

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: КОНКУРЕНЦИЯ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

Организация международной фирмы

Глава 4. Глобальная валютная система



Nestle

В течение многих лет Nestle, крупнейшая в мире компания по производству продуктов питания и напитков, имела явно выраженную децентрализованную организацию. Такая организация отражала убежденность компании в том, что в бизнесе по производству продуктов питания и напитков не существует понятия глобального потребителя и что необходимость кастомизировать товарные предложения применительно к местным вкусам и предпочтениям, требует создания автономных национальных дочерних предприятий. Однако с недавних пор Nestle начала отказываться от такой структуры. Катализатором этого процесса послужило разрушение торговых барьеров и появление более интегрированных региональных и глобальных рынков, на которых компании приходилось бороться с такими агрессивными конкурентами, как Unilever и Procter&Gamble.

Столкнувшись с ростом конкуренции, Nestle поняла, что ей необходимо адаптировать свою организационную структуру так, чтобы она могла учитывать местные особенности и в то же время обеспечивать экономию издержек за счет исключения дублирования операций своих дочерних предприятий. Постепенно, компания продвигалась к созданию глобальных бизнес-единиц, которые контролировали стратегии для основных товарных линеек, и добилась экономии затрат за счет концентрации ключевых функций закупки, производства и ИР в наиболее подходящих для этого местах. В то же время маркетинг и сбыт продолжали осуществляться зарубежными дочерними предприятиями, менеджеры которых сами формировали маркетинговый и сбытовой микс таким образом, чтобы он наилучшим образом соответствовал потребностям покупателей и местным системам дистрибуции. Такая структура принята теперь в бизнесе Nestle по производству бутилированной воды и в бизнесе по производству детских смесей. Например, бизнес по выпуску бутилированной воды сосредоточен в Италии и во Франции в целях получения экономии от эффекта масштаба. Этот бизнес разработал также глобальную стратегию позиционирования своих брендов. В то же время зарубежным предприятиям предоставлена возможность разрабатывать программы реализации стратегии брендинга в своих регионах, приспособив свой подход к местным условиям.

Организационная архитектура

Термин «организационная архитектура» обозначает всю организацию фирмы в целом, включая формальную организационную структуру системы контроля и стимулы, организационную культуру, процессы и людей. Под организационной структурой мы понимаем следующее: во-первых, формальное деление организации на структурные под единицы, такие как, товар, производство некоторых товаров, например, детского питания и бутилированной воды, в наиболее подходящих для этого местах, чтобы получать выгоды от местных преимуществ и экономию средств от эффектов кривой опыта. Некоторые конкуренты сумели быстро воспользоваться изменением в конкурентной среде, и Nestle оказалась в невыгодном положении из-за своей высокой структуры издержек, обусловленной дублированием производственных операций и неспособности выводить новые товары сразу на несколько рынков. Другими словами, конкурентная среда изменилась, но Nestle не изменилась вместе с ней.

Nestle поняла, что ей необходимо менять как стратегию, так и организационную архитектуру, чтобы лучше соответствовать новым реалиям конкуренции. Компания начала переход к более транснациональной стратегической ориентации, стремясь добиться баланса между учетом местных потребностей в маркетинге, сбыте и централизацией производства и разработкой товаров с целью получения экономии от эффекта масштаба и выгод от использования стратегий глобальных брендов. Для реализации этой общей стратегии Nestle неуклонно внедряла, новую организационную архитектуру, состоящую из глобальных бизнес-единиц, каждая из которых несла глобальную ответственность за стратегию и результаты по ключевым товарным линейкам. В то же время, осознавая важность реакции на местные особенности,



компания сохранила свои национальные дочерние предприятия и предоставила менеджерам свободу разрабатывать программы маркетинга и сбыта, наилучшим образом соответствующие местным потребностям. Другими словами, учитывая происходящие изменения, Nestle пытается установить правильное соответствие между стратегией, архитектурой и средой, посредством перестройки своей организации и своих операций, для того чтобы идти в ногу со временем.

Организационная архитектура

Системы контроля — это количественные показатели (метрики), используемые для измерения результатов работы под единиц и вынесения суждений о том, насколько хорошо управляют этими под единицами их менеджеры. Например, Unilever традиционно измерял результаты работы зарубежных дочерних компаний по показателю их прибыльности — прибыльность служила основной метрикой. Стимулы — это средства, используемые для вознаграждения правильных действий менеджеров. Они тесно связаны с количественными показателями результатов работы. Например, стимулы менеджера зарубежного дочернего предприятия могут быть связаны с результатами работы этой дочерней фирмы. В частности, он может получить премию, если его предприятие превысит целевые производственные показатели.

Организационная культура — это нормы и системы ценностей, разделяемые работниками организации. Подобно каждому обществу, свою культуру имеет и каждая организация. Организации — это сообщества индивидов, которые собираются вместе, для выполнения коллективных задач. Они имеют собственные типы культуры и субкультуры. Как мы скоро увидим, организационная культура может оказывать глубокое влияние на то, как работает фирма. Наконец, к категории “людей” (или кадров) мы относим не только работников организации, но и стратегию, используемую для найма, вознаграждения и удержания работников, а также типы людей.

Как показывают стрелки на рисунке, различные компоненты организационной архитектуры не являются независимыми друг от друга. Каждый компонент формирует другие компоненты архитектуры и сам формируется с их помощью. Очевидным примером является кадровая стратегия. Она может активно использоваться для приема на работу индивидов, чьи внутренние ценности соответствуют тем ценностям, которым фирма в своей организационной культуре придает наибольшее значение. Таким образом, кадровый компонент архитектуры может использоваться для подкрепления преобладающей в организации культуры, к примеру, Unilever традиционно старается брать на работу менеджеров, которые отличаются общительностью и уделяют большое внимание сотрудничеству, достижению консенсуса и ценностям, занимающим важное место в организационной культуре. Если фирма собирается максимизировать свою прибыльность, то ей стоит уделять пристальное внимание внутреннему соответствию между различными компонентами своей архитектуры.



Архитектура организации



Организационная структура может рассматриваться в терминах трех измерений:

- 1) Вертикальной дифференциации, под которой понимается распределение ответственности за принятие решений в структуре.
- 2) Горизонтальной дифференциации, под которой понимается формальное деление организации на под единицы.
- 3) Создания интегрирующих механизмов, обеспечивающих координацию работы под единиц.

Вертикальная дифференциация; централизация и децентрализация. Вертикальная дифференциация фирмы определяет, где в организационной иерархии сосредоточены полномочия по принятию решений. Сосредоточены ли полномочия по принятию производственных и маркетинговых решений в кабинетах менеджеров высшего уровня или они децентрализованы и частично переданы менеджерам более низких уровней? Кто отвечает за принятие решений, касающихся исследований и разработок? Принимаются ли важные стратегические и финансовые решения на уровне операционных единиц или же их принятие сконцентрировано в руках топ-менеджмента? Имеются аргументы как в поддержку централизации, так и в поддержку децентрализации.

Аргументы в поддержку централизации. Существует четыре аргумента в поддержку централизации.

Во-первых, централизация может облегчать координацию. Рассмотрим, к примеру, фирму, имеющую завод по производству деталей на Тайване и сборочный завод в Мексике. Деятельность этих предприятий необходимо координировать для обеспечения бесперебойного поступления деталей на сборочное производство. Такой координации можно достичь за счет централизованного составления производственных графиков в головном офисе фирмы.

Во-вторых, централизация может помочь обеспечить соответствие принимаемых решений целям организации. Когда решения принимаются децентрализованно, менеджерами более низких уровней, то такие решения могут не соответствовать целям топ-менеджмента. Централизация принятия важных решений позволяет минимизировать вероятность расхождения.

В-третьих, благодаря концентрации власти и полномочий в руках одного человека или управленческой команды, централизация позволяет менеджерам высшего уровня проводить необходимые организационные изменения.

В-четвертых, централизация может помочь избежать дублирования усилий, которое возникает, когда различные под единицы организации выполняют одни и те же виды деятельности. Например, многие международные фирмы сосредотачивают проведение ИР в одном или двух местах, чтобы исключить дублирование исследовательских и конструкторских усилий. Производственные функции могут быть сосредоточены на нескольких ключевых предприятиях по тем же самым причинам.

Аргументы в поддержку децентрализации. Имеется пять основных аргументов за децентрализацию.

Во-первых, топ-менеджмент может оказаться перегруженным делами, если все решения принимаются централизованно. Децентрализация позволяет топ-менеджменту сосредоточиться на критических вопросах и передать решение рутинных проблем на более низкие уровни.

Во-вторых, результаты исследований мотивации говорят в пользу децентрализации. Ученые, изучающие поведение, давно установили, что люди готовы отдавать работе больше сил, если обладают индивидуальной свободой и возможностью самим контролировать свою деятельность.

В-третьих, децентрализация предоставляет больше гибкости — возможность быстрее реагировать на внешние изменения, — потому что она не требует обязательной передачи любого решения наверх, если только это не исключительно важное решение.

В-четвертых, децентрализация может привести к улучшению принимаемых решений. В децентрализованной структуре решения принимаются на местах теми индивидами, которые лучше информированы о проблеме, чем менеджеры на более высоких уровнях иерархии.



В-пятых, децентрализация способна повысить контроль. Она может использоваться для создания в организации достаточно автономных под единиц, за работу которых будут нести ответственность их руководители. Чем больше ответственности несут менеджеры под единицы за решения, влияющие на работу их подчиненных, тем труднее им будет оправдывать плохие результаты работы.

Стратегия и централизация в международной фирме

Выбор между централизацией и децентрализацией не является взаимоисключающим. Нередко имеет смысл централизовать принятие одних решений и децентрализовать принятие других, в зависимости от типа решения и стратегии фирмы. Решения, касающиеся общей стратегии, крупных расходов, финансовых целей и юридических проблем, обычно принимаются централизованно в штаб-квартире фирмы. Однако оперативные решения, касающиеся, в частности, вопросов производства, маркетинга, ИР и управления человеческими ресурсами, могут приниматься централизованно или децентрализованно, в зависимости от стратегии фирмы.

Рассмотрим фирму, использующую стратегию глобальной стандартизации. Эта фирма должна решать, как ей рассредоточить создающие ценность виды деятельности по разным странам для получения экономии от местных выгод и от эффектов кривой опыта. Головной офис должен решить, где разместить функции ИР, производства, маркетинга и т. п. Кроме того, глобально рассредоточенные виды деятельности, облегчающие реализацию глобальной стратегии, должны координироваться. Все это порождает требования централизации принятия некоторых оперативных решений.

Напротив, акцентирование отзывчивости на местные особенности у фирм, реализующих стратегию локализации, требует децентрализации, то есть передачи полномочий по принятию оперативных решений зарубежным дочерним предприятиям. Фирмы, использующие международную стратегию, также стремятся сохранять централизованный контроль за ключевыми компетенциями и делегировать право принятия других решений своим зарубежным подразделениям. Обычно такие фирмы осуществляют централизованный контроль за ИР у себя в стране, но уступают принятие оперативных решений зарубежным дочерним предприятиям. Например, Microsoft Corporation, осуществляющая международную стратегию, централизованно занимается разработкой новых продуктов в г. Редмонде, где находится штаб-квартира фирмы, и децентрализует свою маркетинговую деятельность. Таким образом, хотя новые продукты разрабатываются в США, менеджеры зарубежных подразделений обладают широкими полномочиями при формулировании стратегий продаж этих продуктов на рынках своих стран.

Ситуация в фирмах, реализующих транснациональную стратегию, несколько сложнее. Необходимость получать экономию от местных выгод и от эффектов кривой опыта требует определенного централизованного контроля за глобальными центрами производства. Однако необходимость реагировать на местные особенности подталкивает к децентрализации многих оперативных решений, в особенности маркетинговых, и к передаче права их принятия зарубежным филиалам. Таким образом, в фирмах, реализующих транснациональную стратегию, одни оперативные решения принимаются централизованно, а другие децентрализованно. К тому же глобальное научение, основанное на многостороннем переносе умений между филиалами и между филиалами и головным офисом, является главной характеристикой фирмы, реализующей транснациональную стратегию. Концепция глобального научения основывается на представлении о том, что зарубежные филиалы транснациональной фирмы обладают значительной свободой в выработке своих собственных умений и компетенций. Только тогда эти умения и компетенции могут с выгодой использоваться в других частях организации. Поэтому высокая степень децентрализации необходима, если зарубежные филиалы хотят иметь свободу для таких действий. Это еще одна причина, по которой реализация транснациональной стратегии требует высокой степени децентрализации.



Создание и сохранение организационной культуры

Культура организации формируется из нескольких источников. Во-первых, имеется общее согласие относительно того, что основатели и лидеры оказывают глубокое влияние на организационную культуру, нередко прививая ей свои собственные ценности. Японская фирма Matsushita дает пример такого влияния основателя на организационную культуру. Почти что дзен-буддистская личная философия бизнеса Коносуке Мацусита была кодифицирована в «Семи духовных ценностях» фирмы Matsushita, которые все новые работники обязаны изучать и по сей день. Этими ценностями являются:

- 1) Служение нации посредством работы в промышленной сфере.
- 2) Справедливость.
- 3) Гармония и сотрудничество.
- 4) Стремление к улучшению.
- 5) Вежливость и смирение.
- 6) Адаптация и ассимиляция.
- 7) Признательность.

Лидер не обязательно должен быть основателем, чтобы оказывать глубокое влияние на организационную культуру. Джек Уэлч по праву считается человеком, изменившим культуру GE, главным образом за счет акцентирования внимания на конкурентно культурном наборе ценностей, таких как готовность идти на риск, предприимчивость, руководство подчиненными и поведение CEO, не ограниченное рамками статуса и должностных обязанностей. Однако лидеру, каким бы сильным он ни был, гораздо труднее изменить сложившуюся организационную культуру, чем создать ее в новой фирме с нуля.

Другим важным фактором, влияющим на организационную культуру, является более широкая социальная культура той страны, в которой была основана, фирма, например в США, где конкурентная этика индивидуализма доходит до абсурда, и существует гипертрофированный культ победителя. Многие американские фирмы находят способы вознаграждения и мотивации индивидов, для того чтобы те могли считать себя победителями, ценности американских фирм часто отражают ценности американской культуры. Подобным образом утверждается, что ценности сотрудничества, присущие многим японским фирмам, отражают ценности традиционного японского общества, в котором большее значение придается взаимодействию в группе, взаимным обязательствам и достижению гармонии. Таким образом, не будет чрезмерным обобщением утверждать, что организационная культура испытывает влияние национальной культуры.

Третьим фактором, влияющим на организационную культуру, является история предприятия, которая постепенно может формировать организационные ценности. В соответствии с терминологией историков организационная культура является продуктом, зависящим от пути, пройденного организацией. Например, в культуре голландской ТНК Philips NV, долгое время большое значение придавалось независимости зарубежных дочерних производственных предприятий. Культура была сформирована историей самой компании. Во время Второй мировой войны Голландию оккупировала Германия. Так как головной офис компании оказался на территории, занятой врагом, то власть по умолчанию перешла к зарубежным филиалам Philips, в частности в США и Великобритании. После окончания войны, эти филиалы продолжали работать практически в автономном режиме. Убежденность в правильности такого независимого статуса филиалов стала одной из ключевых ценностей компании.

Культура поддерживается с помощью разных механизмов. К ним относятся:

- 1) Практики приема и продвижения работников организации.
- 2) Стратегии вознаграждения.
- 3) Процессы социализации.
- 4) Стратегия коммуникаций.

Цель заключается в подборе людей, ценности которых согласуются с ценностями компании. Для дальнейшего подкрепления ценностей, компания может продвигать индивидов, поведение



которых согласуется с ключевыми ценностями организации. Процессы оценки заслуг также могут быть согласованы с ценностями компании, что еще больше будет подкреплять нормы существующей культуры.

Социализация может быть формальной, например, в виде обучающих программ, призванных познакомить работников с основными ценностями организации. Неформальная социализация может осуществляться с помощью дружеских советов или целенаправленных действий коллег или босса в отношении новых работников что касается стратегии коммуникаций, то многие компании с прочными культурами уделяют много внимания формулированию своих ключевых ценностей в заявлении о миссии компании, частому повторению этого заявления работникам и использованию заявления о миссии в качестве руководящего документа при принятии трудных решений. Истории и символы компании часто вспоминают для подкрепления ее основных ценностей.

Международная стратегия

Фирмы, реализующие международную стратегию, пытаются создать ценность за счет переноса ключевых компетенций из своей страны в зарубежные филиалы. Если эти фирмы диверсифицированы, как это бывает чаще всего, то они используют структуру глобальных товарных подразделений. Головной офис обычно осуществляет централизованный контроль за источником ключевых компетенций фирмы, который, как правило, находится в функциях ИР и маркетинга, принятие всех прочих оперативных решений децентрализовано и передано зарубежным национальным филиалам фирмы, которые в диверсифицированных фирмах подчиняются глобальным товарным подразделениям.

У таких фирм умеренная потребность в координации вследствие необходимости переноса ключевых компетенций. Поэтому, хотя эти фирмы используют некоторое количество интегрирующих механизмов, обычно оно бывает невелико. Возникающий в итоге относительно низкий уровень взаимозависимости проявляется в относительно невысокой неясности результатов. Такие фирмы обычно используют контроль результатов, бюрократический контроль и стимулы, привязанные к численным показателям работы на уровне национальных филиалов. Потребность в общей организационной культуре и общих процессах невелика. Важное исключение возникает тогда, когда ключевые компетенции или умения фирмы воплощены в процессах и культуре, и в таком случае фирме требуется уделять больше внимания переносу этих процессов и культуры из корпоративного центра в зарубежные филиалы. В целом, хотя организация, требуемая для реализации международной стратегии, является более сложной, чем у фирм, реализующих стратегию локализации, повышение уровня сложности относительно невелико.

Выводы

1. Под организационной архитектурой понимается вся организация фирмы, включая формальную организационную структуру, системы контроля и стимулирования, процессы, организационную культуру и людей.

2. Для достижения наивысшей прибыльности предприятия необходимо выполнение трех условий:

- Разные элементы организационной архитектуры фирмы должны соответствовать друг другу.
- Организационная архитектура должна соответствовать стратегии.
- Стратегия и архитектура фирмы должны подходить условиям конкуренции, преобладающим на рынках.



3. Под организационной структурой понимается:

- 1) Формальное деление организации на под единицы (горизонтальная дифференциация).
- 2) Расположение в этой структуре полномочий по принятию решений (вертикальная дифференциация).
- 3) Создание интегрирующих механизмов.

4. Контрольные системы — это метрики, используемые для оценки результатов деятельности под единиц и суждений о качестве работы управляющих ими менеджеров.

5. Стимулы — это те средства, которые используются для вознаграждения работников за надлежащее поведение. Многие работники получают стимулирующие вознаграждения в виде годовых премий. Стимулы обычно тесно связаны с количественными показателями работы, используемыми для контроля результатов.

6. Под процессами понимается то, как принимаются организационные решения и как выполняется работа в организации. Процессы можно обнаружить на самых разных уровнях организации. Ключевые компетенции или ценные умения фирмы часто воплощаются в ее процессах. Результативные и эффективные процессы могут помочь снизить издержки создания ценности и придать дополнительную ценность продукту.

7. Организационная культура — это система ценностей и норм, разделяемых работниками организации. Ценности и нормы проявляют себя в моделях (стиле) поведения организации, которые давно работающие коллеги автоматически поощряют усваивать новых работников.

8. Для успешной реализации разных стратегий, фирмы должны применять разные типы архитектуры. Фирмы, использующие стратегию локализации, международную, глобальную или транснациональную стратегии, должны выбирать организационную архитектуру, соответствующую их стратегии.