



ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕС. ЖАҢАНДЫҚ НАРЫҚТАҒЫ БӘСЕКЕ

Халықаралық бизнесті
ұйымдастыру. 1-бөлім

5-тарау. Халықаралық бизнестің стратегиясы мен құрылымы



Ұйымдастырушылық архитектура

Ұйымдастырушылық архитектура термині ресми ұйымдық құрылымын, басқару жүйесін және ынталандыруды, ұйымдастырушылық мәдениетті, процестерді және адамдарды қамтитын ұйымның жиынтығын білдіреді. Ұйымдық құрылымы деп біз үш нәрсені айтамыз: біріншіден, ұйымның өндіріс бөлімі, ұлттық операциялар және функциялар сияқты бөлімшелерге ресми бөлінуі; екіншіден, осы құрылым шеңберінде шешімдер қабылдауға жауапты адамдардың орналасуы; және үшіншіден, бөлімшелердің, соның ішінде көпфункционалды топтар мен облысаралық комитеттердің қызметін үйлестірудің механизмдердің интеграциясын құру.

Басқару жүйелері – бұл бөлімшелердің өнімділігін өлшеу үшін және менеджерлердің осы бөлімшелерді басқаруы туралы пікірлерін бағалауда пайдаланылатын көрсеткіштер. Мысалы, «Unilever» ұлттық қызмет етуші еншілес ұйымдардың тиімділігін табыстылығы бойынша бағалады – табыстылық көрсеткіш ретінде. Ынталандыру құралдары – тиісті басқарушылық қызметті көтермелеу үшін пайдаланылатын құрылғылар. Ынталандыру құрылғылары өнімділік көрсеткіштерімен тығыз байланысты. Мысалы, ұлттық еншілес компанияға жауапты менеджердің ынталандыру құралдары осы компанияның қызметімен байланысты болуы мүмкін. Атап айтқанда, егер оның еншілес компаниясы өз мақсатты көрсеткіштерінен асырса, онда ол бонус алуы мүмкін.

Процестер – бұл шешімдер қабылданған және жұмыстар ұйымның ішінде жүзеге асырылатын тәсілдер. Мысалдар ретінде – стратегияны әзірлеу процестерін, фирмадағы ресурстарды бөлу туралы шешімдер немесе менеджерлердің тиімділігін бағалау және кері байланысты қарастырамыз. Олар ұйымдағы шешім қабылдау орнынан тұжырымдамалық түрде ерекшеленеді, бірақ екеуі де шешім қабылдайды. Бас директор, фирманың стратегиясы қандай болуы керек екенін шешу үшін негізгі жауапкершілікті қабылдай алғанымен, ол осындай шешім қабылдау үшін пайдаланатын процестер төмен деңгейдегі менеджерлерден тартылған идеялар мен сыннан тұруы мүмкін.

Ұйымдастырушылық мәдениет – ұйым қызметкерлері қолданатын ортақ құндылықтар мен нормалар. Қоғамдардағы мәдениет болған сияқты, ұйымдарда да кездеседі. Ұйымдар ұжымдық тапсырмаларды орындау үшін жиналатын адамдар қоғамы ретінде қарастыруға болады. Олардың мәдениет пен қосалқы мәдениетке тән ерекшеліктері бар. Ұйымдық мәдениет фирманың жұмысына қатты әсер ету мүмкіндігін көретін боламыз. Ақырында, «адам» деп біз тек қана ұйым қызметкерлері ғана емес, сондай-ақ олардың дағдылары, құндылықтары мен көзқарастары бойынша адамдар топтарын және адамдарды жұмысқа қабылдауға, оларға өтемақы төлеуге және сақтап қалуға арналған стратегияны да айтамыз.

Ұйымдық құрылым

Ұйымдық құрылымды үш өлшемді терминде қарастырамыз: 1) құрылым шеңберінде шешім қабылдау орнына қатысты тік дифференциация; 2) көлденең дифференциация, бұл ұйымның бөлімшелерге ресми бөлінуіне қатысты; және 3) бөлімшелерді үйлестіру тетіктері болып табылатын механизмдердің интеграциясы.

Тік дифференция: орталықтандыру және орталықсыздандыру

Орталықтандыру дәлелдері

Орталықтандырудың төрт негізгі дәлелі бар. Біріншіден, орталықтандыру процестерді үйлестіруге және біріктіруге ықпал етуі мүмкін. Мысалы, Тайваньда компоненттер өндіру операциялары және Мексикада құрастыру операциялары бар компанияны қарастырайық. Құрамдас бөліктерді өндіру операциясынан құрастыру операциясына дейін өнімнің үздіксіз ағынын қамтамасыз ету үшін осы екі операцияның әрекеттерін үйлестіру қажет болуы



мүмкін. Бұған фирманың бас кеңсесінде өндірісті жоспарлауды орталықтандыру арқылы қол жеткізуге болады. Екіншіден, орталықтандыру қабылданатын шешімдердің ұйымдық мақсаттарға сай болуын қамтамасыз етеді. Шешімдер төменгі деңгейдегі менеджерлерге орталықсыздандырылса, онда бұл менеджерлер шешімдерді жоғары басшылықтың мақсаттары бойынша қабылдай алады. Маңызды шешімдерді орталықтандыру бұның ықтималдығын барынша азайтады. Үшіншіден, билік пен өкілеттілікті бір адамға немесе басқарушы топқа шоғырландыру арқылы орталықтандыру жоғарғы деңгейдегі менеджерлерге қажетті ауқымды ұйымдастырушылық өзгерістерге қол жеткізудің құралы бола алады. Төртіншіден, орталықтандыру іс-әрекеттерді ұйым ішіндегі әртүрлі бөлімшелер жүзеге асырған кезде туындайтын іс-әрекеттердің қайталануын болдырмайды. Мысалы, көптеген халықаралық фирмалар ҒЗТҚЖ жұмысы қайталанбайтынына кепілдік беру үшін өздерінің ғылыми-зерттеу жұмыстарын бір-екі жерде орталықтандырады. Сол себепті өндірістік қызмет негізгі жерлерде болады.

Орталықсыздандыру дәлелдері

Орталықсыздандырудың бес негізгі дәлелі бар. Біріншіден, шешім қабылдау орталығы орталықтандырылған кезде жоғарғы басшылыққа артық күш түседі және бұл қанағаттанарлықсыз шешімдерге әкелуі мүмкін. Ол жоғарғы деңгейдегі менеджерлерге қалыпты мәселелерді төменгі деңгейдегі менеджерлерге тапсыру арқылы неғұрлым кең таралған мәселелерді шешуге мүмкіндік береді. Екіншіден, мотивациялық зерттеулер орталықсыздандыруға ықпал етеді. Мінез-құлық ғалымдары көп уақыт бойы адамдар жеке басының еркіндігі мен олардың жұмысы бақылауда болғанда, өз жұмысына көп уақыт беруге дайын екендігін айтып келді. Үшіншіден, орталықсыздандыру икемділікті жоғарылатады – қоршаған ортаның өзгеруіне тез жауап қайтаруға мүмкіндік береді, өйткені шешімдер табиғатынан ерекше болмаса, «иерархияға қатысты болудың» қажеті жоқ. Төртіншіден, жақсы шешім қабылдауға жағдай жасайды. Орталықсыздандыруда шешім қабылдау басқару сатысында жоғары тұрған менеджерлерге қарағанда жақсы ақпараттары бар адамдармен жақын жерде қабылданады. Бесіншіден, орталықсыздандыру бақылауды күшейтеді. Оны ұйым ішіндегі дербес автономды бөлімшелерді құру үшін пайдаланылады. Бөлімнің басшылары бөлімше қызметінің тиімділігіне жауапты болады. Олар құрылымдық бөлімшелердің тиімділігіне әсер ететін шешімдерге жауаптылығы жоғары болған сайын, олардың қанағаттанарлықсыз жұмыс атқаруға себептері аз болады.

Жаһандық стратегия және орталықтандыру

Орталықтандыру мен орталықсыздандыру арасындағы таңдау абсолютті емес. Шешімнің түріне және фирманың стратегиясына байланысты кейбірін орталықтандыруға және басқаларын орталықсыздандыру жиі орынды. Компанияның жалпы стратегиясына, негізгі қаржы шығындарына, қаржылық мақсаттарға және құқықтық мәселелерге қатысты шешімдер, әдетте, фирманың штаб-пәтерінде орталықтандырылады. Алайда, мысалы, өндіріс, маркетинг, ҒЗТҚЖ және персоналды басқару мәселелеріне байланысты операциялық шешімдер орталықтандырылуы немесе болмау мүмкіндігі фирманың стратегиясына байланысты анықталады.

Жаһандық стандарттау стратегиясын ұстанатын фирмаларды қарастырайық. Олар тәжірибе әсерін және орналасу орын үнемділігін жүзеге асыру үшін құндылықтарды қалыптастырудың түрлі іс-әрекетін бүкіл әлем бойынша қалай бөлу керектігі туралы шешім қабылдауы тиіс. Бас кеңсе ҒЗТҚЖ, өндіріс, маркетинг және т.б. қай жерде орнастырылуы туралы шешім қабылдайды. Бұдан басқа, ғаламдық стратегияны жеңілдететін шашыраңқы орналасқан құндылықтарды қалыптастыру қызметтерін үйлестіру қажет. Осының барлығы кейбір жедел шешімдерді орталықтандыруға қысым көрсетеді.



Walmart International. Кейс

90-жылдардың басында Walmart халықаралық деңгейде ұлғая бастаған кезде компания процесті қадағалауды жүзеге асыратын халықаралық бөлімді құрды. Халықаралық бөлім Арканзас штатындағы Bentonville қаласында, компанияның штаб-пәтерінде негізделді. Бүгінгі таңда халықаралық бөлім Walmart-ты 63 баннерлі 28 мемлекетте орналасқан және олар бірігіп 500 млрд \$ сатылым жасайтын 11 695 дүкені бар дүниежүзіндегі ең ірі бөлек сауда компаниясы ретінде бақылайды. Walmart-тың 2,2 млн қызметкерлері осы халықаралық лауазымдарда апта сайын 100 миллионнан астам тұтынушыларға қызмет көрсетеді. Тұтынушылардың қырық пайызы АҚШ-тан тыс жерде орналасқан. Есеп беру құрылымына байланысты халықаралық бөлім үш өңірге бөлінеді – Еуропа, Азия және Америка – әр аймақтың бас директоры, халықаралық бөлімнің бас менеджеріне есеп береді, ол өз кезегінде Walmart бас директорына есеп береді. Бастапқыда халықаралық бөлімнің жоғарғы басшылығы түрлі елдердегі мерчендайзинг саласындағы стратегиялар мен операцияларды қатаң орталықтандырылған бақылау жүргізді. Оның себептері қарапайым болды: Walmart менеджерлері халықаралық дүкендер АҚШ-ғы компанияға жақсы қызмет көрсеткен дүкендердің, сауда-саттықтың және операциялардың үлгілері халықаралық дүкендерге көшірілгенін тексергісі келді. Олар бұны тексеру әдісі мерчендайзинг саласындағы стратегиялар мен операцияларды орталықтандырылған бақылау деп санады.

1990-жылдардың соңында халықаралық ұйым АҚШ саудасы 20 млрд \$-ға жақындаған кезде, Walmart менеджерлері бұл орталықтандырылған тәсіл тиімсіз болды деген қорытындыға келді. Мемлекеттердегі көшбасшылары стратегия мен операцияларды өзгерту үшін Bentonville-дегі басшыларынан рұқсат алу керек болды, бұл шешім қабылдау процесін баяулатты. Орталықтандыру, сондай-ақ штаб-пәтерде ақпараттардың шамадан тыс жүктелуіне алып келді және кейбір тиімсіз шешімдерге жол берді. Walmart Bentonville-дің басшылары Мексикадағы дүкен ашуда, Аргентинадағы мерчендайзинг стратегиясыда немесе Біріккен Корольдіктегі өтемақы саясатына қатысты шешім қабылдаушылардың ең жақсылары емес екенін анықтады. Мерчендайзинг стратегиясын және операцияларды жергілікті жағдайларға бейімдеу қажеттілігі орталықсыздандыруды одан әрі күшейтеді. Walmart-тың саясатын өзгертудің негізгі оқиғасы – компанияның Ұлыбританиядағы ASDA супермаркеттер желісін сатып алу. ASDA-ны сатып алу Walmart халықаралық бөлімін 14 млрд \$ көлеміндегі жетілген және табысты операциямен толықтырды. Компания Bentonville-дегі менеджерлер ASDA үшін барлық маңызды шешімдерді қабылдауы қажет емес екенін түсінді. Осылайша, Bentonville-дегі халықаралық операцияларға негізделген қызметкерлердің саны 50%-ға қысқарды. Мемлекеттердегі басқарушыларға үлкен жауапкершілік артылды, әсіресе мерчендайзинг және операциялар саласында. Бұл кезеңде Walmart сәл алшақтау уақыты келген шегінде болды. Компания өкілдері «Сіз әлемді бір жерден бақылай алмайсыз. Елдер бизнес жүргізуі керек» деп айтты. Walmart енді халықаралық бөлімшеде шешімдерді орталықсыздандырса да, ол әлі де жаһандық көздерді басқарудың дұрыс формуласын табуға тырысуда. Дұрысында компания Bentonville-гі көздерді орталықтандырып, оның сатып алу қабілетін жеткізушілерге төлейтін бағамен саудаласуда пайдалануды көздейді. Дегенмен Walmart дүкендеріндегі өнімдердің ауқымы жергілікті нарықта белгіленген шарттарға бейімделуі керек болғандықтан практикалық тұрғыда оны жүзеге асыру қиын. Қазіргі таңда жеткізу көздері үшін елеулі жауапкершілік мемлекеттік және аймақтық деңгейде де сақталған. Алайда Walmart жаһандық іздеуде негізгі жеткізушілермен келіссөздер жүргізу және бүкіл әлемдегі дүкендерде жаңа өнімдерді ұсына алу үшін жақсы әрі тиімді ғаламдық іздеу стратегиясына ие болғысы келеді. Мерчендайзинг пен операциялық қызметінің шешімдері орталықсыздандырылғандықтан, халықаралық бөлім жиі жаңа рөлді қабылдайды, яғни озық тәжірибені анықтап, оларды елдер арасында табыстайды. Мысалы, бөлім бір елдегі дүкендерге, айталық Аргентинада, орындар, өнімді сату туралы деректер және тауарды қалай өткізу немесе сату туралы идеяларды тез арада басқа мемлекеттегі дүкендерге, мысалы Жапонияға хабарлау мүмкіндігін беретін білім менеджменті жүйесін әзірледі. Сонымен қатар, бөлім озық тәжірибелердің ұлттық шегаралар арасындағы ағынын жеңілдету мақсатында қызметкерлерін әртүрлі мемлекеттер арасында алмастыра бастады. Бөлім үнемі жаңашыл болуға тырысады және Walmart-ты американдық орталық менталитетінен алшақтатып, оның қызметінің табыстылығы мен пайдасын асыру үшін шетелдік



Кітап: Халықаралық бизнес. Жаһандық нарықтағы бәсеке
Тарау: 5. Халықаралық бизнестің стратегиясы мен құрылымы
Дәріс: 18. Халықаралық бизнесті ұйымдастыру

операцияларда іске асырылған идеяларды нығайтуға тырысады. Бұл іс-әрекетке Walmart International компаниясының президенті және бас директоры Дэвид Кисуайрад айрықша көңіл бөледі, оның айтуынша «халықаралық Walmart үшін өсудің қозғалтқышы болып табылады және табысқа жету үшін біз жақсы бизнес болуымызға және оларды жақсы басқаруға тиіспіз».

Көлденеңінен дифференциация: құрылым дизайны

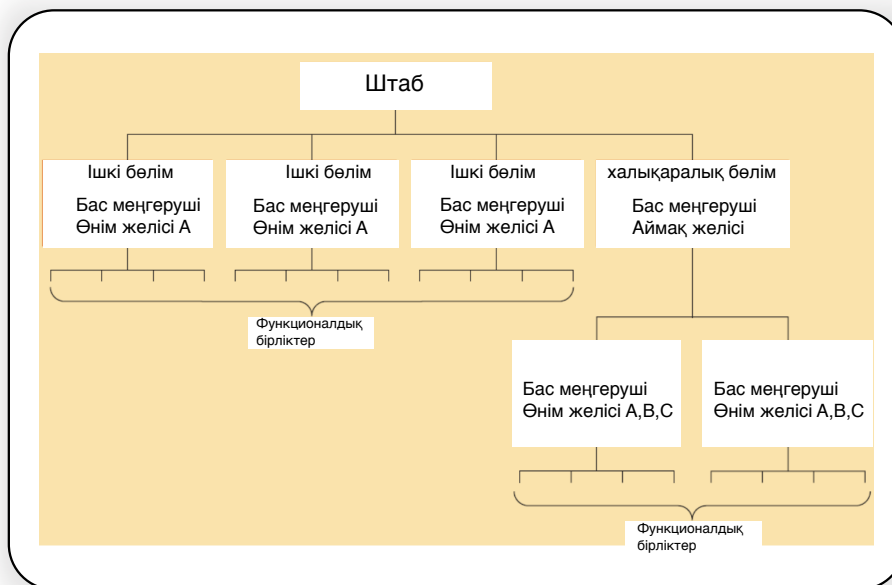
Көлденең дифференциация фирманың өзін бөлімшелерге қалай бөлу туралы шешім қабылдауына байланысты. Шешім қабылдау әдетте функцияға, бизнес түріне немесе географиялық аймаққа негізделеді. Көптеген фирмаларда олардың біреуі ғана басым, ал күрделі шешімдер басқаларында қабылданады. Бұл, әсіресе, компанияны әртүрлі өнімдерге және әртүрлі ұлттық нарықтарға байланысты ұйымдастыру үшін қарама-қайшы сұранысты келістіру қажет болатын көпұлтты фирмалар жағдайында орынды.

Отандық фирмалардың құрылымы

Көптеген фирмалар ресми құрылымсыз басталады және бір кәсіпкер немесе шағын адам тобымен басқарылады. Олар үлкейген сайын басқару талаптары бір адамға немесе кіші топ үшін тым үлкен болады. Қазіргі уақытта ұйым фирманың құндылықтарын қалыптастыратын қызметтерге бөлінеді. Бұл функциялар әдетте жоғарғы басшылықпен үйлестіріледі және бақыланады. Бұл атқарымдық құрылымдағы шешімдер орталықтандырылған. Көптеген фирмалар ресми құрылымсыз басталады және бір кәсіпкер немесе шағын топ адам басқарады. Олар өсіп келе жатқан кезде, басқару талаптары бір адамға немесе кіші топқа өте үлкен болады. Қазіргі уақытта ұйымның құндылықтарын құру қызметін көрсететін функцияларға бөлінеді. Бұл функциялар әдетте жоғарғы басшылықпен үйлестіріледі және бақыланады. Атқарымдық құрылымдағы шешімдер орталықтандырылған. Кәсіпорын әртүрлі бизнес салаларға айналдыратын фирманың өз өнімдерін ұсынуды айтарлықтай әртараптандыруды жүргізсе, одан әрі көлденең саралау қажет етіледі. Мысалы, голландтық көпұлтты Philips Electronics NV компаниясы қызметін жарықтандыру компаниясы ретінде бастады, бірақ әртараптандыру компанияны тұтыну электроникасына, өнеркәсіптік электроникаға және медициналық жүйелерге айналдырды. Мұндай жағдайларда атқарымдық құрылым тым икемсіз болып келеді. Атқарымдық құрылым шеңберінде түрлі бизнес салаларын басқаруда үйлестіру және бақылау мәселелері туындайды. Біріншіден, әрбір жеке бизнес саласының табыстылығын анықтау қиынға соғады. Басқалар үшін, егер ол бизнестің бірнеше салаларында құндылықтарды қалыптастыру қызметтерін бақыласа, онда өндіріс немесе маркетинг сияқты атқарымдық бөлімшелерді басқару қиын. Осы кезеңде үйлестіру және бақылау проблемаларын шешу үшін көптеген фирмалар өнім бөлімшесі құрылымына ауысады. Өнім бөлімшесінің құрылымы арқасында, әрбір бөлім үздік өнім түрлері үшін жауап береді. Осылайша, Philips жарықтандыру, тұтыну электроникасы, өнеркәсіптік электроника және медициналық жүйелер үшін бөлімшелер құрды. Әрбір өнім бөлімшесі өзінің функциясы бар дербес автономды объект ретінде құрылады. Операциялық шешімдер үшін жауапкершілік, әдетте, олардың тиімділігіне жауап беретін өнім бөлімшелеріне орталықсыздандырылады. Штаб-пәтер фирманың жалпы стратегиялық дамуына және түрлі бөлімшелердің қаржыларын бақылауға жауап береді.

Халықаралық бөлім

Фирмалар бастапқыда қызметін шетелде жетілдіру барысында көбінесе өзінің халықаралық қызметін халықаралық бөлімшеге топтастырады. Мұның атқарымдар және өнім бөлімшелері негізінде ұйымдастырылған фирмалар үшін орын алу процесі бар. Әдетте фирманың халықаралық бөлінуі, ішкі құрылымына тәуелсіз, географиясы бойынша ұйымдастырылады.



Бір компанияның халықаралық бөлімшесінің құрылымы

Көптеген өндірістік фирмалар өз мемлекетінде өндірілген тауарларды сату үшін шетелдік еншілес кәсіпорындарға экспорттай отырып, халықаралық деңгейде кеңейді. Осылайша, берілген сызбада көрсетілген компанияның 1 және 2 мемлекеттегі еншілес кәсіпорындар А, В және С бөлімдеріндегі өндірілген өнімдерді сатады. Алайда уақыт өте келе, бұл әр елде өнім өндіруге жарамды болуы мүмкін, осылайша мемлекеттік негізде өндіріс нысандары қосылады. Өз елінде атқарымдық құрылымы бар фирмалар үшін, атқарымдық құрылымын фирма қызметін жүргізетін әрбір елде қайталауды білдіреді. Бұл бөлімшелік құрылымы бар компаниялар үшін, осы бөлімшелік құрылымын фирманың бизнесін жүргізетін әрбір елде қайталауды білдіреді. Құрылым кеңінен қолданылады; Гарвардта жүргізілген зерттеулерге сәйкес, халықаралық деңгейде дамып келе жатқан барлық фирмалардың 60%-ы бастапқыда осы құрылымды қабылдады. Бұл құрылымды пайдаланатын компанияның жақсы мысалы – 1993 жылы өзінің жаһандық кеңеюін басқару үшін халықаралық бөлім Walmart сауда кешенін құрған. Танымалдылығына қарамастан, халықаралық бөлім құрылымы проблемаларды тудыруы мүмкін. Жасалған қосарлы құрылым ішкі және сыртқы операциялардың арасындағы қақтығыстар мен үйлестіру мәселелерінің ажырамас әлеуетін қамтиды. Құрылыммен байланысты проблемалардың бірі шетелдік еншілес кәсіпорындардың басшылары ұйымда ішкі атқарылымдардың немесе бөлімшелердің жетекшілерімен салыстырғанда көп көңіл бөлінбейтіндігі. Халықаралық бөлім бастығы штаб-пәтерінде барлық елдердің мүдделеріне өкілдік ете алады деп болжануда. Бұл әр елдегі менеджерді шынайы көпұлтты ұйым құру стратегиясына қайшы келетін басқару баспалдақтарының екінші сатысына төмендетеді, шынайы көпұлтты ұйым құру стратегиясына қайшы келетін фирманың иерархиясының екінші деңгейіне тиімді түрде тағайындайды.

Тағы бір мәселе құрылымдық иерархияның жеке бөліктерінде бір-бірінен оқшауланған ішкі операциялар мен шетелдік операциялар арасындағы үйлестірудің болмауы. Бұл бүкіл әлем бойынша жаңа өнімдерді енгізуді, ішкі және сыртқы операциялардың негізгі құзыреттерін алмастыруды және ораласқан орын мен тәжірибелік қисық әсерлерін жүзеге асыру үшін негізгі орындардағы жаһандық өндірісті біріктіруге кедергі келтіруі мүмкін.

Осындай проблемалардың нәтижесінде өз қызметін халықаралық деңгейде кеңейтуді жалғастыратын көптеген фирмалар осы құрылымнан бас тартып, басқа да бүкіләлемдік құрылымдардың бірін қабылдайды. Екі негізгі таңдау – бұл ішкі өнімдік бөлімдері бар әртараптандырылған фирмалармен қабылданатын өнім бөлімінің дүниежүзілік құрылымы және ішкі бөлімдері атқарылымға негізделген әртараптандырылмаған фирмалармен қабылданатын аймақтардың бүкіләлемдік құрылымы.