



**Сергей КИРЮКОВ**  
(Санкт-Петербург) — вице-президент консультационной фирмы «Даолта». Преподаватель кафедры международного менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов (СПбГУЭФ), кандидат экономических наук. Контакт: тел./факс (812) 112-5256.

# Culture Transfer Management:

## три источника и три составные части

Термин Culture Transfer (букв. — “перенос культуры”) Management (СТ-менеджмент) используется в двух основных значениях.

В “узкой” трактовке под СТ-менеджментом понимается управление перемещением культурных ценностей и поведенческих установок от одной системы к другой (“страна — страна”, “отрасль — предприятие”, “город — деревня”, “человек — человек” и т.д.).

В более широком смысле СТ-менеджмент представляет собой “переносящее культуру” управление (как процесс) и культурную адаптацию, встраиваемую в систему принятия решений (как результат).

### Источники

СТ-менеджмент базируется на “трех китах”:

1. Международный бизнес и “обслуживающие” его развитие дисциплины: международный менеджмент и его “аппаратная” часть — кросс-культурный анализ. Переход от глобальной организации международных фирм (и соответствующей им централизованной структуры) к многонациональной (децентрализованной) организации потребовал новой технологии, обеспечивающей культурную адаптацию компании в новой среде.

2. “Традиционный” менеджмент и его функциональные сферы: корпоративная культура, этика бизнеса и управление человеческими ресурсами.

3. Маркетинг. В 1986 году Филипп Котлер сформулировал концепцию “мегамаркетинга”, в рамках которой фирмы, проникающие на рынки, окруженные высокими входными барьерами (блокированные рынки), должны оперировать не только традиционным комплексом 4P (Product, Price, Place, Promotion), но и двумя дополнительными “P”, обеспечивающими успех на рынке, — Power (власть) и PR<sup>1</sup>: “Действие ряда сил окружающей среды можно изменить с помощью лоббистской деятельности, юридических акций, переговоров, разъяснения проблемы в рекламе, PR и стратегических партнерств”<sup>2</sup>.

### Концепция СТ-менеджмента

СТ-менеджмент — это новое направление, развивающееся на стыке различных дисциплин. Его новизна имеет ярко выраженный “эволюционный” характер: не отрицая существующих подходов и средств, СТ-менеджмент “достраивает” и “настраивает” их с позиций своей идеологии и обеспечивает их эффективное применение для решения конкретных рыночных задач.

Несмотря на то что СТ-подход во многом опирается на “традиционное” управление, между ними существуют весьма важные различия (табл. 1).

Идея СТ-менеджмента относительно проста: одна система “переносит” свои культурные ценности на другую систему, пытаясь управлять этим процессом, другая система воспринимает эти ценности (если сможет и если захочет).

Существует много успешных примеров “переноса культуры” в бизнесе (а также в истории, искусстве, политике). Интересно выяснить, когда такой перенос возможен и необходим. Основные условия использования СТ-менеджмента:

- Желание и стремление первой системы (“отправителя”) распространить свои культурные ценности.
- Привлекательность культуры отправителя для второй системы (“ресивера”).

**Перенос культурных ценностей**

<sup>1</sup> См.: Котлер Ф. Мегамаркетинг. М., Внешторгреклама, 1991. С. 4–7.

<sup>2</sup> Там же. С. 21–22.

	Традиционный менеджмент	СТ-менеджмент
Отношение к внешней среде	Приспосабливается к внешней среде	Изменяет внешнюю среду
Ориентация	Внутренняя	Внешняя
Воздействие	"Жесткое"	"Мягкое"
Тип стимулирования	Прямое стимулирование	Косвенное стимулирование
Временной интервал	Непродолжительный	Гораздо более длительный
Управленческие установки	Результат Эффективность Достижения	Процесс Культура Отношения

Таблица 1.

Сопоставление традиционного управления с СТ-менеджментом

- Желание и готовность ресивера принять культурные ценности отправителя.
- Адаптивность культурных ценностей отправителя к условиям ресивера.
- Благоприятная среда для "переноса".

#### Условия переноса

Что можно "переносить"? В рыночных условиях перемещаются люди, деньги, товары, технологии (процессы и ноу-хау), способы применения товаров, идеи. Опираясь на культуру, можно рассчитывать на более легкий "перенос" всего остального: снижается уровень сопротивления, повышается восприимчивость ко всему новому. Таким образом, СТ-менеджмент выполняет функцию предварительной "настройки" системы для восприятия новых идей, товаров, услуг, символов и т.д.

### Преимущества СТ-подхода по сравнению с традиционным менеджментом заключаются в следующем:

1. Мягкое воздействие. Перенос культуры осуществляется, как правило, неагрессивными методами без давления на ресивера.
2. Интерактивное взаимодействие. Заинтересованность ресивера в адаптации культуры значительно усиливает конечный эффект.
3. Устойчивость проявления эффектов. Культурные константы и поведенческие установки сохраняются при условии закрепления в течение длительного времени.

### Недостатки:

1. Длительность ожидания результата. Цикл полного восприятия ценностей и коррекции поведения, как правило, составляет годы.
2. Риск открыть для конкурентов рынок/страну/культуру/товар/способ использования и т.д.
3. Для достижения нужного эффекта необходимы: продолжительное воздействие, высокая квалификация исполнителей, значительные затраты сил и средств.

Перенос культуры может иметь большое количество разнообразных эффектов, и здесь возникает серьезная проблема: "Как отделить желательные эффекты от нежелательных".

Основные усилия направляются на достижение главного эффекта СТ – настроить цепочку "знание – отношение – поведение" таким образом, чтобы все элементы этой цепочки закрепляли желательные установки и безусловно соответствовали друг другу.

### Технология СТ-менеджмента на примере опыта фирмы "ОТЛИ"

Сфера технологий является, пожалуй, наиболее "загадочной" сферой СТ-менеджмента. Парадокс состоит в том, что раскрыть секреты технологий можно (например, фирма и сама готова поделиться своим "ноу-хау"), а вот повторить – гораздо сложнее, а в ряде случаев – просто невозможно.

Поэтому рассмотрим только "верхушку айсберга" – направления применения и инструменты СТ-подхода на примере Санкт-Петербургской фирмы "ОТЛИ" – ведущего производителя сухих строительных смесей.

Эта молодая, но очень динамичная фирма сумела за короткий срок стать одним из лидеров рынка строительных материалов, и сегодня студенты экономических специальностей в университетах города получают специальные задания: изучают стратегию развития фирмы "ОТЛИ", стратегию захвата рынка фирмы "ОТЛИ", программу мерчандайзинга фирмы "ОТЛИ", марочную политику фирмы "ОТЛИ" и т.д. Поразительно, что СТ-менеджмент в данном случае быстро привел к реальным результатам. Нет ли здесь противоречия? Как показывает углубленный анализ, никакого противоречия нет. Практика менеджмента на фирме и практика рыночной борьбы однозначно свидетельствуют о тех огромных резервах, которые могут быть использованы за счет применения СТ-подхода.

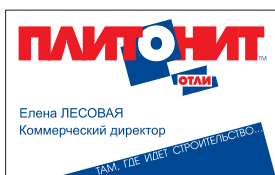
СТ-менеджмент на рынке строительных материалов

#### Что же использует фирма "ОТЛИ" из арсенала СТ-менеджмента?

1. Прежде всего, конечно, сверхзадача фирменного менеджмента: привить "западный" стиль работы сотрудникам, органично сочетая его с "традиционными" чертами



▲ Название фирмы связано с маркой товара. Плакат для магазинов



▲ То же самое на визитке

русской ментальности (сообразительность, изобретательность, душевность, чувство юмора, простодушие, терпеливость).

2. **Стиль управления компанией.** Сочетание “демократического” стиля руководства с жесткой системой планирования и контроля идеально вписывается в СТ-концепцию и позволяет в максимальной степени использовать потенциал сотрудников. Именно при таком подходе проявляется “креативность” персонала. Здесь также видны “западные” культурные корни (моноактивная ориентация, акцент на выполнение задачи, последовательное обсуждение и решение вопросов) и типично российская “почва” (готовность принять жесткую модель управления, четко заданные рамки работы, ограничивающие “широту русской души”). Именно сложившаяся система управления является главным “экспортным товаром” фирмы. Она в максимальной степени “притягивает всех”, кто соприкасается с фирмой (деловых партнеров в Санкт-Петербурге и регионах, журналистов, независимых специалистов и т.д.).

3. **Фирменный стиль и марочная политика** — “лицо” фирмы. “ОТЛИ” использует достаточно редкий вариант брэндинга “1 + 1”, что означает: фирма имеет два имени, две визитные карточки. Одно имя (фирменное наименование “ОТЛИ”) предназначено для “корпоративного применения”. Второе имя (марочное наименование “Плитонит”) используется исключительно как товарное обозначение. Связь первого имени со вторым осуществляется графически: через стилизованную букву “О” в начертании обоих имен, фирменный шрифт и фирменные цвета (красный, синий, белый). Имена формируют позитивный ассоциативный ряд (особенно “ОТЛИ” — от слова “отличный”), удовлетворяют всем требованиям рекламоспособности (краткость, удобство произношения и др.) и охраноспособности. Фирменные цвета разработаны с учетом специфики отрасли и воспринимаются как идеальное сочетание торговой активности и динамизма (красный), умеренного консерватизма (синий) и абсолютной чистоты (белый). Эти цвета соответствуют цветам национального флага России и воспринимаются (по большому счету!) как перенос национальной идеи на деятельность фирмы. Отказ от традиционных для данной товарной группы бежевого и коричневого цветов позволил “ОТЛИ” выделиться на фоне других производителей при представлении своей продукции в местах продажи. Марочная политика “1 + 1” — хорошая стартовая площадка для развития фирмы и расширения ассортимента (“брэндинг на вырост”): к фирменному имени может быть добавлено сколько угодно новых марочных имен в различных сочетаниях. Таким образом фирма может перейти к продвинутой брэндинг-концепции.

4. **Мерчандайзинг** — особая сфера применения СТ-подхода и, как типично “западная” концепция, как правило, с трудом приживается на российской почве. Фирма “ОТЛИ” и здесь предложила оригинальное решение, использовав исключительно “русскую линию” при разработке тем и выборе средств программы мерчандайзинга. Эта программа направлена на повышение эффективности продаж продукции “ОТЛИ” в рознице и включает следующие основные элементы:

- создание различных товарных единиц (несколько вариантов расфасовки каждого товара);
- специальное торговое оборудование для представления товара в магазине (стойки, стеллажи);
- рекламу на местах продажи (проспекты, листовки, дисплеи, плакаты, наклейки);
- рекламную поддержку в СМИ;
- обучение розничных продавцов приемам представления товаров фирмы “ОТЛИ” (специальная программа “авторизованный продавец”).

5. **Франчайзинг.** В проектах франчайзинга фирмы “ОТЛИ” используется целый спектр СТ-приемов: от переноса культуры производства в различные регионы до перемещения и адаптации культуры продажи и использования товаров с маркой “Плитонит”. В рамках этого направления для СТ-менеджмента характерны его “классические” черты:

- медленное продвижение;
- ориентация на долгосрочную перспективу;
- успешное приспособление к региональным условиям;
- сочетание “мягкости” отношений и “жесткости” планов и процедур;
- передача управленческого “ноу-хау”.

Франчайзинг рассматривается не просто как средство передачи опыта ведущего производителя в регионы, но и как разрешение вечного вопроса: “Как преодолеть разлом между столицами и российской глубиной?” Решение фирмы заключается в стремлении видеть в каждом френчайзере частичку “маленького Петербурга”, в то же время, с сохранением присущей френчайзеру региональной культуры.

Технология СТ-менеджмента еще только формируется, и здесь возможно все: адаптировать существующие приемы или придумывать новые. Можно ли утверждать, что за СТ-менеджментом будущее? А почему бы нет, ведь первые шаги уже сделаны. ■

**Характер франчайзинга**