арналған жер, шикізат, қолма-қол ақша немесе өзге де мүліктер түрінде шығарады. Кейін құйылған инвестиция көлемі арқылы компанияға кім қанша пайыз иелік ететіні анықталады.

Интернационалданудың келесі деңгейі – тікелей инвестиция.

Тікелей инвестиция – Бас офисі белгілі бір елдің аумағында орналасқан компания шетелде бизнес операцияларына қажет ғимараттарды салса немесе сатып алса, тікелей инвестиция салған болып есептеледі.

Мәселен, Disney Қытайдың Шанхай қаласына жақын жерде тақырыптық парк пен демалыс орнын салуға 4 млрд долларға жуық инвестиция құюда. Сол сияқты Coca Cola Үндістандағы сусын шығарып тарататын жаңа кәсіпорын құрылысына 150 млн доллар жұмсады.

Көптеген компаниялардың тікелей инвестиция құюға ұмтылуының басты себебі – арзан еңбек күшін пайдаланып, табыс көлемін арттыруға деген талпынысында. Басқаша айтқанда, көп жағдайда өндірісті еңбек күші арзан елдерге көшіру компаниялардың басты мақсатына айналады. Жапон компаниялары кейбір өндіріс орындарын Тайландқа көшіріп жатыр, себебі онда еңбек күші Жапонияға қарағанда әлдеқайда арзан. Осы мақсатпен көптеген АҚШ фирмалары макиладорларды пайдаланып келеді.

Макиладорлар – Мексиканың солтүстігінде АҚШ шегарасына жақын аймақта орналасқан әрі Мексика үкіметі тарапынан салық жеңілдіктерін алып отырған шағын құрастыру кәсіпорындары.

Сөзсіз біз интернационалдаудың бұл әдістері бір-бірін жоққа шығармайтынын айта кетуге тиіспіз. Расында, ірі компаниялардың көбі ол әдістердің барлығын қатар қолданады. Мультиұлттық корпорациялардың бизнесі жаһандық нарыққа бағытталған және олар шетелдік нарық пен өндіріске келгенде бүкіләлемдік әдіске жүгінеді. Олар дүниежүзі бойынша бизнес мүмкіндіктерін іздейді және әр нарықтың ерекшеліктерін есепке алатын стратегия таңдауға ұмтылады.

Халықаралық нарықта табысты болғысы келген кез келген менеджер өз-өзіне қоюы тиіс басты сұрақ – жаһандану мен аймақтанудың қайсысына назар аудару қажет екеніне байланысты. Жаһандану талаптарына сай келу үшін менеджерлер компанияның іс-әрекетін жаһандық көзқарас тұрғысынан басқаруды басшылыққа алуға тиіс. Ал аймақтану болса, әр аймақтың ішінде ұйымның өзіне аз мән беру арқылы басқарудан тұрады. Іс жүзінде ірі мультиұлттық корпорациялардың көбі кейбір іс-әрекеттерін жаһандық та жергілікті де деңгейлерде жүзеге асырады.

Менеджер жаднамасы

Менеджер әлемдегі болып жатқан оқиғалар мен жаһандық нарықтардағы өзгерістер, олардың бизнесіне қаншалықты әсер ететінін жақсы түсінуі тиіс.

Сонымен қатар бизнесіңіздің қазіргі және жоспардағы интернационалдану деңгейін жақсы түсінуіңіз қажет.

Жаһандық экономиканың құрылымы

Жаһандық нарықта табысқа жеткісі келетін менеджерлер әлемдік экономиканың құрылымын жақсы білуі керек.

Әлемдік экономикада салыстырмалы түрде дамыған үш нарықтық жүйе үстемдік етеді. Суреттен көріп отырғанымыздай, ол нарықтық жүйелерге Солтүстік Америка, Еуропа және Тынық мұхиты жағалауындағы Азия мемлекеттері жатады. Азияның өзге аймақтары, Африка мен Оңтүстік Американың келешекте даму әлеуеті жоғары болғанымен, қазір әлемдік экономикада алатын орны мардымсыз. Таяу Шығыс әлемдік мұнай нарығында басты рөл ойнайды.



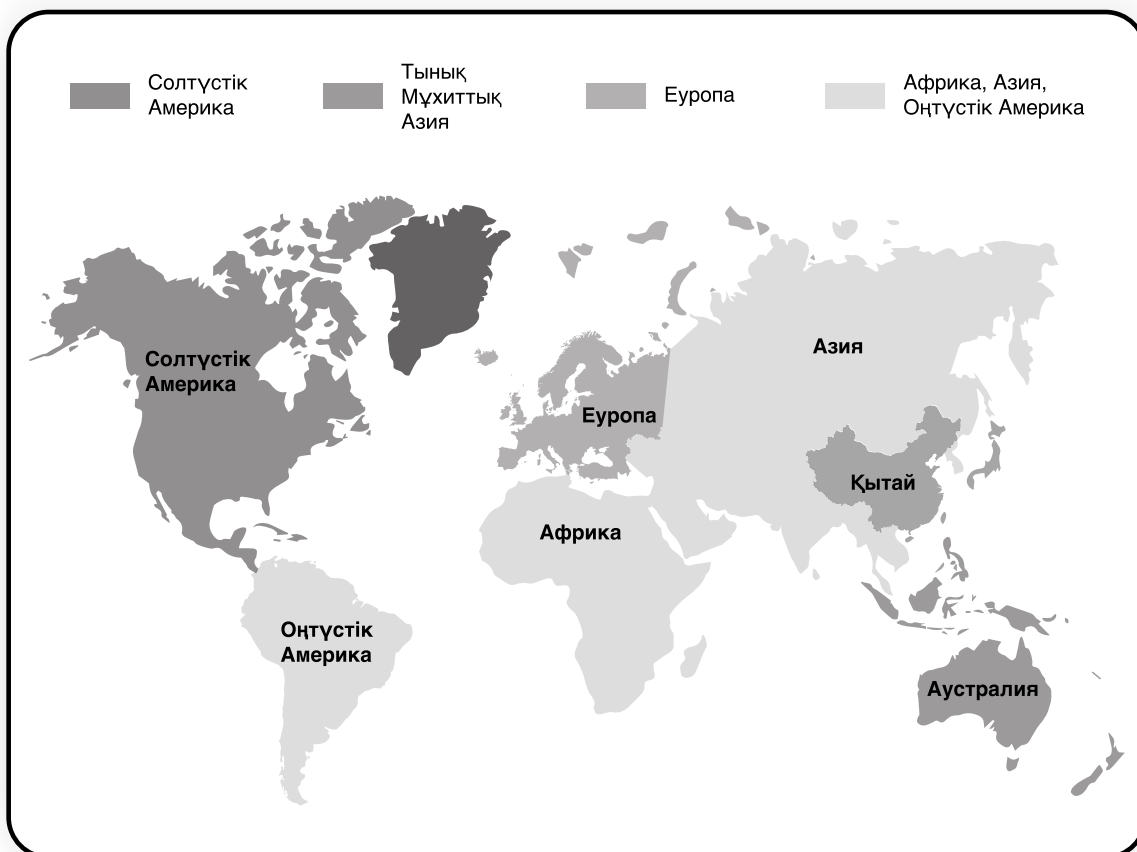
Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 7. Жаһандық ортаға бейімделу

Сонымен, Әлемдік экономиканың үш негізгі құрушылары: дамыған нарықтық экономикалар мен жүйелер, әлеуеті жоғары/өсімі жоғары және басқа экономикалар.

Нарықтық экономика – бизнеске жеке адамның иелік етуіне негізделген және бизнес-стратегияны ұсыныс пен сұраныс сынды нарықтық факторларды ескере отырып анықтайтын экономика.



Дамыған нарықтық экономикалар қатарына АҚШ, Канада, Жапония, Ұлыбритания, Франция, Германия және Швеция сияқты мемлекеттердің экономикасы кіреді. Бұл елдерге ортақ бірнеше дүние бар. Мәселен, ресурстарды бөлуде олар нарықтық күштерге сүйенеді. Дамыған нарықтық экономикаларға адамдардың жеке мүлікке иелік етуі тән және олардың кейбірінде мүлікке иелік бойынша өзіндік ерекшеліктер бар. Мысалы, Францияда басқа нарықтық экономикаларға қарағанда салыстырмалы түрде мүлікке иелік етуде мемлекеттің рөлі басым.

Әлеуеті жоғары/өсімі жоғары экономикалар

Біз қазір ғана сипаттап өткен жоғары дамыған және дамыған нарықтық экономикаларға қарағанда, басқа елдердің экономикасын әлеуеті жоғары/өсімі жоғары экономикалар деп атауға болады. Бұл экономикалар салыстырмалы түрде даму жағынан артта қалып, соңғы уақытқа дейін оларға әлсіз индустрия, әлсіз валюта және салыстырмалы түрде кедей тұтынушылардан тұратын нарық тән болып келді.

Дегенмен бұл елдердің үкіметтері экономикаларын күшейту мақсатында шетелдік инвестиция тартуға жағдай жасап, халықаралық сауда-саттықты дамытуға талпынып келеді. Бұл мемлекеттердің кейбіреуі нарықтық экономикаға көшіп жатса, кейбірі әлі күнге дейін жоспарлы экономикаға иек артып келеді.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 7. Жаһандық ортаға бейімделу

Географиялық орналасуы бойынша Тынық мұхиттық Азияға жататын әрі әлемде өте жылдам өсіп келе жатқан алып экономикалық күш саналатын Қытай Халық Республикасы әлі де болса экономикасы баяу дамыған ел болып есептеледі. Бірақ бұл нарықтың әлеуеті өте жоғары. Мәселен, қазір Қытай әлемдегі екінші ірі автокөлік нарығы саналады және жақында ғана әлемдегі екінші ең ірі экономикалық аймақ атанды. Гонконгты бақылау құқығы Ұлыбританиядан Қытайға өткеннен кейін әлемдегі халық саны ең көп мемлекет нарығының даму әлеуетіне қызығушылық одан сайын арта бастады. Бұл факт – Disney компаниясы өзінің жаңа тақырыптық паркін Қытайда салуының басты себебі. Сонымен қатар Үндістанның да әлемдік экономикадағы алып күш ретінде маңызы артып келеді.

Дамушы экономикаларда халықаралық бизнеспен айналысқысы келетін компанияларды көп жағдайда ықтимал тұтынушылардың қаржылай табысының төмендігі мен елдегі дамымаған инфрақұрылым алаңдатады. Дамушы экономикалардың экономикалық әлеуеті өте жоғары болғанмен, ол әлі күнге дейін ашылмай жатыр. Осылайша, дамушы елдердің нарықтарын бағындырғысы келген халықаралық компаниялар көбінесе дистрибьюторлық жүйелерге, тұтынушыларға өз өнімдерін пайдалануды үйретуге және тіпті жұмысшыларына тұратын баспана салуға үлкен инвестиция құюға тура келеді.

Олар сондай-ақ құйған инвестицияларының құнын желге ұшыратын ірі саяси өзгерістер қаупінен сақтандырылмаған нарықта бизнес жүргізуге мәжбүр.

Өзге экономикалар

Әлемде дамыған нарықтарға да, әлеуеті жоғары экономикаларға да жатпайтын бірнеше экономикалық жүйелер бар.

Жоғарыдағы санаттардың ешқайсысына жатпайтын басты аймақ – жалпы Таяу Шығыс деп аталатын мұнайэкспорттаумен айналысатын аймақ. Мұнайэкспорттайтын елдерге ресурстарды бөлудің, мүлікке иелік етудің және инфрақұрылымды дамытудың аралас модельдері тән. Бұл елдердің барлығы дерлік ірі мұнай қорына бай болғандықтан әлемдік экономикадағы маңызды ойыншылар саналады. Ол мемлекеттердің қатарына Иран, Ирак, Кувейт, Сауд Арабиясы, Ливия, Сирия және Біріккен Араб Әмірлігі кіреді. Соңғы қырық жыл қатарынан мұнай бағасының қымбаттауының арқасында бұл елдер өте үлкен байлыққа кенелді. Олардың көбі инфрақұрылымды дамытуға ерекше көңіл бөліп, үлкен көлемде инвестиция құйды.

Мәселен, жан басына шаққандағы жалпы ішкі өнім көрсеткіштері бойынша Біріккен Араб Әмірлігі мен Катар әлемдегі алдыңғы елдер қатарында.

Мұнай өндіруші мемлекеттердегі орасан байлық менеджерлерге бизнесті басқаруда мүмкіндіктермен қатар қиыншылықтар туғызады. Мәселен, саяси тұрақсыздық, нақты айтқанда 1991 жылғы Парсы Шығанағындағы соғыс, 2003 жылы АҚШ бастаған Ирак соғысы, аймақта 2011 жылы бастау алып 2015 жылға дейін созылған саяси шиелініс және үлкен мәдени ерекшеліктер қосылып Таяу Шығыстың көптеген бөлігінде бизнес жүргізуді қиындатып, тәуекелдерін арттыра түсті.

Жалпы Әлемдік экономика сондай-ақ ұзақ уақыт бойы Тарифтер мен сауда жөніндегі бас келісім (ТСБК) мен Дүниежүзілік сауда ұйымы (ДСҰ) ықпалында болып келеді.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер өз бизнесіне қатысты барлық нарықтардағы экономикалық жағдайды білгені абзал.

Олар ТСБК пен ДСҰ қызметі туралы хабардар болып, олардың әрекеттері өз бизнесіне қалай әсер ететінін білуі керек. Сондай-ақ компанияңыз сізге халықаралық деңгейде жобалар бойынша қандай тапсырмаларды жүзеге асыруды тапсырады және ол тапсырмалар сіздің қызметтік өсуіңізде қандай рөл ойнайтынын жақсы түсінуіңіз керек.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 7. Жаһандық ортаға бейімделу

Ортаға бейімделуге қатысты халықаралық менеджмент алдындағы қиындықтар

Біз жоғарыда атап өткеніміздей, әлемдік контексте бизнесті басқару менеджерлер үшін қосымша қиындықтар тудырады.

Әлемдік контексте қызмет жасайтын менеджерлер бірнеше орта қиыншылықтары туралы білу керек. Олардың ішіндегі үш негізгісі: экономикалық, саяси және мәдени.

Экономикалық ортаның үш аспекті менеджерлерге болашақта шетелде бизнес жүргізу барысында қандай экономикалық қиындықтармен бетпе-бет келетінін болжауға мүмкіндік береді.

Мемлекеттің экономикалық ортасы экономикалық жүйеге ғана тәуелді емес. Елдің экономикалық ортасының дамуы инфрақұрылымның жағдайы мен табиғи ресурстардың қолжетімділігіне ғана емес, сондай-ақ табиғи орта жағдайларына да тікелей байланысты.

Халықаралық менеджер тап болатын келесі бизнестік орта қиындығына менеджерлер бизнес жүргізетін саяси-құқықтық орта жатады. Халықаралық менеджменттің саяси-құқықтық ортасының төрт негізгі аспектісіне биліктің тұрақтылығы, көпұлтты сауда-саттықты дамыту бастамалары, халықаралық сауданы бақылау және экономикалық қоғамдардың халықаралық саудаға әсері жатады.

Шетелдік нарыққа кірмес бұрын компаниялар мемлекеттегі саяси тұрақтылыққа айрықша мән береді. Мәселен, бір кездері Мысыр астанасы Каирдегі басты үкімет ғимараты болған. Бірнеше жыл бұрын Мысыр президенті Хосни Мубаракты тақтан тайдырған төңкеріс кезінде көтерілісшілер ғимаратқа өрт қойып, мүлдем жарамсыз қылып тастаған.

Компаниялар Африканың кейбір елдерінде және Таяу Шығыс елдерінде халық көтерілісі мен биліктің ауысуы ықтималдығы жоғары болуының есебінен бизнес операцияларын жүргізуден бас тартады.

Халықаралық менеджерлердің кәсіби жолында ұшырасатын келесі кедергі – мәдени орта қиындықтары мен олардың бизнеске әсері. Disney компаниясы Гонконгтағы тақырыптық саябақ ашқаннан кейін бизнесі өрге баса қоймады, себебі олар Калифорниядағы Disneyland-тің шағын көшірмесін жасау арқылы жергілікті Қытай мәдениетінің бизнеске әсерін ескермеген болатын. Сондай-ақ Disney саябаққа келуі мүмкін қонақтарға қол ұстасқан ата-ана мен екі бала бейнеленген жарнама көрсету арқылы оларды шатастырып, Қытайдың «бір отбасыға бір бала» саясатын назардан тыс қалдырды. Саябақты қытайлық мәдениетке жақындастыра қайта сәндеп, жарнамадағы олқылықты ретке келтіргеннен кейін ғана келушілердің саны өсе бастады. Елдің мәдениетіне сол халықтың мінез-құлқын құрайтын барша құндылықтары, нақыштары, наным-сенімдері және тілі кіреді.

Түрлі мәдениет өкілдері арасында анық мінез-құлық және көзқарас ерекшеліктері болатыны анық.

Мәселен, дат ғалымы Геерт Хофстеде осыған әлемнің ондаған елінде жұмыс істейтін 116 мың қызметкерді зерттей отырып көз жеткізген және бірнеше қызықты айырмашылық тапқан. Хофстеде ең алғашқы еңбегінде түрлі мәдениеттер арасындағы ерекшеліктерді қарастырған.

Ғалым түрлі мәдениет өкілдерін сипаттау мақсатында бес негізгі ерекшелікті анықтады. Ол ерекшеліктер қатарына әлеуметтік, күш, белгісіздік, мақсат және уақыт бағдарлары кіреді. Әр ерекшеліктің түрлі деңгейі түрлі мәдениет өкілдері деп саналатын адамдардың қабылдауды түсінуіне, құндылықтарына, мотивациясына және мінез-құлқына әсер етеді.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер саяси-құқықтық ортаның төрт элементі өз ұйымы мен жұмысына қалай әсер ететінін білуі қажет.

Сіз сондай-ақ мәдени ерекшеліктердің халықаралық бизнесті дамытудағы орны және сол ерекшеліктер сізге, әріптестеріңіз бен қызметкерлеріңізге және бизнесіңізге қалай әсер ететінін жақсы түсінуіңіз керек.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 7. Жаһандық ортаға бейімделу

Жаһандық экономикадағы менеджмент қиындықтары

Жоспарлау және шешім қабылдау, ұйымдастыру, жетекшілік ету және бақылау сынды менеджменттің басты функциялары жергілікті менеджерлерге қаншалықты маңызды болса, халықаралық деңгейдегі менеджерлер үшін де маңызы соншалықты зор. Халықаралық бизнестегі менеджерлер өз компаниялары болашақта қандай жетістікке жетуі керекі туралы анық біледі; өз жоспарларын іске асыру үшін ұйымдастыра білуі; қызметкерлерін ынталандыра білуі лайықты бақылау механизмдерін дамытуы қажет.

Жаһандық экономикадағы жоспарлау мен шешім қабылдау

Жаһандық экономикада тиімді жоспарлау және тиімді шешім қабылдау үшін менеджерлер бизнес-ортадағы мәселелер мен бәсеке жағдайларын тереңірек білгені дұрыс. Олар жергілікті нарықтың шарттарын және технологиялар өздерінің бизнес операцияларына қалай әсер ететінін түсінуі керек. Корпорациялық деңгейде тиімді қызмет атқару үшін менеджерлерге үлкен көлемді ақпарат қажет. Қай нарықтар өсіп жатыр? Қай нарықтар кішірейіп жатыр? Әр нарықта ішкі және сыртқы бәсекелестер немен айналысып жатыр? Олар сондай-ақ өз ұйымдарына қатысты түрлі стратегиялық шешімдер қабылдауы тиіс. Мысалы, Франциядағы нарыққа кіргісі келген компания жергілікті компанияны сатып алуы керек пе, жаңа операциялар бастауы қажет пе, әлде стратегиялық одақ құру жолдарын іздеуі тиіс пе? Маңызды мәселелердің қатарына орта жағдайлары, әлемдік ұйымдағы мақсаттар мен жоспарлаудың орны және шешім қабылдау сол әлемдік ұйымның қызметіне қалай әсер ететіні кіреді.

Жаһандық экономикадағы ұйымдастыру

Халықаралық бизнестегі менеджерлерге түрлі ұйымдастыру мәселелерімен де айналысуға тура келеді. Мәселен, General Electric бизнес-операциялары әлемнің түкпір-түкпірінде жүріп жатыр. Компания жергілікті менеджерлерге бизнес жүргізуді басқаруда үлкен жауапкершілік жүктеу туралы шешім қабылдады. Ал жапон компаниялары болса, шетелдік операцияларына жауапты менеджерлеріне салыстырмалы түрде аз жауапкершілік жүктейді. Нәтижесінде, ол менеджерлер шетелдік бизнес-операциялардың мәселелерімен таныстырып, оларды шешу жолдарын мақұлдату үшін Жапонияға жиі барып-қайтуға мәжбүр.

Жаһандық экономикадағы басқару

Жоғарыда кейбір мәдени факторлар халықаралық ұйымдар қызметіне әсер ететінін айтып өткенбіз. Жеке менеджерлер өзге мәдениет өкілдерімен бизнес жүргізгенде сол және өзге де факторларға мән беруі тиіс. АҚШ-тың бес түрлі штатынан келген бес менеджерді басқару бес түрлі мәдениет өкілдерінен тұратын бес менеджерді басқарудан әлдеқайда оңай. Менеджерлер мәдени факторлар тұлғаларға қалайша әсер етеді, ынталандыру процестері түрлі мәдениеттерде қалай жүреді, түрлі мәдениетте басшылықтың рөлі қалай өзгеріп тұрады, түрлі мәдениеттегі коммуникацияның ерекшеліктері қандай мәдениеттер тұлғаралық және топтық процестерге қалайша тәуелді екенін түсіну қажет.

Жаһандық экономикадағы бақылау

Халықаралық ұйымдардағы менеджерлер бақылау туралы да білуі керек. Қашықтық, сағат белдеулеріндегі айырмашылық және мәдени факторлар бизнес-операцияларды бақылауда маңызды рөл атқарады. Мәселен, кей мәдениеттерде үнемі бақылап отыру қалыпты



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 7. Жаһандық ортаға бейімделу

саналса, кей мәдениеттерде олай емес. АҚШ пен Қытайдағы менеджерлер сағат белдеуіндегі айырмашылыққа байланысты маңызды ақпаратты тиімді алмаса алмауы мүмкін. Халықаралық менеджерлер үшін бақылау бойынша негізгі мәселелер операциялық менеджмент, өнімділік, сапа, технология және ақпараттық жүйелер төңірегінде туындап отырады.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлерге негізгі менеджменттің функцияларының халықаралық бизнеске қатысын түсіну керек.

Менеджерлер шағын бизнес иелерінің халықаралық нарықтар мен бәсекелестерін мұқият зерттеп, бағалауы тиіс.