

13-20 sentyabr 2017-ci il

Mədəniyyət faktorlarının beynəlxalq biznesdə rolu və əhəmiyyəti

Şirkətlər beynəlxalqlaşma strategiyalarını tətbiq edərkən siyasi, iqtisadi, hüquqi fərqliliklərlə yanaşı, mədəniyyətlərarası fərqlər və eynilikləri də nəzərə almalıdır. Bunlara din, dil, adət-ənənə və digər mədəni faktorların təsir göstərdiyi istehlakçı vərdişləri, istehsal olunan məhsulun ölçüsü, qablaşdırması, dizaynı, qiymətləndirmə strategiyası, yerləşdirmə və bu kimi digər elementlər daxildir. Qloballaşan dünyada mədəniyyətlərarası harmoniyanın yaranmasına və fərqli ölkələrdən olan müştərilərin integrasiyasına baxmayaraq, məhsul seçimi, istifadə şərtləri, servis xidməti və s. sahələrdə olan fərqlər zaman-zaman özünü büruzə verir. Qlobal firmalar genişlənmə strategiyası və yeni məhsulun bazara təqdim olunması zamanı bu faktorların əhəmiyyətini daha geniş analiz edirlər. Məsələn: dünyanın ən böyük supermarketlər şəbəkəsi olan və 50-dən çox ölkədə fəaliyyət göstərən Walmart şirkəti beynəlxalqlaşma prosesində bundan uğurla istifadə etmişdir. Belə ki, Meksikada fəaliyyətə başlamazdan öncə məhsul alışı vərdişlərinin fərqi düzgün analiz edir və bu qənaətə gəlirlər ki, meksikalılar Amerika əhalisindən fərqli olaraq, təzə məhsullara daha çox üstünlük verirlər. Bu səbəbdən onlar daha az miqdarda təzə məhsul alırlar. Təzə məhsul alma xüsusiyyətini Çin dövlətində yaşayan sakinlərə də aid etmək olar. Lakin bunu nəzərdən qaçıran Walmart şirkəti Çində fəaliyyətə başlayarkən alıcılarına donmuş balıq və digər məhsullar təqdim edir və bu da öz növbəsində əks reaksiya ilə qarşılanır. Şirkətin mədəniyyət faktorunu ilə üzləşdiyi digər bir məqam Almaniyada baş vermişdir. Aşağı qiymət prinsipini əsas tutan Walmartın strategiyası keyfiyyətin daha çox önəm verildiyi Almaniya və Böyük Britaniya kimi ölkələrdə müsbət qarşılanmır.

Mədəniyyət faktorunu qida sənayesində xüsusilə özünü göstərir. McDonald's Hindistanda ilk dəfə restoran şəbəkəsini açarkən restoran menyusu ilə bağlı ciddi bir dilemma ilə üzləşir. Digər ölkələrdə inək ətinə burqer verildiyi halda, Hindistanda dini inanc-lar səbəbilə bu, əks reaksiya yarada bilərdi. İnək əti əvəzinə donuz ətinin verilməsi isə Hindistanda yaşayan 140 milyondan çox müsəlman müştərinin itirilməsilə nəticələnə bilərdi. Sonda şirkət Hindistan üçün tamamilə yeni – “Maharaja Mac” və “McAloo Tikki” adlı qoyun və toyuq ətinə burqer yaradır ki, bu da özünə xüsusi növ yerli ədviyyatları daxil edirdi. Lakin McDonald's Hindistanda mədəniyyət faktorundan doğan digər biznes təhdidləri ilə dəfələrlə üzləşmişdir.

Mədəniyyət faktorunun önəmi avtomobil sənayesindən də təsirsiz ötürülməmişdir. Amerika avtomobil istehsalçısı olan Chevrolet öz idman seqmenti avtomobilini yeniləyərək, ona “Nova” adını seçir. Lakin avtomobili Cənubi Amerika bazarına çıxarkən şirkət bilir ki, “Nova” sözü ispan dilində “no və” kimi oxunur və bu da “bu getmir” mənasını verir. Daha sonra şirkət avtomobilin adını “Caribe”-yə dəyişdirir. 2009-cu ildə Fiat Chrysleri öz əhatəsinə aldığı zaman bir çox ekspertlər Avropa və Amerika mədəniyyət faktorlarına idarəetmə və müştəri tələbini təmin etmə baxımından tərəddüdlə yanaşırdılar. Avropa müştərisinin tələblərinə əsasən, kiçik ölçülü avtomobillər üzrə ixtisaslaşmış Fiat şirkətinin iri ölçülü Jeep, Chrysler kimi avtomobillərin istehsalında Amerika müştərisinin tələbini nə dərəcədə ödəyəcəyi daha çox maraq doğururdu. Bu sahədə addım atmaqda gecikməyən Fiat şirkəti Amerika bazarı üçün nisbətən daha irihəcmli 500x avtomobilinin istehsalına başlayır və bu da uğurla nəticələnir. Eyni zamanda, Amerikada



Super Bowl və İtalyan Milli Komandasının sponsoruna çevrilməsi mədəniyyətlərarası harmoniya yaratmaq baxımından əhəmiyyətli rol oynayır. Buna digər bir nümunə olaraq, İKEA şirkətini göstərə bilərik. Şirkətin istehsal etdiyi mebellərin ölçüləri Avropa dövlətləri ilə müqayisədə Amerikada daha geniş görünür. Çəkməclərin dərinliyinin artırılması bu tip mebellərin satışını dərhal 40% artırmışdır.

Mədəniyyət faktorunu özünü məhsulun dizaynında da büruzə verir. Fristi şirkətinin uşaqlar üçün buraxdığı içəcəklərin etiketinin üzərində Hollandiyada meyvə dilimləri yerləşdiyi halda, Vietnam bazarında təklif etdiyi məhsulların dizaynında karikaturalardan istifadə etmişdir. Dizayn baxımından fərqlə Rusiya və Avropa bazarı arasındakı bəzi məhsullarda da rast gələ bilərik. Belə ki, Avropa bazarına təklif olunan məhsullar etiketlərində daha az effektlərdən istifadə edərkən, Rusiyada eyni seqmentdə olan məhsulların dizaynında elementlərin sayının nisbətən çox olduğunu görə bilərik. Mədəniyyətlərarası məqamların öy-

rənilməsi və analizi bir çox alimlərin, araşdırma qruplarının tədqiqat mövzusu olmuşdur. Fərqlərin daha öncədən öyrənilməsi və bunun şirkətlərin strategiyalarına daxil edilməsi onların digər bazara çıxması zamanı uğurlu nəticə əldə etməsinə effektiv kömək göstərir. Bu araşdırmaların ən genişlərindən biri özündə 170 araşdırma-cını birləşdirən və 62 ölkənin mədəni dəyərləri və praktikası əsasında formalaşaraq 7 il ərzində ərsəyə gələn GLOBE layihəsidir. Araşdırma 9 vacib meyarı taparaq bu meyarlarla bir mədəniyyəti digərindən fərqləndirməyin mümkünlüyünü ortaya qoyur. Daha sonra bunların içindən 4 ən vacib meyar seçilir. 1) Rəqabətliklik dərəcəsi – Almaniya və ya ABŞ cəmiyyətləri rəqabətliklik baxımından daha sərtir və “can do” münasibəti mövcuddur. Lakin İsveç və Yaponiya kimi dövlətlərdə əməkdaşlıq, harmoniya, səmimi münasibətlər mədəniyyətin əsasını təşkil edir. 2) Gələcəyə yönümlü olması dərəcəsi – bu meyar cəmiyyətin gələcək barədə nə qədər düşündükləri və ona görə hansı əsaslı addımlar atması ilə bağlıdır. Biznes sahəsində şirkətin gələcək planları, yatırdığı investisiyalar, gələcəyin trendlərini bu gündən analiz etməyə çalışma və ona uyğun strategiyalar formalaşdırmaq. Məsələn, İsveçrə və Sinqapur kimi dövlətlər uzunmüddətli plan qurulması ilə seçildiyi halda, Venesuela, Argentina kimi dövlətlərə daha yaxınmüddətli strategiya qurmaları xasdır. 3) Performans yönümlü olma dərəcəsi - bu meyar cəmiyyətin gördüyü işləri nə dərəcədə təkmilləşdirməyi, daimi inkişafa sövq etməsini müəyyən edir. Buraya, eyni zamanda, cəmiyyətin bu inkişafı nə qədər qiymətləndirdiyi faktorunu da daxildir. ABŞ, Yeni Zelandiya bu cəhətdən yüksək olduğu halda, İtaliya, Argentina kimi cəmiyyətlərdə bu meyar bir o qədər də effektiv de-

yil. 4) Humanist yönümlü olma dərəcəsi – bu meyar cəmiyyətin düzgünlük, səxavətlik, qayğıkeşlik, sədaqət kimi faktorlarının cəmiyyət tərəfindən nə qədər qiymətləndirildiyini müəyyən edir. Bu meyarın yüksək olduğu ölkələrdə digər insanların fikirlərinə xüsusi önəm verilir.

Fransa, İspaniya, Polşa kimi cəmiyyətlərdə bu meyar aşağı göstəricilərlə seçildiyi halda, Çin, Brazilya, Hindistan kimi dövlətlərdə yüksəkdir. “Globe proyekt”i” çərçivəsində ölkələr bu meyarları əsas tutaraq mədəniyyət faktorlarının yaxınlığına əsasən qruplaşdırılmışdır. Məsələn, ABŞ, Kanada, Avstraliya, İngiltərə, CAR dövlətlərinin daxil olduğu Anglo qrupu və ya Fransa, İsrail, İtaliya, Portuqaliya, İsveçrənin daxil olduğu Latın Avropası qrupu. Qeyd etmək lazımdır ki, mədəniyyətlərarası bənzərlik və fərqliliklərin digər əhəmiyyətli meyarlarını bu araşdırma ilə yanaşı, Geert Hofstedin və Fons Trompenaarsın irəli sürdüyü meyarlardan da analiz etmək mümkündür. Bu və digər təcrübələr bir daha göstərir ki, şirkətin genişlənməyi planlaşdırdığı bazarın iqtisadi, siyasi, sosial həyatı ilə yanaşı, mədəniyyət faktorunun da uğurlu strategiya üçün xüsusi əhəmiyyəti vardır. Məhsulun ad seçimi, dizaynı, qiymətləndirmə meyarları, istehlakçı vərdişləri, yerləşməsi, satış kanalları və bu kimi elementlər mədəniyyət faktorunu ilə birbaşa əlaqəlidir. Beynəlxalqlaşma strategiyası zamanı mədəniyyətlərarası eynilik və fərqlərin düzgün təhlil olunması şirkətin genişlənmə müddətində mümkün risklərin azaldılmasına xidmət edir və daha sağlam addımlarla irəliləməsinə imkan verir.

Rüstəm Əkbərli,
Nurgün Holding – Biznesin İnkişafı
Departamentinin rəhbəri,
Azərbaycan Dövlət İqtisad
Universiteti - Beynəlxalq biznes və
beynəlxalq marketing üzrə müəllim