

Е.М.Фрейдкина

**ТЕОРИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПОВЕДЕНИЕ**

Сборник кейсов

Учебное пособие

**Санкт-Петербург
2016**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИЗАЙНА»

ВЫСШАЯ ШКОЛА ТЕХНОЛОГИИ И ЭНЕРГЕТИКИ

Е.М.Фрейдкина

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПОВЕДЕНИЕ**

Сборник кейсов

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2016

УДК 65.5(075)
Ф-862
ББК У9(2)212я7

Фрейдкина Е.М. Теория организации и организационное проведение/ Сборник кейсов: учебное пособие / ВШТЭ СПбГУПТД. - СПб., 2016. – 54 с.

Учебное пособие предназначено для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент». Учебное пособие позволяет сформировать систему взглядов на спектр профессиональной деятельности менеджера, направлено на формирование следующих компетенций:

ОК-1 – способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу;

ОК-3 – готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала;

ОПК-2 – готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

Использование кейсов учит студентов работать в команде, анализировать проблему, самостоятельно принимать решения, защищать и доказывать свою точку зрения, убеждать окружающих в своей правоте, а также учитывать мнение и критику других. При этом развиваются аналитические способности и умение рассуждать вслух, проявляются активность и дух состязательности, может выявиться склонность к лидерству.

В сборнике представлены кейсы, освещающие различные аспекты теории организации и организационного поведения. Пособие рассчитано на применение исключительно в учебных целях, не может распространяться в коммерческих целях.

Рецензенты:

директор института инновационных управленческих технологий ВШТЭ СПбГУПТД, проф. Т.Р.Терешкина

доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С.М.Кирова», канд. экон. наук С.В.Терещенко.

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия.

Редактор и корректор Н.П. Новикова

Техн. редактор Л.Я. Титова

Темплан 2016, поз. 51

Подп. к печати 18.10.2016. Формат 60x84/16.

Бумага тип. № 1.

Печать офсетная. 3,5 печ. л., 3,5 уч.-изд.л. Тираж 50 экз. Изд. № 51

Цена «С». Заказ

Ризограф Высшей школы технологии и энергетики СПбГУПТД
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.

© Высшая школа технологии и энергетики
СПбГУПТД, 2016

© Фрейдкина Е.М., 2016

ВВЕДЕНИЕ

Среди современных технологий и методов обучения особое место в профессиональном образовании занимает обучение кейс-методом. Он ориентирован на самостоятельную индивидуальную и групповую деятельность студентов, в которых студентами приобретаются коммуникативные умения. При решении общей проблемы на занятиях полезным оказывается сотрудничество, которое позволяет всем студентам полностью осмыслить и усвоить учебный материал, дополнительную информацию, а главное – научиться работать совместно и самостоятельно.

Процесс обучения с использованием кейс-метода представляет собой имитацию реального события, сочетающую в себе достаточно адекватное отражение реальной действительности, небольшие материальные и временные затраты и вариативность обучения.

Сущность данного метода состоит в том, что учебный материал подается студентам виде проблем (кейсов), а знания приобретаются в результате активной и творческой работы: самостоятельного осуществления целеполагания, сбора необходимой информации, ее анализа с разных точек зрения, выдвижения гипотезы, выводов, заключения, самоконтроля процесса получения знаний и его результатов.

В переводе с английского *Case* означает:

1. Портфель, чемодан, сумка, папка (в нашем варианте – пакет документов для работы студентов).
2. Ситуация, случай, казус, в ряде случаев – их сочетание (в нашем варианте – набор практических ситуаций, которые должны изучаться студентами).

Цели кейс-метода:

- активизация студентов, что, в свою очередь, повышает эффективность профессионального обучения;
- повышение мотивации к учебному процессу;
- овладение навыками анализа ситуаций и нахождение оптимального количества ситуаций;
- отработка умения работы с информацией, в том числе умения затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации;
- моделирование решений данных ситуаций и, в соответствии с заданием, представление различных подходов к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат;
- принятие правильного решения на основе группового анализа ситуации;
- приобретение навыков четко и точно излагать собственную точку зрения в устной и письменной форме, убедительно отстаивать и защищать свою точку зрения;
- выработка навыков критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ С КЕЙСОМ

Методика работы по решению проблем деловой ситуации (кейса) заключается в следующем:

- на нескольких страницах текста (кейс) описывается конкретная ситуация или реальная проблема, имевшая место в жизни;
- предлагается литература или проводится вводная лекция, в которой освещаются основные аспекты, требующие внимания при решении кейса, предлагается инструментарий для решения данной проблемы;
- студенты самостоятельно анализируют содержание кейса, выписывая цифровые данные, наименования фирм и другую конкретную информацию. В результате у каждого студента должно сложиться целостное впечатление о содержании кейса;
- знакомство с кейсом завершается обсуждением. Преподаватель оценивает степень освоения материала, подводит итоги обсуждения и объявляет программу работы;
- в дальнейшем происходит формирование рабочих подгрупп. Каждая подгруппа располагается в каком-либо месте аудитории, по возможности, на небольшом удалении друг от друга;
- после того, как команды сформированы, студентам необходимо изучить соответствующий теоретический материал, используя конспект лекций, учебные пособия и другие компактные методические издания;
- каждая отдельная подгруппа обсуждает и анализирует ситуацию, после чего вырабатывает свою точку зрения на проблему, генерирует различные идеи по поводу решения данной проблемы и затем оформляет их для презентации;
- проводится презентация, на которой предлагается решение данной проблемы. Иногда вместо или после презентации устраивается пресс-конференция;
- на совместном совещании обсуждаются точки зрения отдельных подгрупп и вырабатываются взаимоприемлемые рекомендации по решению проблем.

Последовательность организации и проведения занятий с использованием кейс-метода представлена на рис. 1.



Рис. 1. Последовательность работы с кейсом

ПАМЯТКА ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПРИ РАБОТЕ С КЕЙСОМ

1. Двукратное чтение кейса: один раз, чтобы иметь общее представление, и второй раз, чтобы хорошо разобраться в фактах.
2. Кроме того, должны быть внимательно проанализированы таблицы и графики.
3. Составить список проблем, с которыми придется иметь дело.
4. Если предлагаются цифровые данные, нужно попытаться их оценить и объяснить.
5. Идентификация проблем, к которым можно применить имеющиеся знания.
6. Составление основательного анализа ситуации.
7. Поддержка предложений решения проблемы посредством основательной аргументации.
8. Составление схем, таблиц, графиков, которые дают основание для собственного «решения».
9. Составление списка приоритетов собственных предложений, принимая во внимание, что в реальности будут довольно скудные ресурсы.
10. Контроль собственного плана действий, чтобы проверить, действительно ли разработаны все сферы проблемы.
11. Не предлагать решений, которые обречены на провал и тем самым могут иметь губительные последствия.

Кейс 1. Рекламное агентство *Aquarius*

- Назначение организации
- Обобщенные модели выбора стратегии и дизайна организации
- Модели организационных структур

Рекламное агентство *Aquarius* – фирма средних размеров, предлагающая клиентам два вида услуг: программы развития рекламных кампаний (например, слоганы или оригинал-макеты) и полнобъемные планы работы со СМИ (таких как радио, ТВ, газеты, журналы и плакаты). В качестве дополнительных услуг агентство предлагает помощь в маркетинге и сбыте изделий, а также маркетинговые исследования эффективности рекламы. Работа агентства была организована традиционно. Структура агентства представлена на рис. 2.

Отделы выполняли сходные функции. Каждый работник, ответственный за работу с клиентом, подчинялся менеджеру – связному между клиентом и штатными специалистами – сотрудниками оперативного и маркетингового отделов. Прямые связи между клиентами и специалистами агентства, клиентами и ответственными за данное направление работы в целом, а также специалистами и отвечающими за работу с клиентами представлены в табл. 1. Эти социометрические данные были собраны консультантом, проводившим исследование моделей формального и неформального общения. Каждая клетка таблицы, показывающая отношения между клиентами и сотрудниками *Aquarius* отражает прямые контакты между ними.

Хотя менеджер, отвечающий за работу сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами, и выполнял функции связного между ними и специалистами агентства, клиенты и специалисты вступали в прямой контакт, минуя менеджера. Это могли быть любые формы взаимодействия: встречи, телефонные звонки, письма и т.д. Часто контакты возникали между специалистами агентства и их коллегами из организации-заказчика. Например, художник агентства, работающий в команде на конкретного клиента, часто мог контактировать непосредственно с художником, работающим в компании-заказчике. В прямые контакты также могли вступать представители исследовательских подразделений *Aquarius* и рекламодателя. Часто неформальные контакты приводили к более официальным встречам с клиентами, на которых сотрудники агентства проводили презентации, излагали и обосновывали политику агентства и его приверженность определенным направлениям деятельности.

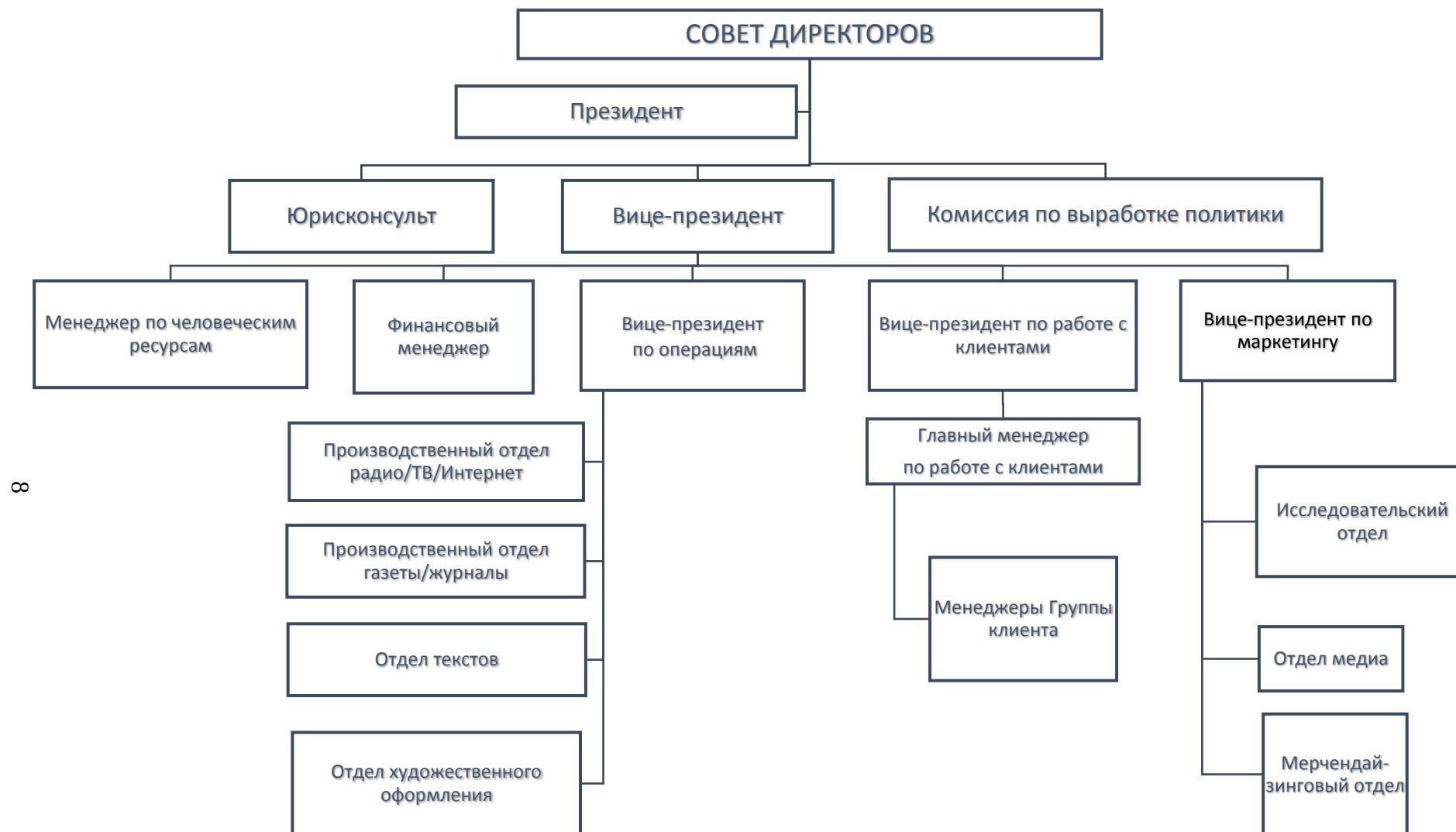


Рис. 2. Структура агентства Aquarius

Таблица 1

Aquarius и клиенты: социометрическая таблица

6

	Клиенты	Менеджер, ответственный за работу с клиентами	Сотрудник, работающий с клиентами	Специалисты по работе с радио и ТВ	Специалисты по работе с газетами и журналами	Специалисты по разработке стратегии рекламной кампании	Художники	Специалисты по мерчендайзингу	Медиа-специалисты	Сотрудники исследовательского отдела
Клиенты	X	F	F	N	N	O	O	O	O	O
Менеджер, ответственный за работу с клиентами		X	F	N	N	N	N	N	N	N
Сотрудник, работающий с клиентами			X	F	F	F	F	F	F	F
Специалисты по работе с радио и ТВ				X	N	O	O	N	N	O
Специалисты по работе с газетами и журналами					X	O	O	N	O	O
Специалисты по разработке стратегии рекламной кампании						X	N	O	O	O
Художники							X	O	O	O
Специалисты по мерчендайзингу								X	F	F
Медиа-специалисты									X	F
Сотрудники исследовательского отдела										X

F – частые контакты (ежедневно);

O – редкие контакты (один-два раза за время работы над проектом);

N – контакты отсутствуют;

X – пересечение одноименных полей.

В операционных отделах и отделе маркетинга существовала иерархическая и профессиональная система. Каждый отдел был организован иерархически: во главе стоял директор, затем заместитель директора и несколько уровней младших руководителей. Профессиональные контакты были представлены весьма широко; главным образом они касались обмена знаниями и методиками, технического совершенствования работы и развития профессиональных интересов. Контроль в каждом отделе преимущественно касался должностного роста сотрудников и инспектирования работы подчиненных. Многие менеджеры, ответственные за работу сотрудников агентства с клиентами, ощущали потребность в большем влиянии. Один из них сказал: «Творчество и искусство – только об этом я и слышу. Безумно тяжело руководить шестью-семью яркими личностями, заявляющими, что они сами знают, что им делать. Каждый из них старается продать свою идею клиенту, и большую часть времени я не знаю, что случится через неделю. Если бы я был деспотом, я бы проверял и санкционировал их деятельность. С этим нужно что-то делать».

Потребность в реорганизации обострилась с связи с изменениями во внешней среде. Очень резко и очень быстро сменился состав клиентов. Для рекламного агентства характерно приобретать и терять клиентов, часто без предупреждения с их стороны. Поведение и стиль жизни потребителей меняются, кроме того, появляются принципиально новые продукты.

Реорганизация агентства была одним из решений, предложенных топ-менеджерам для увеличения гибкости его работы в меняющейся среде. Целью реорганизации было сокращение времени реагирования агентства на изменения в окружающей среде, а также рост кооперации и коммуникации между специалистами различных отделов.



ВОПРОСЫ

Высшее руководство не уверено, какая именно реорганизация необходима. Им бы хотелось получить от вас помощь в анализе ситуации, сложившейся в агентстве (внешняя среда, структура агентства), и в разработке предложений по поводу новой структуры Aquarius.

Кейс 2. Kongstrup machine factory

- Составляющие внешней среды
- Параметры внешней среды
- Модели адаптации к неопределенности внешней среды
- Интеграция организации и внешней среды

Kongstrup Machine Factory была создана в 1894 г. Деятельность компании с того времени была связана с проектированием, производством и сбытом сельскохозяйственной техники. Организационная структура компании может быть описана как традиционная функциональная структура, подходящая для небольшого количества товарных наименований, разработанных и производящихся компанией с первых лет ее существования. Хотя организационная структура компании эволюционировала от самой простой структуры к функциональной, компании удавалось сохранять прочный фокус на инженерном проектировании, - фокус, сформировавшийся в самом начале истории компании. Сегодня компания принадлежит нескольким крупным инвесторам (фондам и венчурным предприятиям).

В середине 1970-х гг. менеджмент Kongstrup принял стратегическое решение сконцентрироваться на производстве зерноуборочных комбайнов, и впоследствии эта стратегия была дополнена ориентацией на производство оборудования для обмолота зерна. Эти стратегические изменения были реализованы посредством приобретений, но компания сомневалась, следует ли ей полагаться исключительно на такой подход, и поэтому заключила несколько стратегических альянсов. Результаты заключения стратегических альянсов были исключительно позитивными, а результаты приобретений выглядели гораздо менее вдохновляющими.

Компания также рассматривала вариант аутсорсинга конструкторских услуг, предусматривавший заключение контракта с другой фирмой о разработке нового оборудования. Менеджеры Kongstrup испытывали неуверенность относительно того, как организовать непрерывное развитие ресурсов и умений компании. Они были убеждены в том, что стратегия развития будет зависеть от характеристик имеющихся ресурсов и умений, - что означало невозможность планирования стандартного подхода к развитию. Неуверенность в отношении стратегии развития компании сохранилась и по сей день.

В конце 1980-х гг. рынок комбайнов переживал спад спроса, в результате чего образовался большой избыток производственных мощностей. В 1989 г. в Европе было продано 13700 комбайнов, в 1990 г. - всего 9800. Кризис приписывался, в первую очередь, определенности в сельскохозяйственном секторе, связанной с ожидаемыми изменениями в сельскохозяйственной политике ЕС по результатам переговоров в рамках генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ). Однако компания полагала, что нижняя точка падения соответствует объему продаж 9800

комбайнов, – и с позиции сегодняшнего дня эта оценка представляется правильной.

В начале 1980-х гг. Kongstrup, прочно ориентированная на производство комбайнов, разработала новую серию комбайнов средней мощности. В то время компания продавала примерно 500 машин в год, но имела мощности для удвоения этого показателя. Главным рынком сбыта была Дания, за которой вплотную следовали Швеция, Великобритания и Норвегия. Но компания не имела систематических продаж на других экспортных рынках, в том числе из-за своих ограниченных финансовых ресурсов. В отрасли имелись прочные связи между продажами и техническим обслуживанием комбайнов. Компания решила, что максимальное расстояние от покупателя до сервисного центра не должно превышать 25 км. Разветвленная сеть дистрибуции на главных рынках не может быть оправданной с финансовой точки зрения при продаже одних только комбайнов, но она рассматривалась как расширение продукту. Kongstrup предпочла, несмотря на высокие издержки, сохранить эту услугу.

Таким образом, перспективы Kongstrup на будущее вызывали определенные сомнения, и в 1986 г. компания сочла логичным объединить силы с другой компанией в виде соглашения о сотрудничестве.

Сотрудничество и стратегические возможности

Было несколько кандидатов, включая Multus Biancos (MB), Case International Harvester и Valmet. Ни MB, ни Valmet не имели на тот момент собственных предприятий по производству комбайнов. Прежде MB имела три таких крупных предприятия, но они были ориентированы на массовое производство, в результате кризиса стали нерентабельными и позднее были закрыты. MB не была уверена в том, что ее товарный ассортимент должен обязательно включать комбайны.

В то время MB была крупной бразильской компанией с товарооборотом 1,5 млрд долл. MB имела дивизиональную структуру. Компания выпускала всю линейку сельскохозяйственных тракторов, а ее производственные мощности были сосредоточены во Франции, Бразилии и Северной Америке. Тем не менее, компания пребывала всего лишь во «второй лиге», когда она решила заниматься производством сельскохозяйственной техники, а тремя лидерами были Ford-Fiat, John Deere и Case International Harvester.

Для Kongstrup главной выгодой сотрудничества с MB стал бы прямой доступ на различные экспортные рынки через широкую международную сбытовую сеть MB. Kongstrup также рассчитывала увеличить сбыт более, чем в два раза. Следующие аспекты имели решающее значение для выбора Kongstrup в пользу MB:

- 1) доступ к некоторым типам покупателей, с которыми поддерживал отношения партнер;
- 2) сокращение незагруженных производственных мощностей;
- 3) возможности рационализации.

Подобным образом доступ к товарному ассортименту МВ обеспечивал выгоды за счет кросс-брендинга и совместного продвижения продукции. Кроме того, имелись потенциальные выгоды от сотрудничества вместо конкурирования и от доступа к менеджменту, производственным технологиям и финансовым ресурсам партнера.

К тому же МВ имела хорошую международную репутацию и налаженную организационную структуру. Другим достоинством было наличие системы сбыта в Западной Европе. Товарный ассортимент находился на среднем техническом уровне, но Kongstrup верила, что она могла бы внести значительный вклад в успех партнерства за счет разработки новых изделий и инноваций и таким образом обеспечить альянсу ведущее положение на рынке. Наконец, МВ получила бы выгоду от пополнения своей товарной линейки новыми товарами без расширения своей организации и таким образом укрепила бы свой достаточно слабый отдел Инновационного развития (ИР).

Тесное сотрудничество с МВ подразумевало для Kongstrup риск высокой зависимости от своего партнёра в результате «складывания всех яиц в одну корзину». Другие опасения вызывали различия в целях двух партнеров в отношении альянса и неравенство партнеров с точки зрения размера и финансовых ресурсов. Кроме того, для Kongstrup существовал риск потери собственной идентичности, так как сильная сторона партнера заключалась в его развитой сети дистрибуции, и поэтому он мог потребовать от Kongstrup создания новых комбайнов, для проектирования которых она не имела необходимых знаний и ресурсов. Поэтому в целом было неясно, окажется ли это партнерство успешным.

В ходе переговоров стало понятно, что для Kongstrup главной причиной стремления к сотрудничеству было получение доступа на рынок, а для МВ главной причиной было получение доступа к проектно-конструкторским возможностям Kongstrup по разработке новых комбайнов, так как ее собственный отдел ИР считался в отрасли довольно слабым. В конце концов, соглашение о сотрудничестве было подписано, а вскоре партнерство принесло первые успешные результаты.

Сотрудничество

Как уже отмечалось, МВ была сильна в сбыте продукции и ее финансовые отчеты за предыдущие годы демонстрировали устойчивую позитивную динамику (табл. 2), а опасения, которые первоначально высказывались в отношении будущего партнёрства, оказались безосновательными.

Таблица 2

Динамика сбыта продукции

Годы	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Темп роста, %	100	108	111	120	123	125	131

Обычно комбайны, в зависимости от их размера, распределяются на категории, обозначаемыми номерами от 1 до 10. В 2008 г. ассортимент продукции *Kongstrup* включал в себя размеры с 4-го по 9-й, при этом завод *Kongstrup* в Хиллерстромпе (Швеция) был единственным, выпускающим крупные комбайны с 6-го по 9-й. Комбайны меньших размеров (4-й и 5-й) производились другим партнером, EMBRO, завод которого находился в Белграде (Сербия). Этот партнер выпускал примерно треть комбайнов *Kongstrup*. Сербская компания являлась независимым предприятием, которому предоставлялась технология, конструкторская документация и производственное оборудование. До начала этого партнерства EMBRO выпускал только устаревшие модели и намеревался переориентировать все свои мощности на выпуск моделей *Kongstrup* – что может служить еще одним свидетельством лидерства *Kongstrup* в исследованиях и разработках.

В подразделении *Kongstrup*, занимающимся выпуском комбайнов, занято 415 человек, получающих почасовую зарплату, и 122 человека, работающих на складе. В приведённой выше табл. 2 представлен товарооборот завода в Хиллерстромпе.

Товарооборот в последние годы устойчиво рос. Ожидается, что эта тенденция сохранится в будущем, причем 80 % общего товарооборота обеспечит экспорт.

Kongstrup имеет широкую сеть поставщиков деталей, а МВ покупает 85 % продукции *Kongstrup*. Таким образом, *Kongstrup* сильно зависит от МВ и другой компании Case International Harvester, которая сама приобретает различные узлы у *Kongstrup*.

Kongstrup имеет сильные позиции на рынках Швеции, Норвегии, Великобритании и Дании. В Швеции, Норвегии и Великобритании ее рыночная доля составляет от 12 до 14 %, а в Дании – около 30 %. В других европейских странах рыночная доля сохраняется на уровне менее 10 %. В целом по Европе, за исключением Дании и Швеции дистрибуцию осуществляет МВ под брендом *Kongstrup*.

Главные конкуренты *Kongstrup* – это CLAAS, Massey Fergusson, John Deere, Case International Harvester, Deutch Fahr и Leverada. Все эти корпорации обладают достаточной финансовой устойчивостью, *Kongstrup* является самым маленьким из этих игроков. Это обусловлено в том числе и тем, что другие производители имеют более широкий товарный ассортимент. Некоторые конкуренты являются дочерними фирмами транснациональных корпораций.

Катастрофа

Успешное сотрудничество с МВ продолжалось до 2008 г., когда произошло событие, имевшее катастрофические последствия для этого сотрудничества.

МВ занималась также другими видами бизнеса, которые внезапно повлияли на сотрудничество двух компаний. Она имела долю в горнодобывающей промышленности в Чили и неожиданно понесла

огромные финансовые убытки из-за резких колебаний цен на сырье, вызванных финансовым кризисом. Это наложило на МВ тяжёлое финансовое бремя, и компания прекратила перечисление средств в *Kongstrup*. У МВ появились новые собственники, которые немедленно заявили, что они готовы продолжить сотрудничество с *Kongstrup* в комбайновом бизнесе.

Однако *Kongstrup* не слишком доверяла заявлениям новых владельцев МВ – и, как оказалось, не без оснований. *Kongstrup* стала замечать изменения характера заказов МВ на некоторые наименования запчастей. В то время, как в прежние времена компания заказывала 10-15 наименований, то теперь она стала заказывать 50-60 наименований. Это заставило *Kongstrup* подозревать, что МВ производит другие типы комбайнов, что шло в разрез с соглашениями о сотрудничестве.

Осенью 2008 г. руководство *Kongstrup* нанесло в МВ неожиданный визит, который подтвердил эти подозрения. МВ изготавливала и тестировала копию наиболее популярного комбайна *Kongstrup* – и это было уже откровенное нарушение контракта. МВ смогла создать копии наиболее популярных изделий своего партнера благодаря знанию его продукции и умению с выгодой для себя использовать знания, обеспечиваемые стратегическим альянсом. Все эти действия МВ осуществляла осознанно и целенаправленно.

В результате *Kongstrup* уведомила МВ, что сотрудничество будет прекращено со всеми вытекающими из этого последствиями, если МВ не прекратит производство комбайнов. Затем между руководством компаний состоялись три встречи, в результате которых МВ обещала уволить своего исполнительного директора, если *Kongstrup* согласится продолжить сотрудничество. Совет директоров заявил, что изначально имел самые лучшие намерения, но был введен в заблуждение недобросовестным исполнительным директором. Однако *Kongstrup* опасалась, что МВ начала производство комбайнов именно по указанию Совета директоров, и подозревала, что смещение исполнительного директора ничего не изменит. Поэтому *Kongstrup* решила разорвать контракт с МВ.

Организационный и стратегический кризис

Отказ от партнерства породил для *Kongstrup* огромные проблемы. Главная из них заключалась в том, что после разрыва отношений с МВ вся система дистрибуции и сбыта оказалась разрушенной. Положение было отчаянным.

Директор *Kongstrup* по сбыту Бьярте Оттосен решил разработать план на будущее на основе анализа результатов продаж в прошлом году, чтобы лучше понять перспективы получившей независимость *Kongstrup*. Прежде всего выяснилось, что существующая – функциональная – структура *Kongstrup* была совершенно не продуктивна. Многим работникам (даже слишком многим), стало очевидно, что компания не имеет подходящей организационной структуры. Это стало ясным из неуклюжих попыток справиться со все усложняющимся товарным ассортиментом, а также из того

факта, что стратегический альянс с МВ стал предъявлять организации такие требования, которые она вряд ли смогла выполнить. Разумеется, Оттосен больше всего боялся того, что теперь *Kongstrup* сама должна будет заниматься дистрибуцией и сбытом комбайнов – тем, что поддержало бы сохранение сегодняшних слабых мест организации, недопустимость которых стала бы еще более очевидной. Но не было сомнений в том, что разрыв отношений с МВ ввергнет *Kongstrup* в организационный кризис.

Даже несмотря на уверенность Оттосена в неизбежности организационного кризиса, исполнительный директор Хенрик Ларсен и директор по производству Улла Хедман были убеждены в том, что функциональная структура может продолжать доказывать свою ценность, не в последнюю очередь из-за их уверенности в том, что *Kongstrup* смогла бы выиграть от тех преимуществ, которые обеспечивает функциональная структура на международных рынках. В частности, они решили, что разделение труда обеспечивает решающее преимущество, но они также видели выгоды и в том, что каждый начальник отдела будет руководить командой людей, имеющих одни и те же ресурсы. То, что отделы тесно сотрудничали между собой в рамках каждой функции и, таким образом, вырабатывали одни и те же ценности и стандарты, доказало свою полезность. Благодаря этому компания сталкивалась лишь с малым количеством стратегических проблем.

В то же время, отсутствие у компании опыта преодоления кризисов само по себе было серьезной проблемой. *Kongstrup* не умела предсказывать последствия своих действий и в некоторых случаях была вынуждена изменять свои ключевые решения вскоре после их реализации.

Помимо проблем с организационной структурой, вскоре стало ясно, что *Kongstrup* никогда не задумывалась над тем, какую стратегию использовать в отношении со своими покупателями. Компании было очень удобно передать сбыт своих комбайнов МВ, а самой сосредоточиться на производстве.

Директор по сбыту Оттосен был знаком с методами стратегического планирования Портера, а также Майлса и Сноу и был убежден в том, что так называемая стратегия низких издержек является наиболее подходящей. Такая убежденность объяснялась количеством конкурентов и тем фактом, что, многие производители, по сути, выпускали одну и ту же технику. Поэтому единственно важным параметром конкуренции, по-видимому, была цена.

Кроме того, анализ, выполненный Оттосеном и исполнительным директором Ларсеном, показал, что компания работала главным образом на отечественный рынок. Этот вывод основывался на том, что *Kongstrup* была шведской компанией и ее основным рынком была Скандинавия – рынок с более или менее одинаковой структурой, характерной для всех северных стран. Это означало, что *Kongstrup* рассматривала себя не как экспортера, а скорее как компанию с ограниченными зарубежными связями. Многие работники считали это безусловным преимуществом своей компании.

Другое преимущество *Kongstrup*, как компании, работающей на внутренний рынок, заключалось в возможности успешно конкурировать за счет цены в тех случаях, когда более крупные и в основном ориентированные на зарубежный рынок игроки начинали «играть мускулами». В нескольких случаях эта стратегия оказалась весьма успешной, а по своему опыту *Kongstrup* знала, что многие датские и норвежские фермеры предпочитают шведские комбайны комбайнам крупных международных брендов. Кроме того, стратегия размещения центров технического обслуживания на расстоянии не более 25 км от каждого покупателя оказалась особенно убедительным аргументом для скандинавских фермеров, и ее вряд ли могли скопировать зарубежные компании.

Третьей выгодой от того, что Скандинавия фактически была для *Kongstrup* внутренним рынком, было достижение многих преимуществ, которые обычно оказывались решающим фактором в пользу глобальной интеграции. Прежде всего, большое значение имел аргумент о том, что было бы гораздо проще выпускать изделия, соответствовавшие стратегии низких издержек. Хотя скандинавский рынок был самым важным, продажи комбайнов на других международных рынках были главной причиной, по которой *Kongstrup* могла производить комбайны по конкурентоспособным ценам. Аргумент директора по сбыту Оттосена заключался в том, что комбайны, продававшиеся за пределами скандинавского рынка, обеспечивали экономию за счет эффекта масштаба, благодаря чему себестоимость продукции в целом могла поддерживаться на низком уровне. Когда Том Пальме, один из менеджеров, стал критиковать стратегический анализ работы компании, Оттосен ответил ему, что эта тактика была подобна тактике крупных конкурентов.

Пальме часто критиковал менеджмент *Kongstrup* и несколько раз находился на грани увольнения. Поэтому ни для Оттосена, ни для Ларсена не было секретом то, что Пальме считал *Kongstrup* чем-то вроде «небольшого заводика без международных перспектив». Перспективы самого Пальме свелись фактически к нулю прежде всего потому, что другие работники не имели смелости выступить в его поддержку. Его негативные высказывания были слишком спорными, хотя некоторые работники понимали и признавали правильность отдельных его аргументов.

Неоднократно на реальных примерах Пальме доказывал, что *Kongstrup* часто запаздывает с принятием решений и что качество этих решений иногда оставляет желать лучшего. Он всегда вызывал волнение среди участников совещаний, когда обвинял топ-менеджеров в медлительности и низком качестве принимаемых решений, особенно тех, которые сначала принимались с энтузиазмом, а потом признавались ошибочными.

Более того, этот менеджер-диссидент несколько раз называл *Kongstrup* маленькой больной компанией, которая избегает любых рисков за счет вступления в стратегический альянс. Несколько лет тому назад Пальме заявил, что *Kongstrup* неспособна проектировать новые изделия и лишь

пассивно следует за изменениями, происходящими в отрасли. Что касается внутренней обстановки, то она выражалась в полном одобрении работниками любых действий менеджмента, в результате чего уровень конфликтов стал настолько низким, что в компании исчезли любые внутренние угрозы статус-кво и сложилась обстановка самоуспокоенности и самодовольства.

На совещаниях, на которых говорилось о низкой вероятности конфликтов, Пальме заявлял о том, что он является самым ценным работником компании и заслуживает повышения оклада. Он аргументировал это тем, что компании требуется не «послушное большинство», а инициативные работники, способные взглянуть на нее по-новому; в этом и заключается путь к непрерывному развитию организации. Неудивительно, что менеджмент раздражало высокомерие Пальме, в то время как остальные работники находили этот конфликт забавным.

Однако вследствие распада альянса с МВ менеджерам пришлось рассматривать ситуацию с *Kongstrup* в новом свете и изменить отношение к критическим высказываниям своего коллеги. Это изменение не в последнюю очередь произошло после закрытого совещания исполнительного директора Ларсена с начальниками отделов, на котором директор по производству Улла Хедман признала, что хотя Пальме прав не во всем, в его словах есть определенная доля истины.

Ларсен попросил Хедман оценить, в какой степени его главный критик был прав, используя для этого 100-балльную шкалу. Она ответила, что Пальме был прав на 95 %. Это заявление потрясло присутствующих и помогло топ-менеджерам осознать, что компании нужно выходить на международный рынок.

В итоге было решено, что команда менеджеров займется разработкой более активной международной стратегии с целью перепозиционирования *Kongstrup* и решения неотложной проблемы создания новых каналов дистрибуции и сбыта. После произведенного исследования менеджмент пришел к выводу, что у компании имеются четыре потенциальные стратегии:

- 1) международно-внутренняя стратегия;
- 2) экспортная стратегия;
- 3) стратегия глобализации;
- 4) сочетание стратегии глобализации и международно-внутренней стратегии.

1. Международно-внутренняя стратегия

Это сегодняшняя стратегия *Kongstrup*. В соответствии с ней преимущества дифференциации должны достигаться за счет адаптации продукции к конкретному рынку при одновременном получении преимуществ за счет низких издержек. Это достигалось за счет:

- перевода основных мощностей в те страны, где они могли использоваться наиболее успешно для создания преимущества в низких издержках и преимущества дифференциации;

- создания глобальной сети для координации работы, позволяющей зарубежным и отечественным подразделениям совместно использовать имеющиеся навыки и основные мощности.

Недостаток этой стратегии состоит в том, что два противоположных фактора – преимущество в дифференциации и преимущество низких издержек – порождают сложности, которые неизбежно затрудняют контроль и координацию происходящего. К тому же бюрократические издержки могут оказаться высокими.

2. Экспортная стратегия

В соответствии с этой стратегией, *Kongstrup* должна была кастомизировать производство комбайнов для каждого конкретного рынка, для чего основные виды продукции (и только они) вырабатываются дома, а затем эти производства переводятся в другие страны. Затем каждое зарубежное подразделение осваивает выпуск продукции и каждое обзаводится своим производственным отделом. Стандартный ассортимент адаптируется к конкретным рынкам; это позволяет компании получить доступ к ресурсам каждой из стран и разным способностям их рабочей силы. Подразделение в другой стране может даже не знать, что требования покупателей изменились. В результате каждое подразделение должно вырабатывать свои собственные виды продукции. Эта стратегия не обеспечивала никаких выгод от эффекта масштаба.

3. Стратегия глобализации

Стратегия глобализации – это простая международная стратегия. Идея здесь заключается в том, чтобы смотреть на весь мир как на свой отечественный рынок. В настоящее время компания уделяет мало внимания специфике индивидуальных рынков. Она использует стандартизированные товары и стратегии маркетинга. Рискованность этой стратегии состоит в том, что покупатели могут почувствовать несоответствие товара и его рекламных характеристик своим специфическим потребностям.

4. Сочетание стратегии глобализации и международно-внутренней стратегии

Идея объединения этих двух стратегий состоит в том, чтобы предлагать один и тот же стандартизированный продукт во всех странах. Другими словами, не предусматривается никакой кастомизации комбайнов для конкретных покупателей в разных странах. Производство как таковое осуществляется в разных странах, но продукция не кастомизируется. Основные мощности сохраняются в головной компании. Особенно это касается ИР, производства и маркетинга.

Недостаток этой стратегии состоит в том, что продукция не кастомизируется для конкретных стран, и поэтому есть риск того, что местные поставщики, которые хорошо знакомы с потребностями покупателей, могут получить конкурентное преимущество. Кроме того, стратегия подразумевает высокую степень централизации, высокие

бюрократические издержки и высокие затраты на координацию и перемещение ресурсов.

Разработка новой стратегии осуществлялась в течение нескольких месяцев, и теперь менеджеры были горды тем, что они могут представить работникам эти четыре стратегии интернализации.

Однако на одном из последних совещаний, состоявшихся перед презентацией стратегий, финансовый директор выразил два опасения. Первое состояло в том, что хотя компания действительно описала эти четыре стратегии интернализации, сами стратегии не были подкреплены организационной структурой. «Если мы выберем одну из четырех стратегий, но продолжим использовать функциональную структуру, дела могут пойти не так, как мы ожидаем. Нам нужно предложить структуру, поддерживающую стратегию». Остальные члены команды менеджеров с этим согласились. «Другой вопрос, который меня беспокоит, заключается в том, какую стратегию нам следует выбрать». Исполнительный директор Хенрик Ларсен немедленно вступил в дискуссию и указал на очевидные выгоды международно-внутренней стратегии, при которой можно получить преимущества дифференциации за счет кастомизации продукции для конкретных рынков при одновременном сохранении преимущества низких издержек.

Финансовый директор Халдан Эриксон был менее оптимистичен. «Я не думаю, что мы должны предлагать конкретную модель. Мы рискуем остаться в дураках. Представьте, что мы выберем какую-то модель, а наш критически настроенный коллега выдвинет противоположное предложение, которое вполне возможно окажется правильным, и которое мы с вами проглядели, то мы предстанем в неприглядном свете, и вполне вероятно, что в конце концов он заменит одного из нас в команде топ-менеджеров. Поэтому я предлагаю, чтобы мы представили все четыре стратегии и выдвинули предложения по структуре, а затем позволили работникам провести дискуссию на этой основе. Мы знаем, какой стратегии мы отдаем предпочтение, и всегда можем направить дискуссию в нужном нам направлении».

Другие менеджеры поддержали эту точку зрения. Тогда Эриксон, чувствуя прочность своей позиции в качестве второго человека в компании после исполнительного директора, сказал: «Мы согласны привлечь работников к выбору стратегии. После этого нам просто требуется установить связь между стратегией и структурой. Давайте рассмотрим следующее предложение» (табл. 3).

Остальные члены команды менеджеров тщательно изучили предложение и согласились с тем, что теперь они имеют хорошую основу для обсуждения с работниками стратегии и будущей структуры. Настрой команды топ-менеджеров на конструктивную работу, сохранявшийся в течение последних нескольких месяцев, еще более укрепился, и общая атмосфера в команде стала исключительно позитивной. Хотя альянс с МВ распался, должно было пройти почти полгода, прежде чем покупатели

почувствовали бы последствия этого события на себе. Это давало *Kongstrup* время для выбора стратегии и соответствующей ей структуры.

Таблица 3

Взаимосвязи между стратегиями и структурами

Стратегия	Структура
Международно-внутренняя стратегия	Структура глобального продукта
Экспортная стратегия	Глобальная матричная структура
Стратегия глобализации	Глобальная географическая структура
Стратегия глобализации и международно-внутренняя стратегия	Международное разделение

В начале 2009 г. работники были приглашены на общее собрание, которое было названо самым важным в истории *Kongstrup*. Каждый приглашенный знал, что собрание посвящено выбору стратегии и структуры, а не возможным будущим увольнениям.

Соответственно, и все работники были настроены дружелюбно. Тем сильнее оказалось удивление работников и менеджеров, когда вечный критик Пальме разнес предложения в пух и прах. Он убедительно доказал, что менеджмент не обладает способностью вытащить *Kongstrup* из трудной ситуации.

Вскоре команде менеджеров стало ясно, что Пальме прав. Отвечая на вопрос исполнительного директора Хенрика Ларсена, Пальме признался, что он изучал организационную теорию. Он также заявил, что если ему дадут один месяц, то он сможет представить свое предложение по улучшению положения компании и одновременно вовлечь других менеджеров в проведение анализа и подбор необходимой документации.

Ларсен признал, что топ-менеджеры не лучшим образом справились с задачей стратегического планирования, и заявил, что с удовольствием приглашает Тома Пальме помочь в координации этого процесса. Теперь все зависело от того, что предложит Пальме.



ВОПРОСЫ

1. Перечислите проблемы, с которыми столкнулась *Kongstrup* после распада альянса с MB. Какие из них по вашему мнению были наиболее серьезными?

2. Для многих организаций является нетипичным предоставление работникам возможности принять участие в обсуждении стратегии. Каковы достоинства и недостатки такого открытого подхода к принятию решений?

3. Было ли разумно со стороны топ-менеджеров Kongstrup позволить такому критически настроенному работнику, как Том Пальме, принимать участие в разработке стратегии?

4. Если бы вы оказались на месте Пальме и получили задание разработать новую организационную стратегию, то какую стратегию Вы бы предложили?

Кейс 3. Hush Russel, Inc

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Схема анализа межорганизационных отношений• Межорганизационное сотрудничество• Стратегии выживания |
|--|

Эта история – воспоминания Дэвида Херста об опыте работы сложившейся организации, претерпевающей глубокие изменения. Толчком к изменениям послужил серьезный кризис в мире бизнеса.

Когда в 1979 г. я пришел в *Hush Russel, Inc*, это был среднего размера канадский дистрибьютор стали и промышленных изделий. Объем продаж компании составлял 536 млн кан.долл., а численность штата – 3 тыс. человек. Деятельность компании контролировал председатель Арчи Рассел, владевший 16 % акции компании. Компания работала по четырем направлениям, главным были поставки стали («*Russelsteel*»). Кроме того, компания была дистрибьютором промышленных опор и затворов, имела собственную сеть оптовиков, покупавших изделия из металла и спортивные товары, а также небольшое производство.

Структура компании соответствовала ее деятельности. Менеджеры были профессионалами, во главе каждого подразделения иерархии стоял президент группы, подотчетный Петеру Фостеру – президенту корпорации. Должностные обязанности были документально оформлены, а их конкретное выполнение уточнялось должностными инструкциями. Три тома документов освещали политику компании по всем вопросам, начиная с ведения бухгалтерии и кончая оплатой отпусков. Детальное ведение счетов и система сбора данных позволяли менеджерам проследить прогресс в отдельных операциях в соответствии с бюджетами и планами. Выплаты соответствовали реальной работе; стоимость акций оценивалась по системе RONA, и менеджеры, достигшие конкретных целей, получали большие премии (до 100 % основного оклада).

На высшем уровне управления царил вежливость, которая, однако, была формальной. Совет директоров состоял из друзей и партнеров Арчи и менеджеров. Арчи и Петер вели дела организации так, как если бы они были ее основными собственниками. Их взаимодействие с менеджерами, не работавшими в головном офисе, ограничивалось отдельными командировками.

Кризис

Через девять месяцев после того, как я поступил в компанию специалистом по финансовому планированию, мы попали в переделку, и после ожесточенных торгов по поводу цен компания была поглощена. Нас приобрела частная компания. Ее контролировал старший сын предпринимателя, славившегося легендарным состоянием и возможностями, поэтому в то время мы никак не ожидали той встряски, что нам предстояла. Мы не понимали, что сын не только не имеет поддержки отца в его начинании, но и отказывается советоваться со своими двумя братьями, которые тоже были собственниками приобретённой компании. Для заключения сделки он взял в долг 300 млн долл., подставил под удар своих братьев, поскольку они оба должны были лично гарантировать выплаты по 100 млн долл. каждый. Как оказалось, это было совсем не весело.

В период заключения сделки нас буквально захлестнула волна консультантов, юристов, бухгалтеров. Казалось, что все, кто в нас заинтересован, присылали своих советчиков. После шести недель интенсивного анализа стало ясно, что мы сильно переплатили, и взаимодействие было неравноправным. В самом начале покупатель посетил наших банкиров и предложил им - если они этого захотят - получить «свой кусок». Обеспокоенные возможными потерями и желая контактировать со столь известной семьей, они согласились на начальное финансирование проекта только на основании устной договоренности. Сейчас, ознакомившись с точными цифрами и узнав о разногласиях заинтересованных группировок, они прекратили свою поддержку и потребовали свои деньги назад. Мы должны были компенсировать 300-миллионный долг, причем быстро.

Изменения

Новые собственники *Hush Russel* установили контроль над компанией и затем прекратили производство стали, полностью изменив ситуацию. Наша работа стала интересовать новые группировки, постоянно враждовавшие между собой, новых банкиров и новых предпринимателей, и все это происходило при падении спроса на наши товары и услуги. За очень короткое время корпорация из развивающейся, активной и прибыльной превратилась в разбитую, лишенную финансовой поддержки и надежд на выживание. Нашими приоритетами стали закрытия, увольнения, сокращения производства, проволочки, продажи имущества и «рационализация» ...

В головном офисе ясность в работе исчезла. Например, меня наняли для составления финансовых прогнозов и приращения капитала на рынке ценных бумаг, однако с ростом финансовой неразберихи в компании этого сделать был нельзя. Всем нам будущее внушало опасения; над компанией и каждым из нас нависла угроза банкротства.

В атмосфере кризиса новый президент Уэйн Мэнг (Арчи Рассел и Петер Фостер покинули организацию вскоре после заключения сделки) собрал старших менеджеров для обсуждения сложившейся ситуации. Уэйн

Мэнг работал с металлом много лет, сотрудники *Hush Russel* доверяли ему и относились к новому президенту с уважением. Бухгалтер по образованию, он обычно называл себя «менеджером по персоналу», желая подчеркнуть свою веру в способность людей изменить ситуацию в организации и ответственность линейных руководителей за поддержку этих начинаний. На первом собрании, созванном на скорую руку, присутствовали люди со всей организации, к которым он относился с уважением и доверием. Они были отобраны без учета должностей в старой иерархии.

Содержание и стиль проведения собрания для многих были откровением. Некоторых из его участников приглашали в головной офис только для обсуждения их заработной платы. Сейчас же им сообщили все самые болезненные детали ситуации, в которой находилась компания, и впервые к ним обратились как к людям, способным внести свой вклад в ее изменение. Уэйн просил их о помощи.

На первом собрании мы насчитали 19 основных проблем, стоящих перед организацией. Все они затрагивали ряд функциональных областей. Для их решения мы организовали рабочие группы. Я сказал «мы организовали», поскольку именно так обстояло дело. Без принуждения люди выразили желание заниматься проблемами, которые их интересовали или которые соответствовали их компетенции. Кроме того, участники собрания привлекли к работе добровольцев, которых на собрании не было, но которые, по общему мнению, могли оказать помощь. В целях руководства в каждую рабочую группу входил представитель головного офиса, который должен был отчитываться «наверху» о происходящем. Некоторые участники вошли в столько рабочих групп, что им потребовалась замена. Однако это было следствием осознанного управления процессом.

Собрание закончилось в два часа ночи, и мы отправились по домам объяснять своим недоверчивым женам происшедшее.

Формирование кросс-функциональных команд стало нашим основным методом организации новых инициатив, и в головном офисе старая формальная структура явно исчезала. Команды можно было образовывать мгновенно, сразу же при возникновении проблемы, и так же быстро распустить. Мы, например, обнаружили, что даже без формальных собраний большую часть времени проводили в неформальных переговорах друг с другом. Двое начинали беседу в чьем-то офисе, к ним кто-то присоединялся, еще и еще, и обсуждение становилось групповым. Впоследствии мы называли такие события «бульканьем»; они стали чем-то вроде посиделок у костра.

Позднее, когда я стал исполнительным вице-президентом, мы с Уэйном специально организовывали офис таким образом, чтобы каждый мог слышать, чем занимается другой, и сама среда способствовала тому, чтобы «бульканье» возникало спонтанно. Мы привлекали к беседам людей, проходивших мимо открытых дверей, за ними подходили другие. Речь всегда шла о каких-либо затруднениях, корпоративных или личных. Это были

серьезные дела, но атмосфера была легкая и открытая. Наше будущее могло сложиться плохо, но по крайней мере, это было наше общее будущее. Все участники бесед не могли припомнить, когда они столько смеялись. Мы смеялись над собой и над безысходной ситуацией, над банкирами, финансирующими такую неразбериху, над выходками конкурентов, чьим дурным манерам и языку мы научились в совершенстве подражать.

Я думаю, атмосфера этих неформальных встреч постепенно проникла во все наши контакты – с работниками, банкирами, поставщиками, со всеми, с кем мы взаимодействовали. Конечно, часто встречи были непростыми, содержали напряжение и угрозу, но мы всегда могли «застегнуться на все пуговицы» и сдержать свои эмоции.

Возможно, самым лучшим примером структурных изменений и размывания границ в организации было изменение наших отношений с банкирами. Вначале, когда некоторое время положение с займом не вызывало опасений, отношения с банкирами были сдержанными, но вежливыми. Общение было формальным. Как только банк осознал весь кошмар того, что он финансирует (этот процесс занял около полутора лет), отношения стали становиться все более враждебными. Высшее руководство банка стало грозить и сообщать о действиях, которые они предпримут, если мы не решим нашу проблему. Враждебность достигла своего пика, когда банк организовал проверку по поводу возможного обмана (это – стандартная для многих банков процедура при возможности крупных потерь).

В это время мы имели дело с рядом банкиров, каждый из которых подписывал наши счета несколько месяцев. В результате того, что мы информировали всех банкиров о происходящем, нам удалось выстроить широкую сеть контактов с банком, с которым мы постоянно делились нашими сведениями и мнениями. Не обнаружив в нашей информации обмана, банк провел среди своих сотрудников опрос, как, по их мнению, следует с нами поступить. С позицией нашей компании сотрудники банка были хорошо знакомы, что существенно повлияло на результаты проверки. Было решено создать единую команду из сотрудников компании и банка и поручить ей заняться проблемами, решение которых требовало совместных действий. Граница между корпорацией и банком оказалась размытой; посторонний не сразу понял бы, где кончается компания и начинается банк...

В нашей компании использовались предельно формализованные системы отчетов, позволявшие систематически проверять все операции. После поглощения эти процедуры потребовали существенных изменений. Например, мы должны были публично сообщать о результатах своей работы, когда наши еженедельные потери составляли около 2 млн долл. Мы знали, что если мы не будем своевременно контактировать с поставщиками, они легко впадут в панику и откажут нам в кредите. Их быстрые ответные действия могли иметь фатальные последствия для нашего бизнеса.

Кроме того, наш план закрыть заводы в Канаде и США привел к контактам с профсоюзами и правительствами, но совершенно другого рода.

Я уже сказал, как изменились наши отношения с банком, когда они стали открытыми. То же самое произошло с профсоюзами и правительствами. Сначала наши главные поставщики не понимали, почему мы заблаговременно сообщаем им о наших затруднениях. Однако мы старались склонить их к сотрудничеству, чтобы выжить, и, когда стало известно о «военной истории», нам была обеспечена их поддержка. Большинство профсоюзных и правительственных организаций также оказали нам поддержку. Чтобы понять, какие проблемы стали для нас общими, как и при работе с банком, мы создали совместные рабочие группы с этими внешними организациями. Существенный вклад в преодоление наших трудностей внесло высокое качество внутрикорпоративной коммуникации. Все члены команды имели полную и своевременную картину происходящего. Внешние организации могли контактировать с любым членом команды, и от каждого они слышали одно и то же. Действуя таким образом, мы создали гигантскую сеть контактов. Многие из этих контактов требовали особой квалификации в областях, которые могли оказаться полезными в будущем.

Расширение информационных систем за счет множества связей помогло как сбору, так и распространению информации. Неформальность и открытость сетей в сочетании с развернутыми личными беседами сформировали для нас систему раннего оповещения, позволяющую обнаруживать неприязнь и, возможно, враждебные действия некоторых стейк-холдеров: поставщиков, банкиров и даже потребителей. Эта информация позволяет нам предотвращать опасность еще до ее появления. Сети также работают как системы оповещения, с помощью которых мы можем опробовать наши планы и акции еще до формального объявления о них. Таким образом, мы не только получаем прекрасные предложения по улучшению работы, но и наши партнеры чувствуют себя нашими советчиками.

Мы получили сходный опыт взаимодействия с группой людей, не работавших в компании, в течение лихорадочных шести месяцев 1983 г., когда пытались согласовать с акционерами и банкирами сделку о продаже нашего бизнеса по торговле сталью новым владельцам. Эта группа состояла из секретарей многочисленных юристов и аудиторов, вовлеченных в сделку, не являвшихся сотрудниками компании.

Мы сделали этих людей частью своей сети, заранее обеспечивая их информацией о ситуации и объясняя необходимость того или иного шага. Нас поразила их готовность к сотрудничеству: наши сообщения не оставались без ответа, счета и заключения экспертов предоставлялись вовремя. В итоге сложная сделка, рассчитанная на шесть месяцев, была завершена за три. И все это сделали люди, в чьи обязанности это не входило.

Мы оказались в кризисе внезапно, и наши первые действия были практически простой реакцией на свалившиеся проблемы. Однако, действуя наугад в рабочих группах, мы стали замечать, что у нас есть неожиданные

возможности влиять на происходящее. Изменение отношений с банком это ясно показывает. Хотя формально сила была не на нашей стороне, мы обнаружили, что, правильно освещая возможные затруднения, с помощью своей сети мы могли влиять на решения банка и поставщиков. Предупреждая их заранее и предлагая реальный путь покрытия авансов, мы смогли влиять на принимаемые ими решения.

Хотя мы не имели формальной силы, наши сети в совокупности с внутренней согласованностью действий дали нам возможность реально видеть происходящее. После обсуждения ситуации со всеми заинтересованными сторонами мы начали разрабатывать стратегию. Сложная финансовая и налоговая структура позволила банку управлять нашими потерями и не требовать от акционеров личных гарантий. Наш основной бизнес, связанный с дистрибуцией стали, снова начали финансировать, и он был продан. Претензии акционеров уже могли быть удовлетворены. Предпринятые шаги свели все партии воедино, включая и покупателя нашего бизнеса. Сторонам пришлось признать, что был выбран самый правильный путь. Используя наши новые управленческие умения, мы смогли победить все проблемы.

Не обошлось и без волнений. В последнюю минуту акционеры выдвинули новые возражения против сделки. Только банк смог заставить их уступить, и они с неохотой согласились на продажу, страшась привлечения к суду. Это произошло благодаря заранее сделанным звонкам основным фирмам-поставщикам, некоторые руководители которых входили в совет банка. «Этот бизнес необходимо продать, и тогда он снова начнет нарабатывать капитал», – было сказано поставщикам. – «Если сделка не состоится, то вам, возможно, придется увеличить предоставляемый ему торговый кредит». Сделка состоялась. К концу 1983 г. у нас появились новые собственники, настало время получения прибылей от восстановления основного бизнеса в условиях общего экономического подъема. Суровое испытание закончилось.



ВОПРОСЫ

1. Каковы были исходные причины трудностей, с которыми столкнулась Hush Russel, Inc.
2. Что такое кросс-функциональные группы проекта и как они работают?
3. Что вынудило менеджмент компании использовать кросс-функциональные команды? Было ли это решение вызвано лидерством по вдохновению, организованным кризисом или сочетанием различных факторов?
4. Как менеджеры управлялись с внешними клиентами компании, такими как банк?
5. Рассказанная история закончилась успешно. Как вы думаете, почему банк согласился со стратегией, предложенной менеджерами компании?

Кейс 4. *Amplifier Constructing*: управление «глобальным» проектом

- Этапы международного развития
- Глобальные структуры
- Механизмы глобальной координации

День 6 апреля 2006 г. вызвал смешанные чувства у Джона Смита, партнера британского филиала *Amplifier Constructing*. Джон был на полпути к завершению крупного международного проекта, заказанного *Global Drinks*, лондонской транснациональной компанией, занимающейся торговлей пивом, вином и крепкими напитками. *Global Drinks* наняла *Amplifier Constructing* для реинжиниринга организации ее европейской сети поставок. Однако через год после начала работы над проектом Джон обнаружил, что он вынужден бороться за мобилизацию ресурсов своей фирмы, необходимых для выполнения задания.

После суматошно проведенного утра Джон вышел из своего кабинета на последнем этаже высотного здания, чтобы встретиться с одним ученым из крупной бизнес-школы, изучавшим вопросы управления глобальной организацией. Они встретились в холле и отправились в уютный ресторан соседнего четырехзвездочного отеля. После ланча Джон глубоко вздохнул и спросил своего компаньона, что тот хочет узнать. Ученый ответил: «Я хотел бы узнать, как *Amplifier Constructing* управляет глобальными проектами, которые охватывают сразу несколько филиалов фирмы-клиента. Я подчеркиваю, что меня интересуют не только формальные аспекты управления глобальным проектом, но также, что для меня еще более важно, и реальные детали этого процесса, то есть проблемы, с которыми вы сталкиваетесь в ходе работы над проектом на повседневной основе». «Вы обратились именно к тому человеку, который вам нужен, - ответил Джон. – Я занимался многими глобальными проектами и знаю большое количество поучительных историй, которые будут вам интересны. Итак, с чего же мы начнем?»

Amplifier Constructing

Amplifier Constructing была одной из самых успешных и известных фирм, предоставляющих консультации по вопросам менеджмента. В ней работали тысячи партнеров и консультантов по всему миру, и репутация фирмы в секторе консалтинговых услуг была очень высокой. Фирма предлагала услуги в разных областях, включая финансовый менеджмент, информационные технологии, разработку стратегий, управление системой поставок для компаний, работающих в самых разных отраслях. Среди ее клиентов были многие корпорации из списка *Fortune Global 500*, а также многочисленные государственные организации.

Amplifier Constructing гордилась, что может обслуживать своих клиентов везде и всегда – где бы и когда им не потребовалась ее помощь. *Amplifier Constructing* объясняла крепость своей позиции на рынке тем, что

она является по-настоящему глобальной фирмой, способной мобилизовать знания и людей в разных странах для удовлетворения потребностей клиента. Фирма обещала своим клиентам всегда использовать лучших специалистов, наиболее подходящих для выполнения работы, заказанной клиентом, и подбирать команду проекта в зависимости от знаний и квалификации ее членов, а не места их нахождения. Приблизительно в таких словах описывал достоинства своей фирмы Джон. Для выполнения своих обещаний *Amplifier Constructing* разработала внутрифирменную базу данных, в которой содержалась полная информация о квалификации, опыте, месте нахождении и доступности каждого консультанта. Консультанты имели доступ к этой базе, где бы они ни находились, и могли привлекаться к работе над проектами после обращения к ним менеджеров, занимавшихся формированием команд нужных специалистов.

Проект

Джон получил контракт на перепроектирование организационной структуры системы поставок *Global Drinks* на европейском уровне.

В соответствии с условиями контракта он должен был консультировать клиента по вопросам о том, какие активы следует приобретать и какие филиалы закрывать, а также о том, как реструктурировать отделы производства, маркетинга, сбыта и дистрибуции. Кроме того, он должен был помогать клиенту в практическом осуществлении своих рекомендаций.

Очевидно, что так как проект затрагивал несколько филиалов клиента, Джону требовалась команда, способная работать в нескольких странах. Сначала Джон собирался создать глобальную команду из нескольких подгрупп, базирующихся в каждой из крупных европейских стран, которые были охвачены проектом. Каждая такая группа возглавлялась бы местным партнером фирмы, работающим в этой стране. Возглавив проект, Джон стал бы партнером по обслуживанию глобального клиента, отвечающим за взаимоотношения клиента с подгруппами, вовлеченными в контракт.

Amplifier Constructing позиционировала себя как обладателя уникальных способностей по подбору таких команд, но этот имидж не соответствовал реальности.

Проблема

Насколько правильно Джон подобрал глобальную команду для обслуживания своего глобального клиента в разных странах? В процессе работы Джон столкнулся с серьезной проблемой: создание глобальной команды не соответствовало тому способу, которым оценивались и вознаграждались за свой труд филиалы *Amplifier Constructing* и их работники. Каждый национальный филиал был независимым центром прибыли и самостоятельно регулировал выплату вознаграждения, а также карьерное продвижение своих партнеров и консультантов. Доходы от выполнения проекта направлялись в национальный филиал, который «владел» этим проектом. Из этих доходов консультантам и партнерам выплачивались их оклады и бонусы. Эти доходы шли также на аренду офиса в престижном

месте и на закупку обстановки, соответствующей имиджу консалтинговой фирмы, а также на различные привилегии: лечение в частных клиниках, доплаты к пенсиям, дополнительные отпускные и т.п. Размер доходов и прибыли также влиял на размеры организации, возможности карьерного роста и количество должностей топ-менеджеров и партнеров. Всякий раз, когда проект требовал привлечения консультанта из другого офиса, это приводило к утечке доходов и прибыли из филиала, «владеющего» данным специалистом. Джон знал об этом и понимал, что если он собирался максимизировать свои доходы, то он должен будет минимизировать свою зависимость от зарубежных филиалов. Зарубежные партнеры ожидали получения части его прибыли в обмен на выполнение работы и предоставление ресурсов, и поэтому лучше было не обращаться к ним за помощью.

«Если вы получаете контракт на полмиллиона фунтов, то вы можете потратить 10 или 20 дней на его выполнение. Если вы привлечете в качестве эксперта другого партнера, который будет работать с вами 20 дней, то вам придется отдать ему половину дохода. Хотя все пытаются игнорировать этот факт, он все же оказывает влияние на привлечение к работе экспертов из других филиалов».

Перед Джоном стояла дилемма. С одной стороны, ему требовалась глобальная команда, чтобы предложить глобальному клиенту наилучшее обслуживание. С другой стороны, ему нужно было максимизировать свою прибыль, что исключало возможность привлечения к выполнению работы зарубежных партнёров. Джон решил по возможности не прибегать к помощи зарубежных филиалов и обслуживать клиента силами местного офиса. Он укомплектовал свою команду консультантами из лондонского филиала фирмы. Таким образом, «глобальная» команда Джона была просто локальной командой, работающей в разных странах.

Однако по мере того, как объем и сложность проекта росли, Джон все отчетливее понимал, что не может больше полагаться только на свою команду. Проект стал слишком крупным, чтобы команда могла справиться с ним в одиночку. Кроме того, команда Джона, состоящая в основном из англичан, не знала культуры и языков тех стран, в которых ей предстояло работать над проектом. Хотя английский язык считался в *Global Drinks* языком международного общения, работники зарубежных филиалов практически им не владели, а если и владели, то всё равно предпочитали осуществлять коммуникации на родном языке. Это затрудняло британским консультантам выполнение их работы в странах континентальной Европы. Как объяснял Джон, «язык является в Европе важным фактором... Если вам нужно вникнуть в детали, если вам нужно отправиться на завод, где никто не говорит по-английски, то в команде проекта нужно иметь людей, владеющих различными языками».

Слабое знание британскими консультантами иностранных языков, а также сложность и масштаб проекта вынудили Джона привлечь в его

команду консультантов из других европейских филиалов. Однако при этом он столкнулся с рядом серьезных проблем. Процесс поиска нужных консультантов в европейских филиалах был очень трудоемким. Теоретически Джон мог воспользоваться базой данных фирмы. Однако, он знал, что база не гарантирует качества консультантов, а кроме того он знал, что лучшие консультанты обычно заняты в нескольких проектах.

Джон решил справиться с этой проблемой, напрямую обращаясь в филиалы, из которых он хотел получить консультантов. Однако трудность заключалась в том, что зарубежные партнеры, подобно Джону, также стремились максимизировать свои доходы и не желали отпускать своих консультантов, особенно звезд, участвовать в проекте, выполняемом лондонским филиалом, так как в этом случае они не могли работать над заказами, полученными в их собственной стране.

Разумеется, Джон предлагал зарубежным филиалам компенсировать их расходы на выплату заработной платы «арендуемым» консультантам, но его зарубежные партнеры понимали, что хорошие консультанты стоят больше, чем обещанная денежная компенсация.

Пытаясь оказать определенное общественное воздействие на своих европейских партнеров. Джон обращал их внимание на то, что интересы клиента должны быть на первом месте и что удовлетворение потребностей клиента принесет выгоды всей глобальной фирме, а значит, и всем ее зарубежным филиалам. Однако эти рассуждения о преимуществе интересов клиента практически не действовали, так как партнеры были в неменьшей степени озабочены текущими финансовыми результатами, оказывавшими непосредственное влияние на их доходы, статус и карьерный рост. Хотя партнеры во всех филиалах называли *Amplifier Constructing* глобальной фирмой, в действительности они знали, что эта глобальная фирма представляет собой совокупность слабо связанных между собой хозяйственных единиц, каждая из которых стремилась к максимизации своих собственных прибылей.

В частности, партнеры в европейских филиалах, с которыми имел дело Джон, знали, что идея «глобальной» фирмы главным образом соответствовала интересам партнеров из тех стран, в которых сосредоточено большинство ТНК (США, Великобритания, Франция и Германия). Именно филиалы в этих странах имели больше возможностей получать ощутимые прибыли, приносимые международными проектами. Высокие доходы, получаемые фирмой, оседали главным образом в этих филиалах. Доходы же других филиалов были гораздо меньше. Они зависели от выполнения каких-то частей глобальных проектов, инициируемых где-то в других местах, и от обслуживания отечественных клиентов.

В результате между филиалами *Amplifier Constructing* постоянно велись сложные переговоры о распределении денег и власти, так как партнеры стремились удовлетворить ожидания клиентов и одновременно максимизировать доходы своих национальных филиалов.

В данном случае Джону было ясно, что у него нет другого выбора, кроме как поделить часть своих доходов с зарубежными партнерами. Таким образом, он предложил компенсировать не только расходы на выплаты заработной платы «арендованным» консультантам, но и издержки, связанные с их неучастием в местных проектах. Такое предложение было более привлекательным для европейских партнеров, но оно все равно не могло полностью разрешить проблему.

Партнёры из крупных филиалов отдавали приоритет своим собственным глобальным проектам. Джон знал, что когда он просил выделить ему консультанта, то они обычно пытались найти ему кого-то, кто в данный момент был не занят, т.е. того, кто фактически был не самым квалифицированным специалистом. Джону приходилось вести трудные переговоры, чтобы получить того человека, который ему требовался. Иметь дело с партнерами из некрупных филиалов тоже было непросто, так как и они хотели сохранить своих лучших консультантов для работы над местными проектами, которые обеспечивали стабильные и регулярные доходы.

Джон попытался преодолеть эти трудности, пообещав, что он будет на короткое время предоставлять британских консультантов европейским филиалам для работы над их местными проектами, хотя такой вариант выглядел проблематичным, поскольку британские консультанты были самыми высокооплачиваемыми в Европе и их использование привело бы к значительному удорожанию проектов (что было особенно чувствительно для проектов, реализуемых в Центральной и Восточной Европе). Партнеров из небольших филиалов совершенно не привлекала перспектива получения британских консультантов, так как они знали, что оплата услуг этих специалистов не по карману их клиентам. К тому же они имели мало глобальных клиентов, и было маловероятно, что им может потребоваться помощь британских консультантов.

После нескольких недель переговоров Джону удалось наконец убедить некоторых европейских партнеров отпустить нескольких специалистов. Однако Джон по-прежнему не был уверен, что ему предоставят наиболее квалифицированных или наиболее подходящих работников, так как он знал, что зарубежные партнеры стремятся удержать своих консультантов-звезд и заставить их заниматься отечественными проектами. Более того, некоторые из них не согласились с тем, чтобы их консультанты работали на Джона полный рабочий день. В довершение всего кое-кто из партнеров отказался в последний момент отпустить к Джону обещанных ему консультантов под предлогом того, что они заняты срочной работой. Все эти тактики были хорошо известны Джону, так как он сам использовал их время от времени в интересах своих проектов.

Таким образом, хотя Джон и сумел убедить нескольких европейских партнеров сотрудничать с ним в работе над «глобальным» проектом, они не

демонстрировали большой приверженности этому проекту и неохотно предоставляли необходимых консультантов.

Джон обнаружил, что он тратит много времени на то, чтобы мотивировать некоторых членов команды трудиться с максимальной отдачей. Он проводил много времени в беседах с ними и часто летал на самолетах в подразделения *Global Drinks* и филиалы *Amplifier Constructing* в Европе, чтобы наладить отношения и добиться сплоченности команды. По его словам, он тратил на это около 80 % своего времени.

Джон был крайне разочарован реальным положением дел. Оно существенно ограничило его возможности получить доступ к глобальной сети филиалов его фирмы, а значит, и возможности воспользоваться ее опытом для лучшего обслуживания клиента, что шло вразрез с обещаниями *Amplifier Constructing* всегда предоставлять специалистов, наилучшим образом подходящих для выполнения каждой конкретной работы. Он чувствовал, что пришло время высказать свою озабоченность состоянием дел в фирме, и решил написать и направить партнерам *Amplifier Constructing* отчет с описанием проблемы и с рекомендациями по проведению организационных изменений с целью ее разрешения.



ВОПРОСЫ

Джон собирается подготовить отчет с подробным описанием проблем, с которыми он столкнулся при руководстве международным проектом, заказанным *Global Drinks*, и с изложением рекомендаций по проведению необходимых организационных изменений.

Поставьте себя на место Джона и подготовьте краткий отчет с изложением основных проблем и рекомендаций по проведению организационных изменений, которые позволили бы *Amplifier Constructing* справиться с возникшими трудностями и начать работать как настоящая глобальная фирма.

Кейс 5. HOSPI

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Этапы жизненного цикла организации2. Изменение организационных характеристик в течение жизненного цикла3. Стратегии организационного контроля4. Модель этапов этапа |
|---|

Компания HOSPI, принадлежащая итальянскому предпринимателю Фабио Мусаччо, оказалась успешной с самого начала, хотя ретроспективно обозреватели отрасли отмечали, что Мусаччо вполне мог погубить компанию из-за использования им необычного способа менеджмента.

HOSPI производит оборудование для больниц и работает на очень нестабильном рынке. Однако Мусаччо с самого начала понял, что структура

HOSPI должна отличаться от структур других компаний. Структура должна быть намного более органичной и предусматривать делегирование принятия многих решений работникам, потому что они часто вознаграждают компанию за такое доверие, позволяя ей быстрее «нажимать на курок», чем ее конкуренты. Многие работники не боялись принимать собственные решения и иногда готовы были «позолотить ручку» врачам больниц, чтобы их товары получили преимущество перед товарами конкурентов. Несколько раз СМИ обвиняли Мусаччо в подкупе, но ему всегда удавалось успокоить общественное мнение.

В HOSPI между работниками существовала острая конкуренция, каждый работник боролся со всеми и против каждого. Со временем это привело к образованию крайне децентрализованной организации, что очень часто приводило к конфликтам между отдельными работниками; постепенно в компании складывалась обстановка, в которой никто не хотел брать на себя ответственность и руководство. В то же время многие работники верили, что они могут делать все, что захотят, и Мусаччо их защитит.

В HOSPI произошла целая серия инцидентов, ясно показавших, что организация излишне предоставлена самой себе. Имелась очень слабая координация сбытовых усилий на разных территориях, и отчеты, подготовленные менеджером по сбыту Мартой Кьяботто, редко использовались кем-либо, кроме ее самой. Каждый работник сам определял те действия, которые необходимо было предпринять в отношении конкретного покупателя. Например, торговый представитель в одном районе мог узнать от своих коллег, что другой его коллега делает своим покупателям специальные предложения в другом районе.

Ежегодные собрания работников службы сбыта часто заканчивались скандалом. Исходное назначение этих встреч состояло в том, чтобы дать торговым представителям возможность обменяться опытом, но в действительности складывалось впечатление, что каждый из них пытался причислить себя к группе ключевых сотрудников компании и доказать, что проблемы создаются другими торговыми представителями. Если же торговые представители и признавали существование каких-то проблем, то они считали, что данные проблемы должны решать менеджеры.

Другая особенность HOSPI заключалась в том, что все ее торговые представители были чем-то неудовлетворены. В производственном отделе в шутку говорили, что невозможно найти торгового представителя, который бы ни на что не жаловался. Другими словами, в компании было множество проблем и мало решений. Сам Мусаччо редко вмешивался в повседневные дела компании.

Справедливости ради следует сказать, что служба сбыта работала вполне успешно. Мусаччо считал, что именно неудовлетворенность заставляла работников решать проблемы, но с его мнением были согласны далеко не все. Торговые представители имели разные взгляды на проблемы и разные мнения по поводу того, что является проблемой, а что — нет.

Некоторые считали проблемой отсутствие взаимодействия торговых представителей, работающих в разных районах, они полагали, что административное закрепление мешает эффективной работе. Другие считали, что административное закрепление идет на пользу компании, так как позволяет торговым представителям сконцентрироваться на конкретных покупателях.

По мере того, как успехи HOSPI росли, Мусаччо постепенно был вынужден признать, что должен уделять больше внимания службе сбыта. Он признал необходимость проведения перемен и оказался перед дилеммой, которую не мог разрешить.

Во-первых, он считал важным преимуществом то, что торговые представители могли напрямую вести дела с покупателями. Когда торговому представителю было трудно продать свой товар из-за того, что товар конкурента был лучше или дешевле, он мог быстро переговорить с покупателем и сделать ему предложение, от которого было трудно отказаться.

Во-вторых, Мусаччо понимал, что работники должны иметь возможность принимать самостоятельные решения в конкретных ситуациях. Он чувствовал, что при делегировании власти принятия решений менеджеры должны поддерживать работников, если что-то идет не так.

В-третьих, Мусаччо верил, что сам факт принятия решений торговыми представителями содействовал увеличению продаж. Однако некоторые работники выражали обеспокоенность тем, что чрезмерная свобода мешает распространению наилучших практик работы и извлечению уроков из ошибок.

Новые процессы принятия решений

После долгих размышлений Мусаччо пришел к выводу, что процессы принятия решений в HOSPI надо изменить. Эти процессы должны стать более аналитическими. Он по-прежнему подчеркивал, что торговые представители – это золотой фонд компании, но их работа изменилась. Основное изменение касалось внедрения большого количества форм отчетности для обязательного заполнения.

Одна из форм предусматривала оценку новых маркетинговых возможностей или изменяющихся предпочтений покупателей. В этой форме торговые представители должны были указать любые маркетинговые возможности и угрозы, замеченные во время встреч с покупателями за последнюю неделю. Возможности оценивались от «очень простых для использования» до «очень трудных для использования». А угрозы от «значительной угрозы с тяжелыми последствиями для HOSPI» до «угрозы, способной оказать незначительное влияние на сбыт HOSPI».

Заполненные формы передавались Марте Кьяботто, которая их изучала и систематизировала. Систематизированная информация передавалась директору по производству и другим руководителям отделов. Команда

менеджеров определяла важность информации торговых представителей и решала, какие действия предпринимать.

Новые системы отчетности быстро показали свою ценность для компании. Один из торговых представителей сообщил, что несколько компаний собираются объединиться в стратегический альянс. Главная цель альянса – увеличить рыночную долю в долгосрочном периоде. Достичь этого предполагалось за счет сотрудничества в производстве, рационализации и реорганизации торгового ассортимента, а также за счет сокращения численности торгового персонала. Тот же торговый представитель был информирован покупателем, что стратегический альянс начинает организовывать крупные профессиональные конференции и что покупатель уже участвовал в одной из них лично. Теоретические научные темы были самыми актуальными, для участников организовывались культурно-развлекательные мероприятия. Члены альянса, конкурирующие с HOSPI, уже смогли заключить с покупателями несколько крупных сделок.

Марта Кьяботто сообщила эту информацию команде менеджеров. По мнению Мусаччо, торговые представители компании должны начать действовать более агрессивно, их предложения не должны уступать по привлекательности предложениям членов альянса. Кьяботто выразила сомнения по поводу правильности такой реакции. Благодаря сотрудничеству и координации производства члены альянса будут иметь меньшие издержки, чем HOSPI, поэтому, если они установят цены, близкие к себестоимости, то компания понесет большие убытки. Директор по производству Эдмундо Феррари рекомендовал скопировать идею проведения медицинских конференций. К этому предложению скептически отнесся Мусаччи. «Мы не сможем конкурировать с альянсом. Они могут распределить затраты на конференции между несколькими фирмами, а нам придется нести все издержки в одиночку».

Марта Кьяботто также предложила спокойно отнестись к появлению альянса, понаблюдать за их действиями, а когда они укрепятся на рынке, купить одну или несколько фирм-членов альянса и оказывать влияние на его решения и действия.

Менеджеры впервые не смогли прийти к единому решению, HOSPI стояла на распутье. Отсутствие решения не устроило торговых представителей компании, которые заявили, что если менеджеры не способны принять решение, то они готовы взять ситуацию в свои руки. Однако, в процессе обсуждения выяснилось, что одна часть из них поддерживает Феррари, другая – Мусаччо, в третья считает лучшим предложение Марты Кьяботто. В итоге компания разделилась примерно на три равные части. Мусаччо всерьез опасался, что раскол может привести к гибели HOSPI.

Мусаччо собрал общее собрание HOSPI, на которое пригласил всех менеджеров и всех работников. Он начал свое выступление с заявления о том, что «HOSPI столкнулась с серьезными внешними и внутренними

проблемами. Все эти беспокойства породил стратегический альянс. Вы знаете, что я человек действия и что вы можете мне верить. Я прошу вас в течение месяца подготовить решения в письменном виде и положить их мне на стол. Вы по собственному усмотрению можете готовить предложения самостоятельно или в группах. Когда я получу все предложения, я передам их внешнему консультанту, который не зависит ни от одного человека в HOSPI. Консультант изучит предложения и даст свои рекомендации».

Реакция сотрудников была однозначной. Слова Мусаччо были встречены аплодисментами, работники покинули собрание в приподнятом настроении. В течение следующего месяца предложения работников шли непрерывным потоком. А компания демонстрировала невиданные ранее объемы производства и сбыта.

Мусаччо нашел независимого консультанта. Ко всеобщему удивлению, консультант полностью отверг все предложения и предпочел использовать аналитический подход. В своем анализе консультант сосредоточился на следующих вопросах:

- состояние рынка;
- структура;
- технология;
- стратегия;
- культура.

Состояние рынка

Наилучшим образом описать ситуацию с HOSPI можно с помощью представления о рынке с очень агрессивным конкурентом. Поскольку товары продавались главным образом больницам, количество мест продаж является очень небольшим, и один врач может оказывать решающее влияние на выбор товаров и поставщиков. Компании, производящие и продающие оборудование для больниц, часто сталкиваются с многочисленными специфическими требованиями покупателей. Часто врач, вызвавший товар одного производителя, встречается с коллегой из другой больницы, и они обмениваются впечатлениями о товарах и компаниях. Нередко обмен мнениями приводит к тому, что один из врачей меняет товар и поставщика, и поэтому всегда сохраняется неясность в отношении того, сможет ли компания удержать своего покупателя. Другими словами, отрасль характеризуется частыми и неожиданными переходами покупателей от компании к компании.

До сих пор немногие компании в этом бизнесе могли хоть как-то влиять на события на рынке и контролировать их. Создание альянса следует рассматривать как инициативу, посредством которой компании-конкуренты пытаются достичь более высокой степени контроля рынка, недоступной для HOSPI, действующей в одиночку.

Структура

Трудно четко описать структуру HOSPI, и это отсутствие организационной ясности означает, что никакие процессы принятия решений

не могут работать по-настоящему успешно. Если компания собирается работать должным образом, ей нужны гораздо большая организационная связанность и согласованность между тем, как компания организована и как она принимает решения.

Известно, что директор по производству Эдмундо Феррари является противником любых инициатив, направленных на то, чтобы сделать структуру более органической. Он не рассматривает органическую структуру как структуру, подходящую реальной компании. По его мнению, это просто место, где «каждый делает то, что ему нравится, без координации с действиями других людей».

Менеджер по сбыту Марта Кьяботто и сам Мусаччо придерживались совершенно иного мнения. Они выступали за органическую структуру, в которой каждый работник в значительной степени отвечает за свои действия. Они верили, что торговые представители должны создавать команды, а эти команды должны быть в состоянии принимать быстрые и далеко идущие решения. Другими словами, они не должны спрашивать разрешения, прежде чем действовать, а если окажется, что они не правы, то верное решение должно быть найдено позднее.

Команде топ-менеджеров будет трудно согласовать базовую структуру и внедрить процесс принятия решений.

Технология

Мусаччо потратил большие суммы на закупку передового производственного оборудования, и HOSPI имела системы автоматизированного проектирования и системы гибкого производства. Производственные мощности HOSPI отличаются высокой гибкостью. Директор по производству Эдмундо Феррари может переключать производство с одной товарной линейки на другую без значительных затрат. Хотя его работники разделены на производственные бригады, эти бригады не действуют как самостоятельные единицы, при этом иногда товары проходят через руки одной и той же бригады несколько раз. Бригады способны – с помощью быстрых переналадок – менять линейки выпускаемых товаров. Бригады принимают мало независимых решений и обычно выполняют распоряжения директора по производству.

Феррари составляет график производства на ближайшие две недели. Это значит, что каждая бригада знает план своих действий на две недели вперед. Иногда Феррари просит их вне очереди выполнить какой-нибудь срочный заказ.

Стратегия

Стратегический альянс, созданный конкурентами HOSPI, по-видимому, полностью изменит стратегии, использовавшиеся в этой отрасли, и задаст совершенно новую схему конкуренции в будущем. Прежде в отрасли действительно действовало несколько небольших конкурентов, и каждый из них конкурировал с каждым. Теперь все должно стать по-другому.

По мнению консультанта, новый стратегический альянс с большой вероятностью будет предлагать покупателям все типы товаров. Он также убежден, что альянс будет использовать стратегию низких издержек, поощряя своих членов, демонстрирующих наибольшую продуктивность при производстве конкретных товаров и станет главным производителем этих товаров. Это создаст альянсу преимущество по издержкам. Позднее, вероятно, будет наблюдаться тенденция централизации производства.

Консультант был уверен, что HOSPI должна отказаться от производства многих разных товаров для разных сегментов и постараться получить преимущество за счет дифференциации. Но команда менеджеров, особенно Марта Кьяботто, не поддержала эту идею.

Кьяботто доказывала: «В будущем разделительная линия между специализированными товарами и дешевыми товарами исчезнет. Компании отрасли смогут производить все, и ни одна из них не будет в состоянии добиться тех преимуществ, что и прежде. Все это произойдет потому, что каждый в отрасли будет внедрять системы гибкого производства, как это делали мы. Я думаю, что нам о нашей корпоративной стратегии надо думать в других терминах. Конкуренция в будущем будет подразумевать использование более прогрессивного рыночного подхода. Некоторые компании всегда будут выигрывать за счет того, что будут первыми появляться на рынке с новыми товарами. Они будут побеждать за счет установления крайне высокой цены, позволяющей покрыть затраты на исследования и разработку, но при этом будут подвергаться риску, что другие компании быстро скопируют их товар. Важно иметь особые навыки и знания, которые сложно получить другим компаниям. Компании, копирующие их, не будут несут таких же затрат на ИР, но при этом они не смогут так же высоко оценить свой товар. Я думаю, что важное различие между двумя типами компаний будет зависеть от того, сколько товаров компании первого типа окажутся позднее успешными на рынке».

Затем Мусаччо предложил первоначальную идею менеджера по сбыту, в соответствии с которой HOSPI должна ничего серьезно не менять и просто дожидаться возможности сделать недружественное поглощение одной из компаний альянса. На консультанта произвела впечатление идея менеджера о недружественном поглощении, и он признал ее достоинства. Он начал сомневаться, действительно ли его собственный анализ и выводы были действительно правильными.

Культура

Культура HOSPI была той областью, в которой консультант мог провести наиболее надежный анализ. Однако делу не помогала убежденность консультанта в том, что в HOSPI существует несколько плохо совместимых друг с другом культур. Наиболее очевидным был контраст между культурой производственного отдела и отдела сбыта. Культура отдела сбыта уделяла большое внимание внешним обстоятельствам (покупателям) и благодаря стремительным изменениям и адаптации отдел пытался быстро

удовлетворить нужды и требования покупателей. Консультант также отметил, что в отделе сбыта присутствует некоторая неупорядоченность из-за использования новой системы отчетности, хотя сами работники отдела добросовестно выполняли распоряжения менеджмента. Этот вывод немедленно получил подтверждение со стороны менеджера по сбыту Марты Кьяботто.

Культура производственного отдела была совершенно другой. Директор по производству Эдмундо Феррари, а также весь персонал отдела пришли в HOSPI из других компаний, в которых использовались традиционные методы конвейерной сборки. Когда HOSPI внедряла систему гибкого производства, работники не имели привычки к планированию и не были готовы сами отвечать за процесс производства. Они также не знали, что эффективное производство в HOSPI во многом зависит от инициативности и активного участия в принятии повседневных производственных решений, поэтому всем было проще, чтобы всю ответственность брал на себя директор по производству Эдмундо Феррари. Этот метод устраивал Феррари и работников отдела. Директор по производству и его подчиненные согласились с тем, что отдел работает лучше, когда они имеют возможность перепрограммировать и устанавливать правила производственных процессов.

Консультант в целом охарактеризовал культуру HOSPI как слабую, на что Мусаччо отреагировал особенно резко: «До сих пор HOSPI была успешно работающей компанией, и я хотел бы подчеркнуть, что наши текущие проблемы связаны с внешними проблемами, а не с внутренней неэффективностью».

Выводы консультанта и менеджеров

Марта Кьяботто спокойно отреагировала на заявление консультанта. «Я убеждена, что мы имеем сильную культуру, но она не всегда подтверждается нашими действиями, и мы действительно имеем проблемы, требующие решения. Благодаря проведенному консультантом анализу мы получили объяснение, почему нам трудно внедрить правильные процессы принятия решений. Предлагаю попросить консультанта проанализировать состояние нашего рынка и на основе этого анализа дать несколько рекомендаций о том, как мы можем организовать нашу структуру, технологию и культуру, чтобы в конце концов внедрить процесс принятия решений». Все согласилось, и консультант начал работы при полной поддержке менеджмента и работников.



ВОПРОСЫ

1. Очевидно, что отдел сбыта и производственный отдел имеют разные организационные культуры. Опишите различия этих культур. Связаны ли эти различия только с личностями руководителей?
2. Как создание стратегического альянса изменило условия конкуренции для HOSPI?

3. Каковы преимущества и недостатки органического подхода к принятию решений, который традиционно применялся в отделе сбыта?
4. Мусаччо описывает себя как человека действия, согласны ли вы с этим утверждением? Если нет, то почему HOSPI до сих пор работала так успешно?
5. Консультант, по видимому, не имеет ясного представления о том, что следует делать. Почему компания могла пригласить именно его?

Кейс 6. Национальная и корпоративная культура

Методика оценки национальной культуры России по индексам Г.Хофстеда (индексы даны в сокращении табл. 5-8):

- Если Вы согласны со всеми утверждениями индекса, попавшими в графу «сильный», значит значение индекса 100 %.
- В ином случае делите количество выбранных Вами утверждений из графы «сильный» на общее число утверждений и умножаете на 100 %.

Таблица 4

Последствия для организаций в зависимости от национальной культуры

ИНДЕКС «ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ»	
Слабый	Сильный
Меньшая централизация	Большая централизация
Более плоская организационная пирамида	Высокая организационная пирамида
Меньше управленческого персонала (высокая норма управления)	Больше управленческого персонала (низкая норма управления)
Меньшая дифференциация зарплат	Большая дифференциация зарплат
Высокая квалификация исполнителей	Низкая квалификация исполнителей
Ручной труд имеет одинаковый статус с управленческой (конторской) работой	Работа «белых воротничков» имеет более высокий статус, чем работа «голубых воротничков»
ИНДЕКС «ИНДИВИДУАЛИЗМ»	
Слабый	Сильный
Сотрудники рассматривают организацию как свою семью, которая будет о них заботиться	Сотрудники не ожидают от организации заботы «от колыбели до могилы»
Организация имеет очень большое влияние на благосостояние своих членов	Организация имеет незначительное влияние на благосостояние своих членов
Ожидается, что организация будет защищать интересы своих сотрудников	Ожидается, что сотрудники будут сами защищать свои интересы

ИНДЕКС «ИНДИВИДУАЛИЗМ»	
Слабый	Сильный
Политика и практика базируются на лояльности и чувстве долга	Политика и практика позволяют индивидуальную инициативу
Продвижение в основном из внутренних источников, с учетом стажа работы в компании	Продвижение из внешних и внутренних источников, на базе рыночных оценок
Меньшая концентрированность на модных управленческих идеях	Большая концентрированность на модных управленческих идеях.
Политика и практика в основном строятся на межличностных отношениях	Политика и практика учитывают все аспекты
ИНДЕКС «МУЖЕСТВЕННОСТЬ»	
Слабый	Сильный
Некоторые молодые мужчины и женщины хотят делать карьеру, а некоторые нет	Ожидается, что молодые мужчины должны делать карьеру, если они этим не занимаются, то на них смотрят как на неудачников
Организация не должна вмешиваться в личную жизнь своих сотрудников	Интересы организации считаются «законной» причиной для вмешательства в личную жизнь сотрудников
Больше женщин на квалифицированных, хорошо оплачиваемых работах	Меньше женщин на квалифицированных, хорошо оплачиваемых работах
Женщины, занимающиеся квалифицированной работой, необязательно напористы	Женщины, занимающиеся квалифицированной работой, обязательно напористы
Уровень стресса на работе ниже.	Уровень стресса на работе выше.
Меньше организационных конфликтов	Больше организационных конфликтов
Построение работ ориентировано на групповую интеграцию	Построение работ ориентировано на индивидуальные достижения
ИНДЕКС «ИЗБЕГАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ»	
Слабый	Сильный
Менее структурированная деятельность	Более структурированная деятельность
Меньше письменных правил	Больше письменных правил
Больше универсалов	Больше узких специалистов
В организации подразделения очень разные	Организация очень унифицирована
Менеджеры больше вовлечены в стратегию.	Менеджеры меньше вовлечены в стратегию
Менеджеры более ориентированы на личностные особенности подчиненных и работают в более гибком стиле управления	Менеджеры менее ориентированы на личностные особенности подчиненных и работают в менее гибком стиле управления
Менеджеры в большей степени желают принимать индивидуальные и рискованные решения	Менеджеры в меньшей степени желают принимать индивидуальные и рискованные решения
Высокий уровень текучести кадров	Низкий уровень текучести кадров
Более амбициозные сотрудники	Менее амбициозные сотрудники
Ниже уровень удовлетворенности трудом.	Выше уровень удовлетворенности трудом
Менее ритуализированное поведение	Более ритуализированное поведение

Индекс «Дистанция власти»

Слабый	Сильный
Неравенство в обществе должно быть минимальным	Должен быть порядок, определяющий неравенство, каждый человек должен знать свое место
Должна существовать взаимозависимость между людьми с разными полномочиями	Менее могущественные люди зависят от тех, у кого больше власти.
Иерархия означает неравенство ролей, она устанавливается для удобства	Иерархия означает существование неравенства
Родители обращаются с детьми как с равными	Дети подчиняются родителям
Преподаватель ожидает инициативы от студентов	Ожидается, что преподаватель владеет инициативой
Студенты обращаются с преподавателями как с равными	Студенты обращаются к преподавателям с уважением
Руководители видят в своих подчиненных таких же людей, как они сами	Руководители смотрят на своих подчиненных как на людей другого сорта
Руководители досягаемы	Руководители недостижимы
Популярна децентрализация	Популярна централизация
Разница в зарплате между высшими и низшими уровнями организации невелика	Большая разница в зарплате между высшими и низшими уровнями организации
С подчиненными консультируются	Подчиненные делают то, что им скажут
На привилегии и символы статуса «косо смотрят»	Привилегии и символы статуса популярны и ожидаемы среди менеджеров
Сила используется в рамках закона, ее применение – предмет дискуссий	Кто силен, тот хорош и прав
Имеющие власть должны выглядеть менее могущественными	Имеющие власть должны выглядеть как можно могущественнее
Виновата система	Виноват слабый
Люди на всех уровнях власти чувствуют себя в безопасности и лучше подготовлены доверять людям	Другие люди – потенциальная угроза власти, недоверчивость
Скрытая гармония существует между имеющими и не имеющими власть	Скрытый конфликт существует между имеющими и не имеющими власть
Сотрудничество между людьми, не имеющими власти, базируется на солидарности	Сотрудничество между людьми, не имеющими власти, трудно достижимо из-за низкой доверительности
Мастерство, богатство, власть и статус не обязательно совмещаются	Мастерство, богатство, власть и статус соединены
Многочисленный средний класс	Малочисленный средний класс
Способ изменения политической системы – эволюция	Способ изменения политической системы – революция
Политический спектр: сильный центр, слабые правое и левое крыло	Политический спектр: сильные правое и левое крыло, слабый центр.

Индекс «Индивидуализм»

Слабый (коллективизм)	Сильный
Люди живут большими семьями или принадлежат определенным группам, которые поддерживают их в обмен на лояльность	Малые семьи отвечают за себя и ближайшее окружение
Дети учатся думать с позиции «мы»	Дети учатся думать с позиции «я»
Гармония – прежде всего, прямых конфликтов избегают	Говорить то, что думаешь – характеристика честного человека
Многозначные коммуникации	Общение без подтекста
Цель обучения – научиться «как делать»	Цель обучения – «научиться учиться».
Диплом позволяет перейти в группу с более высоким статусом	Диплом увеличивает экономическую ценность и (или) самоуважение.
Различия связаны с социальной системой	Различия связаны с индивидуалом
Дружеские связи предопределены стабильными социальными отношениями, существует необходимость в престиже внутри этих отношений	Необходимость в специфических дружеских связях
Вера в групповые решения	Вера в индивидуальные решения
Ценностные стандарты различаются внутри и за пределами группы	Ценностные стандарты применимы ко всем
Подчеркивается принадлежность к организациям, идеал – членство	Подчеркиваются индивидуальные инициативы и достижения, идеал – лидерство
Частная жизнь подвержена вмешательству организаций и кланов, к которым человек принадлежит	Каждый имеет право на частную жизнь и свое мнение
Экспертиза, приказ, обязанности и безопасность обеспечиваются организацией или кланом	Автономия, разнообразие, удовольствия, индивидуальная финансовая безопасность – в системе
Взаимоотношения наниматель – работник основаны на моральных нормах, напоминают семейные связи	Взаимоотношения наниматель – работник представляют договор, предполагающий взаимную выгоду
При найме и продвижении учитывается принадлежность к той или иной группе	Решения о найме и продвижении базируются на квалификации и правилах
Управление – прежде всего управление группой	Управление – управление индивидуалами
Взаимоотношения выше задачи	Задача выше взаимоотношений
Коллективные интересы выше индивидуальных	Индивидуальные интересы выше коллективных
Низкий душевой национальный доход.	Высокий душевой национальный доход
Государство доминирует в экономической системе	Роль государства в экономике ограничена
Экономика базируется на коллективных интересах	Экономика базируется на индивидуальных интересах
Политическая власть используется в интересах групп	Политическая власть используется в интересах избирателей
Пресса контролируется государством	Независимая пресса

Индекс «Мужественность»

Слабый (женственность)	Сильный
Основные ценности общества – забота друг о друге	Основные ценности общества – материальный успех и прогресс
Важны люди и хорошие взаимоотношения	Важны деньги и вещи
Симпатия к слабому	Симпатия к сильному
Прекрасно маленькое и медленное	Прекрасно большое и быстрое
Благосостояние общества – идеал	Высокопроизводительное общество – идеал
Сохранение окружающей среды – главный приоритет	Экономический рост – главный приоритет
Разрешающее общество	Корректирующее общество
Значительная часть бюджета расходуется на поддержку слабых стран	Малая часть бюджета расходуется на поддержку слабых стран
Малая часть бюджета тратится на вооружение	Значительная часть бюджета тратится на вооружение
Работают, чтобы жить	Живут, чтобы работать
Предполагается, что все должны быть скромными	Предполагается, что мужчины должны быть настойчивы, амбициозны, достаточно жестки
И мужчинам, и женщинам позволено быть мягкими и заботиться о взаимоотношениях	Предполагается, что женщины должны быть более мягкими и заботиться о взаимоотношениях
Менеджеры используют интуицию и стремятся к соглашению	Менеджеры решительны и напористы.
Упор на равенство, солидарность, качество жизни	Упор на справедливость, конкуренцию, результат
Конфликты решаются переговорами, достижением компромисса	Конфликты решаются дракой
Международные конфликты решаются переговорами, достигаются компромиссы	Международные конфликты решаются демонстрацией силы
Надо помогать слабому	Надо поддерживать сильного
Средний студент – норма	Лучший студент – норма
В преподавателе ценится дружелюбие.	Преподаватель должен быть «звездой»
Много женщин в политике	Мало женщин в политике
Доминантная религия подчеркивает взаимодополняемость полов	Доминантная религия подчеркивает мужскую прерогативу
Освобождение женщин – это когда мужчины и женщины в равной степени заняты дома и на работе	Освобождение женщин – это когда женщины стремятся занять позиции, где раньше были заняты только мужчины

Индекс «Избегание неопределенности»

Слабый	Сильный
Естественная неопределенность в жизни воспринимается легко	Естественная неопределенность в жизни воспринимается как постоянная угроза, с которой надо бороться
Стрессы испытываются реже и переносятся легче	Большая напряженность, частые стрессы
Не следует показывать агрессию и эмоции	Агрессия и эмоции допустимы в определенное время и в определенном месте
Тяжелая работа неестественна	Существует внутреннее убеждение, что работать надо тяжело
Комфорт – когда ленятся, интенсивно работают только когда необходимо	Эмоциональная необходимость выглядеть занятым, внутренняя потребность работать интенсивно
Комфортность при двусмысленных ситуациях и незнакомом риске	Принятие знакомого риска, страх перед двусмысленными ситуациями и незнакомым риском
Что незнакомо – то интересно	Что незнакомо – то опасно
Время – ориентир	Время – деньги
Точности и пунктуальности надо учиться	Точность и пунктуальность естественны
Терпимость к нестандартным идеям и поведению	Сопротивление нестандартным идеям и поведению
Конфликт и конкуренция должны быть в пределах честной игры и должны использоваться конструктивно.	Конфликт и конкуренция могут вызвать агрессию, и поэтому их следует избегать.
Разногласия принимаются как должное	Сильное стремление к консенсусу
Студенты предпочитают ситуации без единого решения, характерны дискуссии	Студенты предпочитают ситуации, где есть правильный ответ
Учитель может сказать: «Я не знаю»	Учитель должен ответить на все вопросы
Положительное отношение к молодежи	Подозрительное отношение к молодежи
Правил должно быть как можно меньше	Необходимость в письменных правилах и регулировании
Если правила не могут исполняться, то их надо изменить	Если правила не исполняются, то мы – грешники и должны об этом сожалеть
Правил – мало, они общие	Правил много, в т.ч. специфических
Вера в специалистов по общим вопросам и здравый смысл	Вера в экспертов и их знания
Акценты на естественные различия, опыт	Поиск всеобщего, абсолютной правды и ценностей
В каждой группе людей – своя правда	Правда – только одна, она у нас
Больше желания рисковать в жизни	Большая озабоченность безопасностью в жизни
Мотивация через достижения	Мотивация через безопасность
Протест граждан принимается	Протест граждан подавляется
В меньшей степени характерен национализм	Распространен национализм
Много медсестер, мало докторов	Много докторов, мало медсестер
Власти должны служить гражданам	Обычные граждане некомпетентны по сравнению с властями



ЗАДАНИЯ

1. Выполните оценку национальной культуры России по индексам Г.Хофстеда (табл. 5-8).
2. Представьте описание типичной российской организации с использованием таблиц последствий для организации в зависимости от национальной культуры (табл. 4).
3. Укажите отличия российской организации от организации, типичной для одной из стран (табл. 9).

Таблица 9

Значения индексов Г.Хофстеда для некоторых зарубежных стран

Страна	Индексы			
	«Дистанция власти»	«Индивидуализм»	«Мужество»	«Избегание неопределенности»
Австралия	36	90	79	51
Австрия	11	55	79	70
Бельгия	65	75	54	94
Бразилия	69	38	49	76
Великобритания	35	89	66	35
Германия	35	67	66	65
Гонконг	68	25	57	29
Израиль	13	54	47	81
Ирландия	28	70	68	35
Италия	50	76	70	75
Канада	39	80	52	48
Нидерланды	38	80	14	53
Сингапур	74	20	48	8
США	40	91	62	46
Таиланд	64	20	34	64
Финляндия	33	63	26	59
Чили	63	23	28	86
Швеция	31	71	5	29
Ямайка	45	39	68	13
Япония	54	46	95	92

Кейс 7. Крах банка Barings

- Подходы и модели принятия решений
- Особые условия принятия решений

Во вторник 23 февраля 1995 г. директор банка *Barings* дал обед для магнатов Сити. Беседа за столом была посвящена открытию нового филиала *Barings* в Мексике. Совет директоров не имел ни малейшего представления о том, что один из старейших и самых уважаемых банкирских домов

лондонского Сити находится на грани краха из-за несанкционированных торговых операций в Сингапуре одного из своих сотрудников по имени Ник Лисон. Однако на тот момент уже имелись следующие признаки должностных нарушений.

- Затянувшаяся проблема согласования перевода 100 млн фунтов стерлингов.
- Выявление факта незаконной сделки на сумму 50 млн фунтов стерлингов за шесть недель до краха банка.
- Рост объемов сделок в то время, когда они должны были бы снижаться.
- Слабый контроль деятельности Лисона. Было известно, что он одновременно и ведет торговые сделки, и оформляет их документально, хотя обычно эти две функции поручаются разным людям для исключения возможных злоупотреблений.
- Неспособность Лисона правильно отчитаться за миллионы фунтов стерлингов, перечисленных из Лондона в счет залогового обеспечения его сделок.
- Рынки Восточной Азии панически реагируют на любые слухи о приближающейся катастрофе.

Почему же это случилось и какие уроки мы можем извлечь для себя?

«Структура, которая докажет свою гибельность...»

Ник Лисон был направлен в Сингапур в марте 1992 г. «Чтобы осуществлять наши операции на Сингапурской фондовой бирже (Simex) и действовать в качестве брокера на торговой площадке... Он должен был подчиняться Саймону Джонсу и Гордону Баузеру». (Наблюдательный совет банка).

Джеймс Бакс, отвечавший за работу банка в Сингапуре, был недоволен этим решением, так как Баузер находился в Лондоне. Он хотел, чтобы Лисон подчинялся только Джонсу, который работал непосредственно в Сингапуре. Бакс писал своему начальству в Лондоне: «И вновь мы оказываемся в опасности из-за создания структуры, которая докажет свою нежизнеспособность. С моей точки зрения, крайне важно, чтобы мы имели ясные отношения подотчетности».

Это обращение осталось без внимания.

В обязанности Лисона входила обработка документации по сделкам и платежам и заключение с коллегами из Японии контрактов о выходе на новые торговые площадки. С самого начала Лисон, по-видимому, обладал удивительной способностью превосходить рыночные показатели. Фактически он намеренно занижал стоимость покупок, чтобы произвести впечатление на коллег. В конце концов, они стали доверять ему настолько, что перестали уточнять цены контрактов, предоставляя Лисону возможность становиться трейдером де-факто.

Возникавшие убытки скрывались на секретных счетах. К сентябрю 1992 г. количество убыточных сделок стало слишком большим, и поэтому

Лисон стал предпринимать попытки отыграться на рынке. Поскольку он не имел права рисковать капиталом Barings, он говорил своему начальству, что проводит арбитражные сделки. Barings считал арбитражные сделки «не содержащими риска».

На практике, арбитраж на финансовых рынках является сложным делом, поскольку различия в ценах невелики и нестабильны. Это обнаружили коллеги Лисона из Японии, которые понесли убытки от таких сделок. Однако в Barings полагали, что знание Лисоном заказов клиентов дает ему возможность предвидеть возникновение различий в ценах и успешно проводить арбитраж.

Фактически Лисон тайно продавал опционы. Опцион дает другой стороне право, но не налагает на нее обязательств купить или продать конкретное количество чего-либо к определенной дате в будущем в обмен на премию. Торговля опционами сопряжена с большим риском.

Опционы покупаются главным образом в качестве страховки на случай колебаний курсов валют. Лисону было запрещено подвергать Barings таким рискам, но он мог осуществлять покупки и продажи для клиентов банка. Именно этим и занимался Лисон только клиентом был сам Barings. Лисон смог избежать разоблачения, потому что лично контролировал сделки и расчеты и потому что ни Джонс, ни Баузер не проявляли интереса к его деятельности.

«Это звезда!»

Поскольку премии от продаж незаконных опционов учитывались как чистая прибыль, арбитражный бизнес Лисона выглядел якобы весьма доходным. В 1993 г. Лисон заработал 10 млн фунтов стерлингов из 35 млн фунтов стерлингов, заработанных Barings в Азии и, таким образом, внес заметный вклад в формирование фонда, из которого выплачивались премии. Этот факт привлек внимание в первой половине 1994 г. Рона Бейкера, начальника группы финансовых продуктов, и Мэри Вальц, глобального руководителя группы финансовых продуктов на основе акций. При виде таких успехов Лисона Бейкер решил стать его линейным менеджером, чтобы прибыли, зарабатываемые Лисоном, поступали на счета его группы. Бейкер сказал генеральному директору Barings Питеру Норрису, что Лисон является тем человеком, о котором Норрис должен «позаботиться, так как Лисон это настоящая звезда!», и рекомендовал выплатить ему премию 320000 фунтов стерлингов.

«Значительный общий риск...»

В июле 1992 г. Barings заметил, что перевел в Сингапур в качестве обеспечения сделок на 10 млн фунтов стерлингов больше, чем получил от клиентов. Так как от клиентов требовали возвращать маржу немедленно, проблемы, казалось, не существовало. Проведенное расследование не позволило сделать однозначных выводов, и расхождение было приписано различием во времени между Лондоном и Сингапуром. Однако в начале

1994 г. расхождение достигло 100 млн фунтов стерлингов, и Barings потребовал проведения независимого аудита.

Это был неприятный момент для Лисона, но ему не о чем было беспокоиться. Никакой подробной проверки записей о сделках не проводилось, и, соответственно, аудиторы не обнаружили никаких нарушений.

Отчет аудиторов был опубликован в октябре 1994 г. В целом он выглядел успокаивающе, так как арбитражный бизнес Лисона был признан вполне успешным. Однако аудиторы при этом полагались на информацию, предоставленную самим Лисоном.

Аудиторы указали на возможность проведения незарегистрированных сделок и на невозможность подтверждения того факта, что все суммы, затребованные Лисоном, действительно соответствовали фактическому объему сделок. Лисон утверждал, что частая выверка счетов была невозможна из-за расхождений во времени. После непродолжительных внутренних споров от рекомендаций по этому вопросу было решено воздержаться. Аудиторы сделали вывод: «В то время как индивидуальный контроль за системой и операциям BFS является удовлетворительным, имеется значительный риск того, что мерам контроля со стороны генерального директора не уделяется должного внимания».

Но эта слабость внутреннего контроля никого не встревожила. Отчет содержал рекомендацию о разделении функций проведения сделок и расчетов по ним, но ничего не было сделано.

«Было бы неправильно плохо поступить с этим парнем....»

В январе 1995 г. внешние аудиторы *Coopers and Lybrand* (Сингапур) обнаружили «дыру» в 50 млн фунтов стерлингов на счетах Лисона и сообщили об этом в Лондон. «Это был звонок, который убил меня», – сказал Лисон.

Новость вызвала в Лондоне переполох. Лисон утверждал, что он продал финансовый контракт на внебиржевом рынке брокерской фирме *Spear Leeds and Kellogg (SLK)*. Это было серьезным нарушением, так как Лисон не имел права проводить подобные сделки. Хуже того, Лисон заявил, что он забыл взыскать деньги. Его следовало уволить, и если бы это было сделано, то банк был бы спасен – хотя и понес бы серьезные убытки, так как ущерб, причиненный Лисоном, достиг уже более 200 млн фунтов стерлингов, а собственный капитал банка составлял всего 450 млн фунтов стерлингов. Однако, когда главный казначей *Barings* Тони Хоуэс попытался разобраться с этой «бухгалтерской ошибкой», Вальц и Бейкер резко этому воспротивились. Например, Вальц потребовала от Хоуэса не задавать «сложных или трудных вопросов», потому что «Было бы неправильно плохо поступить с этим парнем... когда он зарабатывает миллион баксов в день».

«Эта предпосылка никогда не подвергалась сомнению...»

17 января 1995 г. в Японии произошло землетрясение. Появившаяся волна продаж на фондовом рынке вынудила Лисона делать крупные покупки в безнадежной попытке заставить индекс пойти вверх и остановить рост убытков. 23 января 1995 г. Лисон сообщил о прибыли в 3,3 млн фунтов стерлингов. В действительности же за тот день убытки составили 100 млн фунтов стерлингов.

Теперь *Barings* заплатил уже более 221 млн фунтов стерлингов по требованиям о внесении дополнительного обеспечения, из которых менее 30 млн фунтов стерлингов соответствовали известным позициям клиентов. Объяснения, представленные Лиссоном по поводу требования дополнительного обеспечения, были на удивление краткими. Каждый в расчетном отделе знал, что отчеты Лисона об использовании денег были фикцией, но они полагали, что Лисон был настолько занят торговыми операциями, что не успевал проводить расчеты по сделкам.

25 января 1995 г. Хоуэс сообщил ALCO (Комиссия по активам и обязательствам) о том, что *Barings* практически исчерпал лимиты овердрафта в *Citibank*. Дело принимало серьезный оборот, и ALCO велела Лисону не увеличивать количество позиций. Объем сделок Лисона быстро удвоился.

Тогда ALCO обсудила, как они могли бы обеспечить достаточные средства для того, чтобы быть в состоянии удовлетворять требования о внесении дополнительного обеспечения в любой момент дня и ночи и получить возможности увлечения овердрафта. Но никто не задал вопроса о том, почему позиции Лисона мгновенно удвоились. Норрис, возглавлявший ALCO, сказал: «Дискуссия началась с подтверждения того, что все наши позиции были сбалансированы. Эта предпосылка никогда не подвергалась сомнению...».

«Они хотели верить в то, что все это было правдой...»

6 февраля 1995 г. Питер Норрис выступил с отчетом перед MANCO (Комитет по менеджменту), сообщив о полученной Лисоном прибыли в 3,2 млн фунтов стерлингов (\$9 млн) за предыдущую неделю. Член совета директоров Диармид Келли скептически заметил: «Вы не заработаете \$9 млн за неделю без риска». Замечание Келли было проигнорировано. Заместитель председателя совета директоров Эндрю Таки сказал: «У нас не принято, чтобы старшие коллеги выясняли у них, какие шаги они фактически предприняли принято, чтобы привести себя в состояние уверенности в своих силах и удовлетворенности...»

Около 15 февраля Келли узнал, что *Morgan Stanley* и *Goldman Sachs* предупредили своих клиентов о необходимости проявлять осторожность в сделках с *Barings*, так как он подвергается массивному воздействию со стороны таинственного клиента. Келли позвонил Бейкеру, и, исходя из предпосылки о том, что все позиции Лисона были сбалансированы, эти двое решили, что, поскольку одна биржа публиковала данные о торгах, а другая -

нет, то финансовые рынки в Восточной Азии составляли только одну часть уравнения.

Тем временем Хоуэс и сотрудник расчетного отдела Тони Рэйлтон отправились в Сингапур, чтобы проанализировать проблему выверки счетов. Рэйлтон разбирался в счетах Лисона две недели, но все равно не хватало 95 млн фунтов стерлингов. Тем временем из Лондона в Сингапур было переведено еще \$169 млн. Лисон рассказывал: «По мере того, как мои запросы продолжали удовлетворяться, я видел только одно объяснение происходящему: они хотели верить в то, что все это было правдой». Все деньги, перечисленные в качестве обеспечения, были потеряны.

«Никто из нас не верил, что этот бизнес будет продолжительным...»

Последняя надежда *Barings* была связана с MANCO, в котором председательствовал Питер Бэринг. Его не удивляли высокие прибыли, зарабатываемые Лисоном. Он видел это и прежде: «У нас было несколько видов бизнеса, которые сочетали низкий риск и относительно высокую прибыльность; самым известным из них была торговля японскими варрантами (гарантийными обязательствами). Во что никто из нас не верил, так это в то, что этот бизнес будет продолжительным».

Но все же имелись определенные тревожные симптомы. Питер Бэринг рассказывал: «Когда я наконец увидел цифры за январь 1995 г. (это произошло за несколько дней до того, как разразился кризис), они показались мне тревожными в том смысле, что это не может продолжаться долго».

Однако без «прибылей» Лисона *Barings* оказывался в убытках. Тем временем Рэйлтон становился все более обеспокоенным невозможностью решить проблему согласования счетов. Ему нужен был сам Лисон для объяснения деталей. Наконец Рэйлтон обратился за помощью к Джонсу, они совместно настояли на встрече с Лисоном. Было 23 февраля. Индекс *Nikkei* рухнул, в результате чего убытки только за один день составили 143 млн фунтов стерлингов. Лисон принес извинения за свои неудачные действия.



ВОПРОСЫ

1. Определение проблемы. Исходя из того, что позиции Лисона были сбалансированы, *Barings* видел свою проблему в том, чтобы обеспечить достаточное финансирование для операций Лисона. Это был рациональный подход к принятию решений, хотя и ошибочный. Какой урок мы можем извлечь из этой ошибки?

2. Программируемые решения. *Barings* был разорен в результате автоматической оплаты требований о внесении обеспечения. Программируемые решения привлекают сравнительно мало внимания именно потому, что являются рутинными. Однако они могут иметь серьезные последствия. То, что произошло в *Barings*, является формой

пассивной эскалации. Вы можете назвать другие способы, которыми бы программируемые решения могли ускорить катастрофу?

3. Интуиция. Некоторые менеджеры предпочитают полагаться на интуицию при принятии важных решений. Однако никто в *Barings* (даже Келли) не почувствовал приближения катастрофы. Почему их так могла подвести интуиция?

4. Структура и формализация. Никто официально не уполномачивал Лисона на осуществление торговых сделок. Никто не давал ему разрешения на совмещение функций проведения и сделок и расчетов по ним. В какой степени модель «мусорного ведра» могла бы помочь объяснить такое развитие событий?

5. Принятие решений и политика. Насколько политический подход к принятию решений объясняет, почему Лисон так долго оставался вне подозрений?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дафт Р., Мерфи Дж., Уилмотт Х. Организационная теория и дизайн.- СПб.: Питер, 2013.- 640 с.
2. Дафт Р. Теория организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / под ред. Э.М.Короткова.- М.: ЮИТИ-ДАНА, 2009.- 736 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ С КЕЙСОМ	4
ПАМЯТКА ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПРИ РАБОТЕ С КЕЙСОМ	6
Кейс 1. Рекламное агентство Aquarius	7
Кейс 2. Kongstrup machine factory	11
Кейс 3. Hush Russel, Inc	22
Кейс 4. Amplifier Constructing: управление «глобальным» проектом	28
Кейс 5. HOSPI	33
Кейс 6. Национальная и корпоративная культура	41
Кейс 7. Крах банка Barings	47
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	53

