

МЕНЕДЖМЕНТ

Адаптация к глобальной среде

Глава 2. Значение понятия среды в менеджменте (управлении)





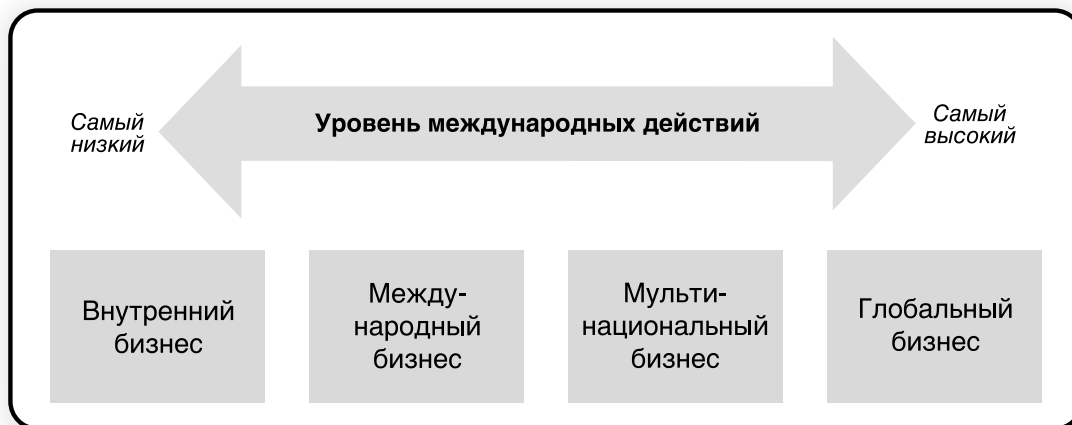
Возможно, утром во время завтрака вы включаете кофеварку, сделанную в Китае, гладите рубашку или платье из Тайваня уютном из Мексики. Наверное, даже кофе, который вы выпили, может быть произведен из выращенных в южной Америке или Африке зерен. До кампуса вы, наверняка, доезжаете на японском автомобиле. Даже если вы водите Ford или Chevrolet, некоторые его части произведены или собраны в других странах. Скорее всего, вы добираетесь до школы не на своем автомобиле, а на автобусе, произведенном немецкой компанией, или же на мотоцикле японских компаний как Honda, Suzuki, Yamaha.

Каждый наш день проходит под глубоким воздействием бизнеса из различных уголков мира. Поэтому ни одна страна не является независимой в полном смысле этого слова. Например, жители Германии водят автомобили бренда Ford, а в Китае пользуются компьютерами Apple, бургеры McDonald's едят во Франции, а сладости Mars в Англии. Они пьют Pepsi, ездят на мотоцикле Harley и носят джинсы Levi Strauss в Китае и Южной Америке. Японцы стоят в очереди, чтобы посмотреть фильмы Disney и оплачивают билеты кредитными картами Visa. Люди всего мира летают самолетами Boeing через United Airlines.

Действительно, мы становимся неотъемлемой частью целой глобальной экономики, которая включает в себя иностранный рынок и высокую конкуренцию. На самом деле, изо дня в день многие компании готовятся к международной конкуренции и ищут новые способы захвата рынков во всех уголках мира. Пренебрежение глобальной перспективой является одной из самых больших ошибок, которые совершают менеджеры. Именно поэтому мы начинаем лекцию со знакомства и описания основ международного бизнеса.

Международный бизнес – это бизнес, который расположен на территории одного государства и получает определенную часть своих ресурсов и/или доходов от других государств.

Существует четыре уровня деятельности международного бизнеса. Они варьируются от внутреннего до глобального бизнеса. Большая часть малого бизнеса относится к внутреннему бизнесу.



Внутренний бизнес – это бизнес, который поставляет все свои ресурсы с территории одного государства и продает всю продукцию в пределах этой страны и служит только гражданам этого государства.

К этой категории относятся небольшие предприятия, такие как местные магазины и рестораны, фермерские хозяйства, химчистки и салоны красоты. Однако в настоящее время очень мало крупных компаний, которые занимаются внутренним бизнесом.

Действительно, современные крупные компании относятся к международному, либо многонациональному бизнесу.

Международный бизнес – бизнес, который находится в одной стране, но использует определенную часть ресурсов и/или доходов других государств.

Это свойство характерно для компании Lowe's, занимающейся дизайном домашнего интерьера. Фирма имеет более 1800 магазинов в США, и еще 40 магазинов в Канаде и Мексике.



Lowe's получает 90% своих доходов за счет операций в США, и руководство компании не планирует выходить на другой рынок помимо Северной Америки в ближайшем будущем. Тем не менее, большая часть оборудования компании производится за рубежом.

Мультинациональный бизнес – бизнес, который имеет свой рынок по всему миру, закупает сырье, заимствует деньги, производит товары во многих странах мира, а затем продает им свою продукцию.

Coca-Cola, являющаяся одной из самых успешных американских компаний, получает более половины доходов за пределами американского рынка. Наряду с мировыми, а также местными рекламными компаниями, Coca-Cola является ведущей в мире. Компания продает сотни, никогда не продаваемых в США напитков в других странах. Более того, Coca-Cola спонсирует более 50 различных национальных олимпийских команд и поддерживает более ста других спортивных команд. Многонациональные предприятия, такие как Coca-Cola, в основном называются многонациональными корпорациями или MNC. Последний вид международного бизнеса называется глобальным бизнесом.

Глобальный бизнес – бизнес, который не ограничен территорией одного государства, и «не признает» национальные границы.

На данный момент ни один бизнес не имеет такого типа интернационализации, но несколько компаний практически близки к этому уровню. Например, немецкая химическая компания Hoechst AG стремится представить себя как «безнациональная компания». Компания Unocal Corporation, несмотря на то, что она официально зарегистрирована в Калифорнии, позиционирует себя в своих документах не как американская компания, а как «глобальная энергетическая компания». Высшее руководство компаний, использующих такой подход, чаще всего состоит из людей, которые умеют мыслить глобально. Например, исполнительный директор компании Philip Morris International (PMI) родился в Египте, вырос в Англии, учился в Швейцарии и провел большую часть своей жизни в Нью-Йорке, работая в компании.

Тренды международного бизнеса

Сегодня американские компании понимают, что международные операции являются очень важным элементом продаж товаров и получения прибыли. Например, в 2013 году Юми Брендс – владелец брендов Pizza Hut, Taco Bell и KFC, выяснили, что 70% доходов им принесли именно зарубежные операции.

General Electrics также заработала более половины своих доходов к 2014 году на внешних рынках. Нынешние компании всегда должны быть сосредоточены на положении рынка за пределами своей страны и обращать внимание на конкуренцию с местными компаниями на этом рынке.

Управление процессом глобализации

Руководители должны учитывать то, что их действия связаны друг с другом в глобальном контексте, но зависят они от набора конкретных вопросов. Существует несколько альтернативных стратегий, на которые можно ориентироваться во время принятия решения об активизации международной деятельности.

Импорт и/или экспорт – это тип международного бизнеса, который компания осуществляет, когда впервые запускает свой бизнес.

Экспорт – производство продукции на местном рынке, а затем ее продажа в другую страну;

Импорт – перевозка товаров, услуг или капитала извне в страну, в которой находится компания.

Например, производители автомобилей Mazda, Ford, Volkswagen, Mercedes-Benz, Ferrari часто экспортируют их в другие страны. Аналогичным образом, продавцы вин покупают урожай с



виноградных полей Франции, Италии или Калифорнии и импортируют их для продажи в своих странах.

В одном из случаев компания может предпочесть передать производство или продажу своих товаров иностранной компании в соответствии с конкретным лицензионным соглашением.

Лицензирование – соглашение, которое дает разрешение на использование определенной компанией названия бренда, товарного знака, технологии, патента, авторского права и иной собственности другой компании.

Данное решение может быть основано на таких факторах, как дорогостоящие транспортные расходы, постановления правительства и высокая стоимость производства внутри страны.

Создание стратегического союза основывается на слиянии двух или более компаний для общей цели.

Стратегический союз – это объединение двух или более компаний для достижения общей цели.

Кроме того, слияние двух компаний показывает их готовность прислушиваться к пожеланиям своих клиентов и желание предоставить им надежный мировой сервис. Недавно Starbucks объявила, что она сотрудничает с индийским кофе Tata для покупки кофейных зерен. Они также планируют открыть магазины Starbucks в гостиницах и торговых зонах.

Совместное предприятие – это особый тип стратегического союза, в котором партнеры осуществляют равноправные операции на основе совместной собственности.

General Mills и Nestle создали компанию Cereal Partners Worldwide (CPW) для производства и продажи зерновых культур. В то время как General Mills предоставляет новой компании технологии и формулы, которые обеспечивают высококачественную продукцию, Nestle предлагает свою международную сеть доставки. Обе компании совместно управляют CPW и делят доходы. За последние годы число стратегических союзов резко возросло. В большинстве случаев каждая сторона выдает часть своего собственного капитала или эквивалентного актива в виде земли, сырья, денежных средств или другого имущества, предназначенного для производства. Позже, исходя от объема инвестиций, определяется процент владения каждой компании.

Следующий уровень интернационализации – прямые инвестиции.

Прямые инвестиции. Если компания, головной офис которой находится на территории определенной страны, строит или покупает здания за рубежом, необходимые для деловых операций, то это считается прямым инвестированием.

Например, Disney инвестирует около 4 млрд долларов в строительство тематического парка места для отдыха в Китае недалеко от города Шанхай. Аналогично, Coca-Cola потратила 150 млн долларов на строительство в Индии нового предприятия по производству напитков.

Главной причиной стремления к прямому инвестированию многих компаний является то, что они пытаются использовать дешевую иностранную рабочую силу и повысить объем доходов. Другими словами, перенос производства в страны с дешевой рабочей силой является главной целью многих компаний. Компании Японии стали перемещать свои места производства в Таиланд, потому что там рабочая сила намного дешевле, чем в Японии. Поэтому многие фирмы США используют макиладоры.

Макиладоры (Maquiladoras) – это небольшие предприятия по сборке, расположенные на севере Мексики недалеко от границы с США и получающие налоговые льготы от мексиканского правительства.

Несомненно, мы должны отметить то, что описанные методы интернационализации не исключают наличие друг друга. Действительно, большинство крупных компаний используют все эти методы одновременно. Деятельность многонациональных корпораций ориентирована на мировой рынок, и они применяют глобальный подход, когда дело касается внешних рынков и производства. Они ищут возможности для бизнеса во всем мире и стремятся выбрать стратегию, учитывающую особенности каждого рынка.

Любой менеджер, который хочет добиться успеха на международном рынке, должен задать себе вопрос о том, что должно быть в центре внимания – глобализация или регионализация. Менеджеры должны взять в руки управление деятельностью компании с точки зрения глобального подхода для того, чтобы соответствовать требованиям глобализации и управлению



в этих условиях. А регионализация включает в себя управление в каждом регионе с меньшим вниманием на организацию. На самом деле, многие крупные многонациональные корпорации осуществляют свою деятельность и на местном, и на глобальном уровне.

Памятка для менеджера

- Менеджер должен следить за изменениями на глобальном рынке и владеть ситуацией, а также понимать ее влияние на бизнес.
- Кроме того, Вы должны хорошо понимать сегодняшний и будущий перспективный уровень интернационализации.

Структура глобальной экономики

Менеджеры, которые хотят добиться успеха на глобальном рынке, должны знать структуру мировой экономики.

В мировой экономике доминируют три относительно развитые рыночные системы. Как мы видим из схемы, рыночные системы включают в себя Северную Америку, Европу и страны Азиатско-Тихоокеанского региона. В то время как другие регионы Азии, Африки и Южной Америки имеют большой потенциал развития в будущем, в настоящее время их доля относительно невелика в мировой экономике. Ближний Восток играет важную роль на мировом нефтяном рынке.

Таким образом, тремя основными компонентами мировой экономики являются: развитая рыночная экономика и системы, экономика с высоким темпом роста и другие виды экономики.

Рыночная экономика – это экономика, в котором бизнесом владеет частное лицо, которое определяет свою бизнес-стратегию с учетом рыночных факторов, таких как спрос и предложение.

Страны США, Канады, Японии, Великобритании, Франции, Германии и Швеции имеют развитую рыночную экономику. У этих стран есть кое-что общее. Например, при распределении ресурсов они полагаются на силу рынка. Развитая рыночная экономика характеризуются тем, что люди владеют частной собственностью, а некоторые из них имеют свои особенности. Например, во Франции роль государства в обеспечении и распоряжении имуществом является приоритетной относительно рыночной экономики других стран.

Экономика с высоким потенциалом

В отличие от высокоразвитой и развитой рыночной экономики, которую мы только что описали, экономику других стран можно назвать высокой, экономикой с высоким темпом роста. Эти страны отставали в развитии и считались рынком, состоящим из бедных потребителей, слабой промышленности, со слабой валютой.

Однако правительства этих государств пытаются привлечь иностранные инвестиции для развития своей экономики и стремятся развивать международную торговлю. Некоторые из этих стран переходят на рыночную экономику, а некоторые из них все еще находятся в плановой экономике.

По географическому расположению Китай, который представляется одной из самых быстрорастущих экономических сил в Азиатско-Тихоокеанском регионе и в мире все еще считается страной с медленным экономическим развитием. Но потенциал этого рынка очень высок. Например, Китай в настоящее время является вторым по величине автомобильным рынком в мире и считается страной с одной из сильнейших экономик в мире. После того, как контроль над Гонконгом перешел от Великобритании к Китаю, интерес к стране, крупнейшей в мире по росту населения, увеличился. Это основная причина, по которой Disney построил



свой новый тематический парк в Китае. Индия также становится все более важной в мировой экономике.

Компании стран с развивающейся экономикой, желающие заниматься международным бизнесом, обеспокоены низкой отдачей от потенциальных потребителей и неразвитой инфраструктурой в стране. Хотя экономический потенциал развивающихся стран очень высок, он пока не совсем открыт. Таким образом, международные компании, желающие добиться успеха на развивающихся рынках, часто вынуждены вкладывать значительные средства в систему дистрибьюторов, обучая потребителей использовать свою продукцию, и даже инвестировать в строительство жилья для своих сотрудников.

Они также должны вести бизнес на незащищенном рынке на фоне политических изменений, которые угрожают стоимости их инвестиций.

Другие системы экономики

В мире существует несколько экономических систем, которые не относятся ни к развитым, ни к странам с потенциально высокой экономикой.

Основной областью, которая не относится ни к одной из вышеуказанных категорий, является регион, занимающийся экспортом нефти, так называемый Ближний Восток. Страны-экспортеры нефти характеризуются сочетанием моделей распределения ресурсов, собственности и развития инфраструктуры. Все эти страны являются важными игроками в мировой экономике, потому что они богаты крупными запасами нефти. К ним относятся Иран, Ирак, Кувейт, Саудовская Аравия, Ливия, Сирия и Объединенные Арабские Эмираты. Благодаря росту цен на нефть за последние сорок лет подряд эти страны приобрели огромное богатство. Многие из них вкладывали значительные средства в инфраструктуру, уделяя особое внимание собственному развитию.

Например, Объединенные Арабские Эмираты и Катар входят в число ведущих стран мира по валовому внутреннему продукту на душу населения.

Из-за огромных доходов по добыче нефти в странах-производителях нефти, менеджеры не только получают возможности, но и испытывают трудности с управлением таким бизнесом. Например, политическая нестабильность, особенно война 1991 года в Персидском заливе, война под руководством США в Ираке в 2003 году, усилили политическую напряженность и увеличили культурное разнообразие в регионе в 2011 году, увеличив риск ведения бизнеса во многих частях Ближнего Востока.

В целом, глобальная экономика также находится в течение длительного времени под влиянием Генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ) и Всемирной торговой организации (ВТО).

Памятка для менеджера

- Для менеджеров важно знать экономическую ситуацию на всех рынках.
- Менеджеры должны быть проинформированы о деятельности ГАТТ и ВТО и должны знать, как их действия влияют на бизнес.
- Также необходимо понять, что ваша компания должна делать в рамках международных проектов, и какую роль эти задачи играют в вашем карьерном росте.

Трудности адаптации в среде международного менеджмента

Как мы отмечали выше, управление бизнесом в мировом контексте создает дополнительные трудности для менеджеров.

Менеджерам, которые работают в мировом контексте важно знать о трудностях среды. Есть три основных вида трудностей: экономические, политические и культурные.



Три экономических аспекта дают возможность менеджерам в будущем при ведении бизнеса предсказывать экономические трудности, с которыми можно столкнуться.

Экономическая среда государства не только зависит от экономической системы. Развитие экономической среды страны напрямую связано с состоянием инфраструктуры и доступом к природным ресурсам, а также с природной средой.

Следующей бизнес-средой, с которой сталкивается международный менеджер, является политико-правовая среда для менеджеров поведения бизнеса. Ключевыми аспектами политико-правовых основ международного менеджмента являются стабильность правительства, многонациональные инициативы по развитию торговли, контроль международной торговли и влияние экономического общества на международную торговлю.

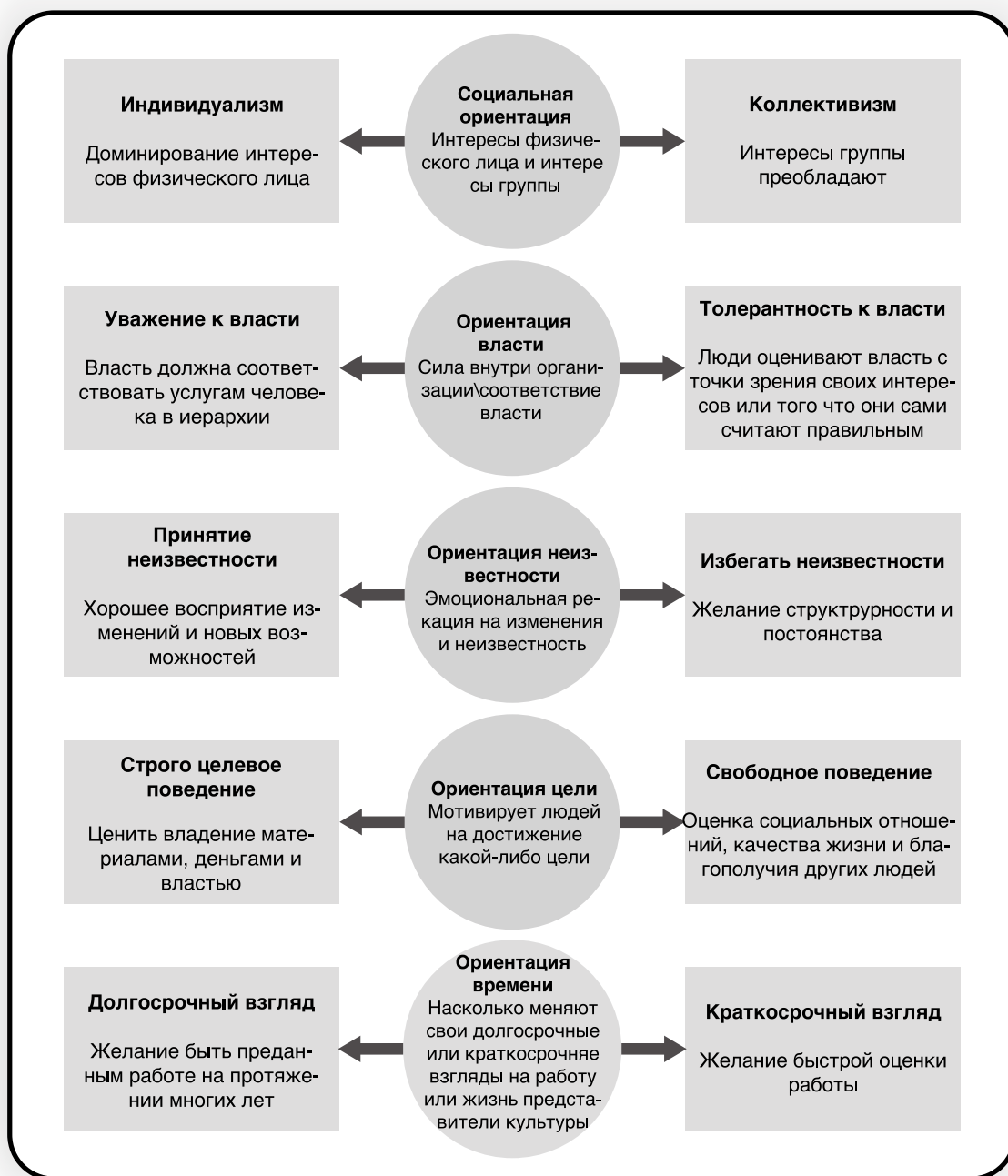
Перед выходом на внешние рынки компании уделяют особое внимание политической стабильности в стране. Например, это здание было когда-то главным зданием египетской столицы Каира. Несколько лет назад, во время восстания против египетского президента Хосни Мубарака, повстанцы сожгли здание и полностью уничтожили его.

Компании отказываются вести деловые операции в некоторых африканских и ближневосточных странах из-за высокой вероятности массовых восстаний и смены власти.

Следующим препятствием для профессиональной карьеры международных бизнес-менеджеров являются проблемы культурной среды и их влияние на бизнес. После открытия тематического парка Disney в Гонконге, бизнес не пошел в гору, потому что менеджеры не учли влияния местной китайской культуры на бизнес, сделав небольшую копию Диснейленда в Калифорнии. Disney также упустила фрагмент китайской политики «одна семья – один ребенок», показывая рекламу для посетителей Disney Park, где изображена семья из родителей и двоих детей. После того, как компания приблизила стиль парка к китайской культуре и обновила рекламу, число посетителей выросло. Культура страны включает в себя все ценности, отношения, убеждения и язык, которые составляют характер людей.

Очевидно, что будут различия в характерах и мнениях между представителями разных культур.

Например, датский ученый Герт Хофстеде понял это после изучения около 116 000 сотрудников, работающих в десятках стран по всему миру, и нашел некоторые интересные отличия. В своей первой работе Хофстеде исследовал особенности разных культур.



Хофстеде выделил пять основных особенностей для описания представителей разных культур. Эти особенности включают социальную, силовую, неопределенную, целевую и временную ориентацию. Различные уровни каждой особенности влияют на восприятие, ценности, мотивацию и поведение людей, которые являются представителями разных культур.

Памятка для менеджера

- Менеджеры должны знать, как влияют четыре элемента политической и правовой среды на их организацию и работу.



- Вам также необходимо понять роль культурных особенностей в развитии международного бизнеса и того, как эти особенности влияют на вас, ваших коллег, ваших сотрудников и на ваш бизнес.

Трудности менеджмента в глобальной экономике

Основные функции управления, такие, как планирование и принятие решений, организация, контроль и надзор, очень важны как для местных менеджеров, так для менеджеров международного уровня. Менеджеры в международном бизнесе должны знать, чего должна достичь их компания в будущем; быть в состоянии организовать свои планы; должны знать как мотивировать сотрудников и разработать соответствующие механизмы контроля.

Принятие решений и планирование в глобальной экономике

В глобальной экономике руководители должны быть глубоко вовлечены в деловые вопросы и ситуации конкуренции для эффективного планирования и эффективного принятия решений. Им нужно понять, как местные рыночные условия и технологии влияют на их бизнес-операции. Менеджеры нуждаются в большом количестве информации для эффективной работы на корпоративном уровне. Какие рынки растут? Какие рынки сокращаются? Чем занимаются внутренние и зарубежные конкуренты на каждом рынке? Они также должны принимать различные стратегические решения в отношении своих организаций. Например, должна ли компания, которая хочет выйти на французский рынок, купить местную компанию, чтобы начать новый бизнес или она должна искать способы построения стратегического альянса? К ключевым вопросам относятся состояние среды, место, планирование целей в мировой организации, а также то, как решения влияют на деятельность этой глобальной организации.

Организация в глобальной экономике

Международным бизнес-менеджерам приходится решать различные организационные вопросы. Например, бизнес-операции в General Electric проводятся во всем мире. Компания решила возложить на плечи местных менеджеров большую ответственность за управление бизнесом. Японские компании возлагают относительно меньше ответственности на иностранных менеджеров. В результате они вынуждены знакомить их с проблемами иностранных деловых операций и часто ездят в Японию, чтобы утвердить пути своего решения.

Управление в глобальной экономике

Мы уже упоминали, что некоторые из вышеуказанных культурных факторов влияют на деятельность международных организаций. Отдельные менеджеры должны сосредоточиться на этих факторах при работе с представителями других культур. Управлять пятью менеджерами из пяти штатов США намного проще, чем управлять пятью менеджерами, являющимися представителями пяти разных культур. Менеджеры должны понимать, как культурные факторы влияют на людей, как стимулирующие процессы работают в разных культурах, как меняется роль руководства в разных культурах. Особенности общения с представителями разных культур зависят от того, как культура зависит от межличностных и групповых процессов.



Контроль в глобальной экономике

Менеджеры в международных организациях также должны знать о контроле. Расстояние, разница во времени и культурные факторы играют важную роль в контроле над бизнес-операциями. Например, в некоторых культурах нормально постоянно отслеживать работу сотрудников, а в некоторых совсем не так. Менеджеры в США и Китае могут не иметь возможности вовремя получать самую важную информацию из-за разных часовых поясов. Основные проблемы управления международных менеджеров появляются в области операционного менеджмента, производительности, качества, технологий и информационных систем.