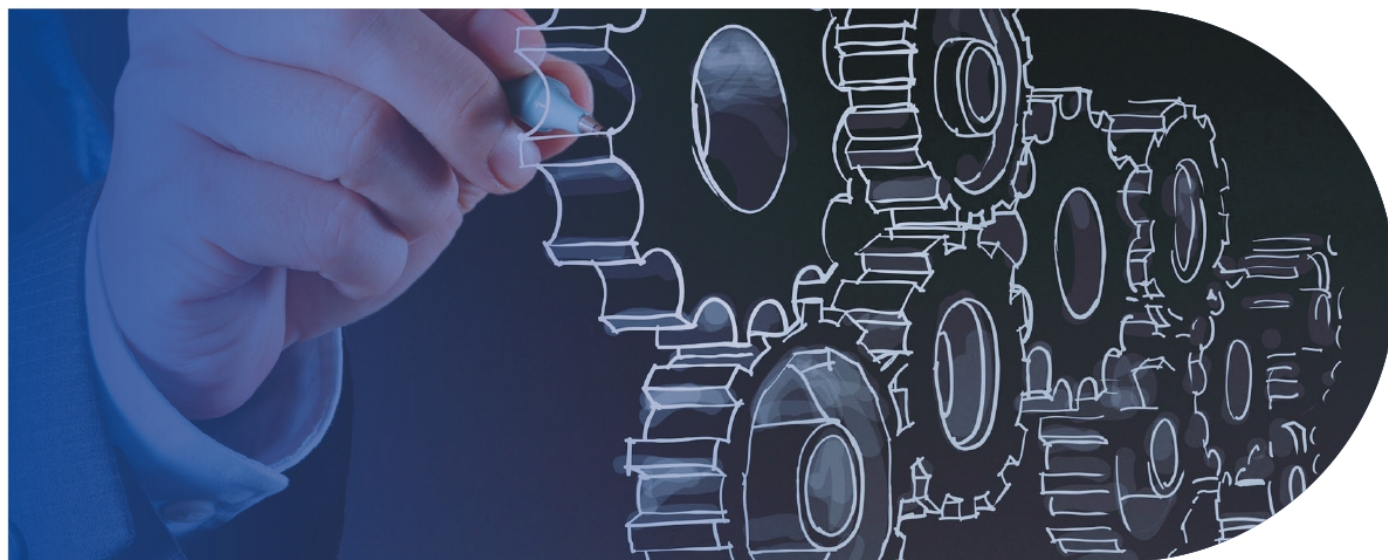


Раздел 4. Корпорации



4.1. СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА В БУДУЩЕМ

Структура менеджмента многонациональной корпорации завтрашнего дня тоже будет отличаться от современной.

Даже в развитых странах многонациональные корпорации должны будут совмещать в своей структуре потребность в полицентрическом менеджменте с потребностью в общей бизнес — стратегии. Одна из причин для этого заключается в потребности в достаточной корпоративной гибкости для использования наиболее выгодных рынков капитала в той форме, которая предпочтительна в той или иной конкретной ситуации.

Многонациональными корпорациями, которые базируются в США, уже сейчас в значительной степени владеют европейцы. Но европейский инвестор давно предпочитал конвертируемые долговые обязательства непосредственным инвестициям акционерного капитала. В результате до 20% акционерного капитала крупных многонациональных корпораций, распо — ложенных в Америке, уже представлены в виде конвертируемых долговых обязательств, часто в европейской валюте, и находятся во

владении европейских организаций и инвесторов.

Но это может также означать создание европейских дочерних компаний и филиалов, которыми владеют непосредственно европейцы, или бразильского дочернего предприятия или филиала, акции которых находятся в руках бразильцев, или совместных предприятий в Японии и в других регионах, и т.д. С организационной точки зрения потребуется системный менеджмент, который активно развивается и сегодня.

Многонациональная корпорация не может надеяться решить свои внутренние проблемы или проблемы своих отношений с политической средой, если не будет представлена в виде крайне дисциплинированной, подчиняющейся одному центру, но в то же время гибкой федерации равноправных членов. Это единственный способ, благодаря которому президент колумбийской дочерней компании фармацевтической корпорации может одновременно быть и топ-менеджером, и региональным менеджером по продажам. Это единственный способ, благодаря которому он может выступать в



Автор: Друкер, Питер Ф.

«Менеджмент: задачи, обязанности, практика»
(пер. с англ. — М.: ООО «И.Д.
Вильямс». — 992 с., 2008)

двух ролях в соответствии с логикой и потребностями разных ситуаций. Это единственный способ, с помощью которого многонациональная корпорация может извлечь пользу из самых разных отношений с разными странами пребывания: здесь — совместные предприятия; там — партнерские связи; значительная часть акций дочерних предприятий в руках местных инвесторов; партнерство с правительствами многих стран, там, где государственные предприятия играют важную роль и являются центральными факторами в экономике; в некоторых развивающихся странах контракты с менеджерами, а не владение, и т.д.

Вместе с тем совершенно ясно и то, что многонациональной компании нужна структура, благодаря которой она сможет управлять общими ресурсами единого общего мирового рынка. Один из таких ресурсов — капитал, второй — знания. Самый важный и самый сложный ресурс — это менеджеры и профессионалы. Если менеджеры и профессионалы не смогут стать «полноценными гражданами» компании в целом и истинными

лидерами в своей среде, то многонациональные корпорации не смогут привлечь и удержать тех людей, которые им нужны. Они не смогут извлечь пользу из того, что является их самым главным достоянием, — из желания молодых быть частью большого мира, путешествовать и жить в разных культурах, иметь богатый выбор. Многонациональная компания предлагает все это таким образом, как никогда не смогла бы сделать вчерашняя национальная компания. В то же время она должна предоставлять молодежи, а особенно одаренным молодым людям развивающихся стран, возможность сделать вклад в собственную страну, общество и экономику.

Также вполне понятно, что в будущем многонациональная корпорация должна будет охватывать разные традиции управления в рамках одной корпоративной системы и одной управленческой группы. В Японии ей нужно научиться извлекать пользу из японских традиций в структуре, карьерном росте, управлении. Но в Германии ей нужно быть немецкой компанией и не только формировать свой топ-менеджмент так, как это

ожидают видеть немцы, — т.е. в виде команды со своим президентом, — но и соответствовать немецким понятиям о квалификации менеджеров, например учитывать, что немцы считают карьеру инженера неперенным условием для продвижения на пост топ-менеджера (подобного убеждения в других странах не существует, по крайней мере, в такой большой степени). Во Франции компания, нравится ей это или нет, должна будет согласиться с тем, что французы считают элитой выпускников высших учебных заведений, например Политехнического института. Ей придется принять французскую традицию, согласно которой выпускник политехнического вуза начинает свою карьеру на правительственной службе, на которой, как правило, не использует полученные технические знания, и затем, лет в сорок пять-пятьдесят, заняв один из высоких постов в правительстве, сразу становится топ-менеджером крупного коммерческого предприятия. В Америке же, как это давно поняли большинство работающих здесь европейцев, топ-менеджер должен соответствовать всем стереотипам американского топ — менеджмента.

Но вместе с тем многонациональная компания должна быть унифицированной. Ее менеджеры, даже среднего звена, должны понимать эти различия, быть готовы принять их и уважать. Если сейчас в большинстве многонациональных корпораций часто можно услышать: «Так мы делаем это в Чикаго (или Мюнхене, Осаке, Эндховене)», то завтра ее работникам придется научиться говорить: «Вот чего мы хотим добиться».

А как это делают в Осаке (или Мюнхене, Амстердаме и т.д.)?»

Многонациональная корпорация завтрашнего дня неизбежно должна будет иметь несколько команд руководителей. Одной из таких команд будет ее команда топ-менеджеров. Но в то же время она сама будет членом очень многих команд топ — менеджеров. А в других командах топ-менеджеров лидером команды будет кто-то другой, не обязательно корпоративный топ-менеджер.

Первый пример — базирующаяся в Америке компания СРС, о которой уже говорилось выше. Ее корпоративный топ-менеджмент — это команда из четырех-пяти человек. Но это также члены топ — менеджмента каждой из пяти дочерних компаний. Президент каждой из этих компаний является лидером команды топ-менеджеров своей компании, членами которой выступают его собственные топ-менеджеры. Конечно, они могут его заменить. Несомненно, они принимают решение, кого назначить президентом каждой из пяти компаний. Но в том, что касается его сферы, президент «сидит во главе стола». Каждый президент, а особенно президенты европейской, латиноамериканской и дальневосточной компаний, которые руководят множеством автономных компаний в разных странах, в свою очередь является членом команды топ-менеджеров в каждой из этих компаний, а лидером этой команды будет руководитель каждой конкретной компании.

Это сложная структура. Для нее необходимо не только освободить топ-менеджмент от ответственности за операционную деятельность, он также должен четко представлять

себе, каким является его бизнес или направления бизнеса и какими они должны быть. Для такой структуры понадобится управление по целям и самоконтроль. Важно, чтобы была организована и эффективно работала «функция совести». Потребуется строжайшая самодисциплина со стороны менеджеров и готовность брать на себя ответственность за информирование и поддержку в курсе событий руководителей более высокого звена, особенно топ-менеджеров. Кроме того, необходимо создать секретариат или группу бизнес-исследований (см. главу 51).

Существует также потребность в высокоэффективном совете директоров как для всей компании, так и для каждой из основных ее составляющих, чтобы этот совет выступал в качестве органа контроля и совета по связям с общественностью (см. главу 52).

Но менеджмент многонациональной корпорации, как и любой системный менеджмент, требует еще и личного контакта, активных усилий топ-менеджеров по организации и поддержке коммуникаций, а также готовности как учиться самим, так и учить других. Такой корпорацией нельзя управлять с помощью системы, хотя она тоже должна присутствовать в значительной степени. Подобно прототипу системного менеджмента в КЛ8Л (см. главу 47), топ-менеджмент в такой структуре

должен иметь достаточно времени, чтобы общаться с людьми, причем не только с руководителями высшего звена. Он должен следить за тем, чтобы каждый человек в структуре, принимающий решения, знал, что происходит, причем не только в его подразделении. Он должен следить за тем, чтобы люди, стоящие далеко друг от друга, понимали топ-менеджмент и помогали понять топ-менеджменту свои цели и задачи. Для этого нужно, чтобы у людей в Нью-Йорке или в Базеле было достаточно времени, чтобы встретиться со своими коллегами в Сан-Паулу или Сиднее — не только для того, чтобы поделиться со своими проблемами и заботами, а в качестве слушателей, ресурса. Точно так же для этого необходимо, чтобы топ-менеджеры, члены корпоратив-

ной команды топ-менеджеров и члены других команд топ-менеджеров, вплоть до самой маленькой дочерней компании, могли наладить непосредственный личный контакт с важными группами в своей среде: с представителями правительства, политическими лидерами, людьми, влияющими на формирование мнений будь то в средствах массовых информационных или в местных университетах. Они не могут надеяться, что им удастся устранить раскол между реалиями мировой экономики и реалиями национальных суверенных государств. Однако их работа заключается в том, чтобы сделать такой раскол более терпимым и менее вредным.

Многонациональная компания, несомненно, является самым важным экономическим инструментом современного мира. Она важна именно потому, что отражает новую реальность мирового рынка и мировой экономики. Она важна потому, что представляет собой самый эффективный инструмент для оптимизации имеющихся экономических ресурсов. Но как раз потому, что такая компания отражает скорее новую реальность, а не расширение вчерашнего бизнеса, для нее требуются новые структуры, новые методы интеграции и новые отношения. Многонациональная компания — по-прежнему довольно новое явление, и его еще вполне можно испортить. В таком случае проиграет весь мир. А больше всего пострадают те развивающиеся страны, которые больше всего боятся многонациональной компании, отчетливее других ощущают расхождение между ее силой и собственной слабостью,

больше других нуждаются в психологической и экономической безопасности. Но для того, чтобы многонациональная корпорация реализовала свой потенциал, необходима высококачественная новаторская работа ее топ-менеджмента.