

Обладаете ли вы правильной системой связей, способной максимально увеличить эффективность вашего бизнеса? Взаимоотношения в бизнесе безусловно важны. Но эффективность взаимоотношений или систем связей зависит от людей, репутации компании и сложности вашей бизнес-среды. Статья показывает, что даже самая лучшая сетевая структура и лучшие люди в вашей системе связей зависят от конкретной ситуации и целей. Если вы хотите мыслить стратегически в отношении ваших систем связей, то следует задать себе вопрос: «Имеете ли вы нужных людей в системе связей, соответствующей вашей бизнес-среде и целям, для того чтобы максимально увеличить эффективность вашего бизнеса?»

Деловые сети: ключевой фактор для успеха в международном бизнесе

С темпом сегодняшней глобализации компании всех размеров и всех частей света увеличивают свое участие в международном бизнесе – через прямые инвестиции, совместные предприятия и альянсы, лицензионные соглашения, импорт/экспорт и прямой маркетинг. Учитывая скорость происходящих изменений и острую конкуренцию на рынке, решающим становится успех этой международной деятельности и ее способность окупиться настолько быстро, насколько это возможно.

Было проведено масштабное исследование стратегии международного бизнеса: выбор правильного способа входа, нахождение правильного расположения и установка правильной организационной структуры. Управление деловыми сетями – это одна из важных составляющих успешного выполнения дела в международном бизнесе, хотя в этой области было проведено еще мало исследований. Для того чтобы понять связь между системами связей и эффективностью в иностранных инвестициях, мы сфокусировались на двух сегментах одной многонациональной компании, предоставляющей профессиональные услуги в отношении управления цепочками стоимости, действующей в

* Все права защищены. Частичное или полное воспроизведение данной публикации возможно с разрешения журнала «Маркетинг» и IMD. При условии заблаговременного согласования плата за воспроизведение не взимается.

Антрепренёрская сеть
Информация и
контроль

Закрытая сеть
Безопасность,
надежность

Спонсорская сеть
Спонсорский доступ
к информации и
контролю



Менеджер/Компания

Менеджер/Компания

Спонсор

Менеджер/Компания

120 странах по всему миру и имеющей 42 000 сотрудников. Первый сегмент бизнеса фокусируется на всемирной логистической поддержке, в то время как второй обеспечивает местные консультации. Мы опросили 101 старшего менеджера в 54 филиалах, представляющих 42 страны, об их деловых взаимоотношениях вне компании. Основываясь на этих опросах, нам удалось создать систему связей филиала в стране, а в качестве единицы измерения эффективности мы взяли операционную рентабельность. Мы обнаружили, что наличие правильной системы связей действительно важно. Центральной темой статьи являются результаты нашего исследования и его значимость для менеджеров.

Разные типы сетей для разных ситуаций

Системы связей могут связывать отдельных людей, филиалы, целые компании или любую другую группу. Вне зависимости от того, что является центром системы связей, всего выделяется три основных типа сетевых структур: антрепренёрская, закрытая и спонсорская сети. Каждый тип сетей имеет свои сильные и слабые стороны, в зависимости от ситуации.

- **В антрепренёрских сетях** небольшое количество людей в системе связано друг с другом. Они дают максимальный доступ к информации и контактам с большим количеством отдельных людей или групп, в то время как человек или группа в центре контролирует, к кому течет информация.

- **В закрытых сетях** много контактов связано друг с другом. Они обеспечивают безопасность и надежность, потому что все в системе связано друг с другом, что способствует доверию. Те члены сети, которые пытаются выйти из сети или предать ее, могут быть изгнаны из группы.

- **Спонсорские сети** – это такие сети, в которых отдельный человек или группа связан со спонсором и разделяет многие его контакты. Отдельный человек или группа основывается на устоявшейся репутации спонсора ради доступа к информации и контролю.

Правильная сетевая структура: зависит от вашей репутации и бизнес-среды

Репутация и бизнес-среда являются двумя важными факторами, на которые следует обращать внимание, когда вы решаете, какая из

этих сетевых структур является наиболее эффективной. В нашем исследовании мы изучили эти факторы на уровне филиалов компании, хотя мы полагаем, что идеи, лежащие в основе результатов, описанных ниже, могут быть использованы более широко в отношении отдельных людей и групп.

Спонсорские сети для того чтобы упрочить вашу репутацию

Репутация – это важный актив для всех компаний, и репутация компании может быть более или менее устоявшейся в зависимости от той страны или отрасли промышленности, в которой компания работает.

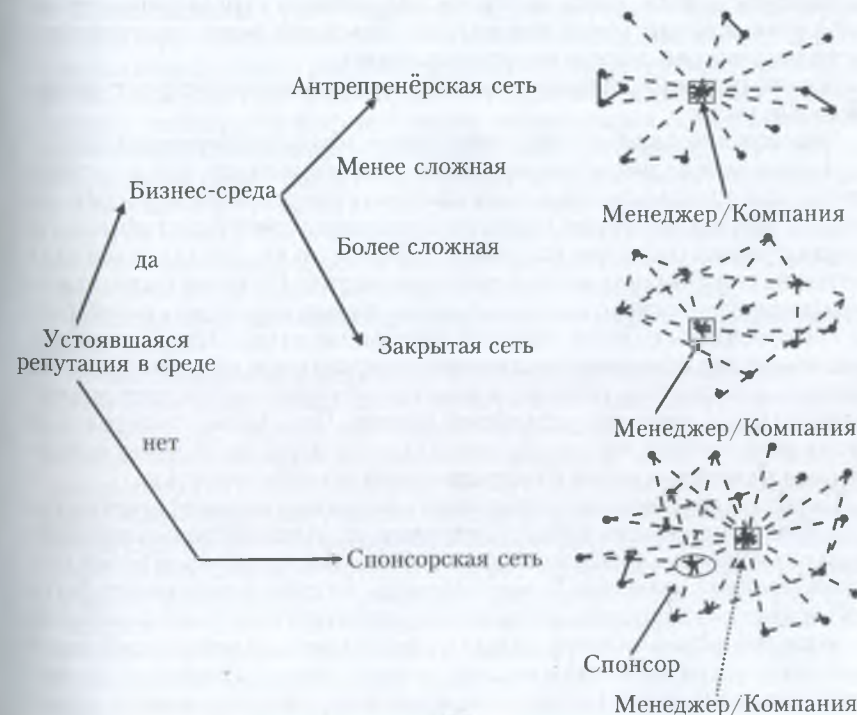
Для того чтобы определить фактор репутации, мы задали респондентам 14 вопросов, относящихся к репутации их компании. Результаты мы объединили в 3 ключевых фактора:

- **Внутренняя поддержка:** поддержание положительного настроения служащих, поддержка целей компании и вера в то, что в компании хорошо работается.

- **Внешняя поддержка – деловые практики:** качество и целостность, с которой фирма обращается со своими клиентами и в местных деловых кругах.

- **Внешняя поддержка – образ:** установление позитивных связей с бизнес-журналами и сильный устоявшийся образ товара (например, через рекламу, связи с общественностью, систему связей).

Мы обнаружили, что все эти аспекты репутации были связаны с при-



бывальщина. Для компании, желающей быстро создать себе репутацию, спонсорская сеть является самой оптимальной. Так, один респондент занимался выпуском на рынок нового продукта в своей стране и строил свою систему связей вокруг спонсора с уже устоявшимися связями. Другой – рассказала, что когда был начат ее бизнес-сегмент, компания построила свой бизнес при помощи консультантов, которые установили связи с клиентами в той стране. Компания использовала с выгодой связи консультантов, для того чтобы упрочить свою репутацию.

Антрепренёрские сети для менее сложных сред; закрытые сети для более сложных сред

Уверенность, темпы изменений роста и степень доверия в среде также связаны с выбором наиболее эффективной сетевой структуры. Основываясь на этом, мы использовали международную базу данных, чтобы создать шкалу бизнес-сложности для каждой страны. Такие страны, как Аргентина, Индонезия и Россия были определены как страны с более сложной бизнес-средой, а странами с менее сложной бизнес-средой являлись Сингапур, Швейцария, Соединенное Королевство и США.

Интересно, что и в филиале с хорошей репутацией лучшая сетевая структура зависела от сложности бизнес-среды.

Построение лучшей сетевой структуры

Как менеджеру вам следует оценить положение вашей компании и решить, какой тип сетевой структуры вам необходим для того чтобы достичь успеха. Пока контроль над сетевой структурой еще не полностью в ваших руках важно попытаться повлиять на структуру настолько сильно, насколько это возможно.

Дерево решений для размышления о вашей сетевой структуре нарисовано ниже.

Кто находится в вашей сети: самая сильная связь с эффективностью

Другая необходимая информация – это знание того, кто в системе связей обладал самыми крепкими связями с операционной рентабельностью. Филиалы с более высоким процентом связей с клиентами и поставщиками (которые напрямую способствуют доходу и выгоде) соотносились с более высокой прибылью. Наличие более высокого процента связей с ключевыми клиентами в системе связей также соотносилось с более высокой прибылью. Эти результаты усиливают два основных положения в маркетинге: концентрация на клиенте, а также на ключевых клиентах, которые составляют значительную часть деятельности вашей фирмы. Что самое удивительное в этих результатах, так это то, насколько сильной была связь между людьми в системе связей и операционной рентабельностью.

По этой причине вам следует иметь те связи, которые способствуют достижению ваших целей. Например, если вашей целью являются доход и выгода, ваша система связей должна содержать более высокий процент клиентов и поставщиков, а также в ней может быть любая другая категория, которая напрямую способствует прибыли. Если вашей целью является новая информация для инноваций, ваша система должна включать людей, которые могут привнести новые идеи в производство и продукты, возможно, люди вне вашего обыч-

ного круга, такие, как преподаватели, журналисты и другие. Самое главное – это убедиться в том, что большую часть ваших связей составляют люди способные обеспечить вас информацией, необходимой для достижения ваших целей.

Применение исследования: новый выход на рынок, международный маркетинг, человеческие ресурсы

Результаты исследования могут быть применены во многих сферах бизнеса, включая новый выход на рынок, международный маркетинг и решения по человеческим ресурсам.

Новый выход на рынок: выбор правильного способа входа и партнера

Решая выйти на новый рынок, подумайте сперва о репутации вашей компании на этом рынке, а потом выберите наиболее эффективный способ входа.

Если вашей компании крайне необходимо утвердить свою репутацию, то в этом случае самой эффективной тактикой может стать альянс или совместное предприятие, использующее систему связей стратегически выбранного партнера. В этом случае оцените, соответствуют ли структура и состав системы связей вашего партнера/приобретаемой компании нуждам бизнес-среды, и может ли партнер выступать в качестве «спонсора» в новой стране, для того чтобы ваша компания могла, основываясь на его системе связей, утвердить свою собственную репутацию.

Для компании с уже утвердившейся репутацией наиболее эффективной стратегией может оказаться инвестирование в участок среды с подходящей стратегией системы связей: антрепренёрские сети для менее сложных сред и закрытые сети для более сложных сред. Например, небольшой фирме с менее устоявшимся образом торговой марки сначала необходимо упрочить свою репутацию, и в этом случае создание правильной спонсорской системы связей является важной частью этого процесса. Напротив, такие торговые марки, как Филлипс или Кока-Кола, имеют сильную репутацию на любом рынке, на который они входят, и могут немедленно систематизировать свою систему связей для ее соответствия нуждам бизнес-среды.

Международный маркетинг: развитие тактик для соответствия бизнес-среде

В международном маркетинге понимание различий бизнес-сред может помочь максимально облегчить организацию и стимулирование сбыта в системе связей. Например, на таких сложных рынках, как в Аргентине, обычно практикуются закрытые сети. И проникнуть сквозь скорлупу этих закрытых сетей без помощи установившихся связей спонсора очень сложно. Но для тех, кто попадает в сеть, общение внутри самой сети может быть весьма результативным благодаря существованию фокус-группы хорошо связанных клиентов. В менее сложной бизнес-среде, такой, как Соединенное Королевство, легче связаться с отдельными членами в антрепренёрской сети, но из-за наличия в сети брешей люди менее связаны друг с другом. Возможно, не составляет труда собрать информацию с помощью этой слабо связанной сети, но гораздо сложнее установить быструю коммуника-

цию со всеми членами сети. Как результат, многочисленные маркетинговые стратегии могут оказаться более эффективными в общении с клиентами, чем коммуникация в сети.

Человеческие ресурсы: соответствие навыков служащих по налаживанию связей нуждам среды

Руководителю, знающему как работает сеть в одной бизнес-среде, может понадобиться консультация для лучшей адаптации к сети в другой бизнес-среде. Так, менеджеру, опытному в построении сетей в антрепренёрской бизнес-среде (н-р, США или молодой бизнес), могут понадобиться наставления, чтобы понять сеть в закрытой бизнес-среде (н-р, Россия или зрелый бизнес) и наоборот. Важно выбрать людей с навыками налаживания связей, которые соответствуют вашей бизнес-среде или помочь адаптироваться к новой среде менеджерам с другими навыками по налаживанию связей. Кроме того, создание управленческих команд с дополнительными навыками может оказаться эффективной тактикой. Так, экспатрианты могут оказаться полезными при формировании спонсорских сетей для построения репутации и помочь «перекинуть мост» в международную среду, которая, когда объединена с местными менеджерами, искусными в построении сетей для местной среды, может дать эффективную сетевую структуру для филиала в целом.

Обладаете ли вы правильной системой связей, способной максимально увеличить вашу эффективность?

А теперь задайте сами себе вопросы, чтобы применить на практике то, что мы узнали.

- Во-первых, какова репутация вашей компании? Нуждается ли она в спонсоре, который бы помог ей упрочить репутацию?

- Во-вторых, насколько сложна ваша бизнес-среда? Объединены ли люди в вашей сети в структуру, которая соответствует нуждам вашей среды: антрепренёрская сеть для менее сложной среды или закрытая сеть для более сложной среды?

Один из опрошенных менеджеров очень сложной бизнес-среды сказал нам, что, для того чтобы достичь правильной сетевой структуры, он познакомил своего инструктора по теннису со своим частным банкиром, а также их обоих со своими партнерами в разных проектах, в особенности для того чтобы закрыть бреши в сети и повысить элемент предсказуемости и доверия.

- Наконец, какова цель вашего филиала: прибыльность? инновации? доля рынка? Какой тип связей вне вашей компании может обеспечить вас информацией и дать вам совет, как достичь целей: например, обратная связь, которая улучшит ежедневные операции компании; идеи по стратегии, новым продуктам, новым услугам и источники общей отраслевой информации? Являются ли люди в вашей сети теми правильными связями, которые обеспечат достижение ваших целей?

Другими словами, имеете ли вы необходимых людей в правильной системе связей, в соответствии с вашей средой и целями, для того чтобы максимально увеличить эффективность вашего бизнеса? Если нет, то что вы можете сделать уже сегодня, чтобы начать стратегически правильно строить ваши сети?