



TUS
ESTAN
INVISIBLE
MAS

ARCTIC

BRA

u

sta

Леонид Фирсов

Глобальные лидеры из латинского мира

Пабло Аберер, Адриан Коэн

Региональные компании смогут реализовать свой потенциал на зарубежных рынках, если начнут действовать в соответствии с четко сформулированной стратегией. Главной задачей их кадровой политики должно стать систематическое повышение квалификации сотрудников и их карьерный рост. Кроме того, региональным игрокам нужно научиться интегрировать различные культуры и организационные структуры.

Латиноамериканские компании, которые вошли в круг глобальных лидеров, можно пересчитать по пальцам¹. Правда, многие здешние фирмы ведут бизнес и за пределами своих стран. Возможно даже, какие-то из них хорошо известны в регионе — но не на глобальном уровне. Почему им не удается пока создать бизнес мирового масштаба?

¹ Из двух тысяч крупнейших мировых компаний (по размерам рыночной капитализации) только 15% родом с развивающихся рынков, и из них лишь малая часть приходится на Латинскую Америку.

Они долгое время работали на закрытых внутренних рынках, и им просто ни к чему было выстраивать стратегию зарубежной экспансии. Не подталкивали их к этому и слабо развитые региональные рынки капиталов. Однако постепенно здешние товарные рынки открываются, упрощаются условия доступа к капиталу. А значит, у местных компаний появляются возможности выходить на глобальные рынки — и сейчас самое время для этого. Относительно небольшие внутренние рынки не оставляют бизнесу свободы маневра, что, конечно, препятствует росту компаний. Неустойчивая экономическая ситуация в Латинской Америке тоже сдерживает спрос — со стороны и предприятий, и потребителей.

Тем не менее отдельные латиноамериканские корпорации все-таки сумели преодолеть инерцию и в своих отраслях занять лидирующие

позиции на глобальном рынке. Среди прочих это бразильские Embraer (самолетостроение) и Companhia Vale do Rio Doce (добыча и разработка полезных ископаемых), аргентинская Tenaris (производство специализированных стальных труб). Об их далеко идущих

Развивающиеся рынки могут стать своего рода трамплином для компаний, нацеленных на глобальное развитие своего бизнеса

планах говорит поглощение компанией Companhia Vale do Rio Doce канадской Inco, мирового лидера в производстве никеля. Подобными сделками латиноамериканский бизнес доказывает миру, что он действительно может конкурировать на глобальном уровне.

Согласно одной теории, развивающиеся рынки, в том числе Латинской Америки, могут стать своего рода трамплином для компаний, нацеленных на глобальное развитие своего бизнеса². По мнению ее сторонников (к ним себя относят и авторы статьи), особенности этих рынков — привередливые и чувствительные к ценам потребители, сложная инфраструктура дистрибуции товаров и услуг, неустойчивая политическая и экономическая обстановка — заставляют компании развивать и совершенствовать способности, которые могут сослужить им хорошую службу и за рубежом.

Однако важно в полной мере воспользоваться накопленным опытом и особыми способностями на иностранных рынках. Для этого организациям необходим целый ряд навыков, начиная с профессиональной подготовки сотрудников и заканчивая умением находить руководителей, которые могли бы одинаково хорошо работать

² См.: Джайант Сина. Трамплин для чемпионов // «Вестник McKinsey», № 11, с. 90—101.

в разных странах, и создавать им такие условия, чтобы они надолго оставались в компании. Нужно также научиться воссоздавать за рубежом свои производственные системы, успешно опробованные дома (см. врезку «Собрать воедино производственную систему» на с. 86). Если компания не может применить эти навыки и способности на зарубежных рынках, то ее не спасет даже самая грамотно выстроенная стратегия развития бизнеса, независимо от того, как она будет реализована — за счет органического роста или слияний и поглощений.

Компании уже не могут позволить себе работать только на местных рынках — эта роскошь обходится им все дороже. Им необходимо сформулировать концепцию развития бизнеса на внешних рынках, учитывая свои реальные возможности, навыки и ресурсы. Шансы компании преуспеть на глобальном рынке резко повысятся, если она лучше осознает свои особенности и поймет, как воспользоваться ими в новых условиях.

На пути к глобальному лидерству

Чтобы создать бизнес мирового масштаба, нужно время. Нередко на это уходят десятилетия, ведь прежде всего нужно занять прочные позиции на внутреннем рынке. Компания, завоевавшая их, в состоянии не только финансировать рост, но и создать благоприятные условия для развития своего потенциала. Впоследствии, когда она выйдет на иностранные рынки, это окупится сполна.

Десятилетиями правительства государств Латинской Америки пытались ускорить процесс индустриализации, закрывая свои рынки от внешних конкурентов. Поэтому «свои» компании оказывались в привилегированном положении: им было проще получить доступ к активам, им предоставлялись разного рода скидки и налоговые льготы. В результате, с одной стороны, их руководители не были заинтересованы в том, чтобы развивать бизнес на глобальном уровне. С другой — в таких тепличных условиях местные компании ряда отраслей, от сталелитейной до нефтегазовой, завоевали прочное положение на внутренних рынках, а это обязательное условие для начала международной экспансии. Некоторым компаниям государственная поддержка пошла впрок. Они освоили нужные навыки, обрели силы и средства, внедрили современные технологии и тем самым заложили прочную основу для будущего роста. Например, благодаря значительной прибыли, полученной от эксплуатации внутренних месторождений нефти и газа, бразильская энергетическая корпорация *Petróleo Brasileiro* (*Petrobras*) смогла поглотить несколько компаний в других странах региона. Кроме того, реализуя собственные научно-исследовательские проекты

и создавая партнерства с другими фирмами, Petrobras приобрела уникальные навыки разведки месторождений. Ее опыт и знания в том, что касается разработки глубоководных скважин, признаны во всем мире, и она стала лидером этой отрасли, особенно на рынках Латинской Америки и Африки.

Примерно так же Siderca начинала свой путь с производства бесшовных стальных труб для нефтегазового сектора Аргентины. Однако долгое время она инвестировала значительные средства в разработку высокотехнологичных продуктов и комплексных услуг для компаний, которые вели добычу нефти и газа в трудных природных условиях. За последние 15 лет Siderca осуществила много слияний и поглощений по всему миру. В результате на свет появилась корпорация Tenaris — мировой лидер в производстве бесшовных стальных труб.

В 1990–е годы правительства нескольких латиноамериканских стран начали приватизацию государственного сектора экономики и открыли внутренние рынки для зарубежного бизнеса. В изменившихся обстоятельствах местные компании были вынуждены, осознанно или нет, высоко поднять планку, что, в свою очередь, помогло им лучше

Собрать воедино производственную систему

Крупные компании достигают конкурентных преимуществ и поддерживают их за счет собственных производственных систем. И ставший популярным благодаря General Electric метод «шести сигм», и принципы бережливого производства, которым следует Toyota, предполагают, что компании систематически совершенствуют свою работу, уменьшая потери и сокращая долю нестандартных операций и процессов. Стандартизация помогает компаниям распространять накопленные ими знания и опыт в подразделениях из разных стран, а это очень важно для любой стратегии глобализации бизнеса. В широком смысле любая производственная система стоит на трех китах: технологическая и управленческая системы, а также система формирования мировоззрения и поведенческих стереотипов работников.

Технологическая система (то есть набор производственных процедур, методов решения проблем, инструментов для приобретения и распространения знаний) позволяет компании постоянно совершенствовать и стандартизировать операции. Многие люди считают эти процедуры, методы и инструменты тем общим «языком», с помощью которого руководители компании обмениваются информацией и передовым опытом, помогают друг другу повышать эффективность операций. Программы «шести сигм» обычно нацелены именно на технологическую сторону дела.

подготовиться для глобальной экспансии. Для сырьевых корпораций глобализация бизнеса вообще стала вопросом выживания, если учитывать повсеместную консолидацию сектора. Несколько компаний, например мексиканский производитель цемента Cemex и Tenaris, с первых же дней своего существования строили планы выхода на мировую арену. Часто такую цель сначала формулировали их владельцы, а затем ставили ее перед всей организацией. Прежде всего определялись целевые рынки, соответствующие возможностям компании. Постепенно она набиралась сил, знаний и опыта, тем самым создавая плацдарм для дальнейшей экспансии на зарубежные рынки. Другие компании выбирали иной путь. Их амбиции ограничивались одним регионом или полушарием, и только сейчас они подумывают о глобализации своего бизнеса. К примеру, бразильская сталелитейная компания Gerdau сначала рассматривала в качестве целевых рынков сбыта США и Канаду, а в настоящее время собирается вести бизнес за пределами Северной и Южной Америки.



Компании из других, не сырьевых отраслей Латинской Америки не стремились к глобальной «карьере». Да и работают они не в столь

Управленческая система — это обязательный набор инструментов, предназначенных для достижения высоких экономических результатов. Речь идет не только о финансовом и операционном учете, но и о методах стимулирования труда.

Третий — мировоззренческий и поведенческий — элемент производственной системы «отвечает» за единство корпоративной культуры и ценностей. На этом направлении компании действуют по-разному: предлагают своим сотрудникам примеры для подражания, способствуют их профессиональному и карьерному росту, стандартизируют и формализуют процессы, налаживают четко работающие каналы обмена информацией, создают корпоративные системы распространения знаний.

Многие латиноамериканские компании идут верным курсом. Кто-то уже создал надежные системы обеспечения эффективности, или внедрил стандартизованные процедуры и постоянно совершенствует свои производственные процессы, или взялся за программы преобразования корпоративной культуры. Однако ни одна компания региона пока не охватила все три направления. А по нашему мнению, только так и можно сделать производственные системы мощными и жизнестойкими и сократить длинный путь к глобализации бизнеса.

благоприятных условиях, чтобы генерировать устойчивые денежные потоки и обрести уникальные навыки. В результате они еще не готовы к глобализации своего бизнеса. Низкие темпы экономического роста и недостаточная формализация бизнес-процессов препятствуют развитию их бизнеса в мировом масштабе.

Трансформация опыта

История южнокорейской Samsung Electronics (а на нее часто ссылаются как на один из ярких примеров глобальных компаний — выходцев из развивающихся стран) показывает, как можно применить свои знания и навыки на зарубежных рынках. Достигнув высот в разработке и производстве продукции, Samsung вошла в число лидеров мировой электронной отрасли. Крупномасштабное производство, богатый опыт инновационной деятельности помогли ей проникнуть на новые рынки Европы и США. Затем, вкладывая значительные средства в исследования и глобальный брендинг, она захватила еще большую долю мирового рынка электроники.

Чтобы компания могла воспользоваться своими наработками на зарубежных рынках, ей необходимы руководители, которые умели бы применить накопленный ею опыт в разных странах с их особыми условиями и культурами. Что касается Samsung Electronics, то она создала собственный механизм отбора и подготовки кадров. Будущих сотрудников она ищет среди выпускников лучших университетов мира. Эти молодые люди различных национальностей затем проходят через систему корпоративного обучения и повышения квалификации — у компании есть собственный учебный центр и постоянно действующая программа обеспечения эффективности.



Такая интеграция рыночных знаний, навыков и ресурсов, опыта работы с кадрами — одно из основных условий глобального роста компаний. Что же касается латиноамериканских компаний, то пока большинству из них не удалось его выполнить — даже тем, что уже работают по всему миру.

В поисках людей

По нашему мнению (а оно совпадает с мнением многих руководителей латиноамериканских компаний), один из самых серьезных факторов, препятствующих успеху фирм региона на международных рынках, — это нехватка менеджеров, которые могли бы эффективно работать за рубежом. В ходе недавнего исследования McKinsey топ-менеджеры

крупных латиноамериканских корпораций, уже осуществляющих международную экспансию, признавали, что им необходимо серьезно усовершенствовать систему подготовки руководителей. Как сказал один из участников опроса, «кадры — вот наше самое больное место».

Однако на самом деле в Латинской Америке с ее богатым опытом подготовки инженеров и управленцев мирового класса немало талантливых специалистов, способных работать на международном рынке. Молодые менеджеры, уже попав в компанию, проходят несколько ступеней профессионального роста, прежде чем им доверят ответственные должности. Постепенно бизнес компаний становится все более интернациональным, и потребность в опытных руководителях ощущается все острее. Но тут в налаженном процессе подготовки и карьерного роста управленческих кадров происходит сбой: латиноамериканские менеджеры, как правило, не рвутся за границу. Скажем, у руководителей чилийских и, в меньшей степени, бразильских компаний обычно на первом месте стоит семья, а вовсе не успешная международная карьера.

В регионе очень высока доля семейных компаний (или тех, которые были семейными изначально), и у них всегда были проблемы с привлечением руководителей среднего и высшего звена. У этих предприятий есть ряд преимуществ: например, при принятии инвестиционных решений они ориентируются на более длительные сроки, чем большинство публичных компаний. Но им свойственны и недостатки. Опыт работы в регионе позволяет нам утверждать, что в некоторых семейных компаниях укоренилась особая корпоративная культура: здесь выше всего ценятся неформальные связи, а к стандартным, формализованным процедурам подбора кадров прибегают нечасто. Поэтому попытки таких компаний брать на руководящие должности менеджеров из других компаний обычно безуспешны, а топ-менеджерами в них зачастую становятся давние знакомые владельцев.

Есть еще одна проблема, и порой она неожиданно возникает, даже если компания в принципе и могла бы найти менеджеров, готовых работать за рубежом. Дело в том, что многие крупные корпорации Латинской Америки, нацеленные на глобальные рынки, сосредоточены в сырьевых отраслях. Потенциальные руководители часто с предубеждением относятся к этому сектору экономики, считая его не слишком престижным. Часто их смущает и отсутствие в этих отраслях, за редким исключением, общеизвестных брендов.

Если на рынке рабочей силы мало руководителей, то как исправить ситуацию? Компании с глобальными амбициями должны сами взяться

за решение этой проблемы — иного пути у них нет. Если процветание компании в первую очередь зависит не от материальных активов, а от профессионализма руководителей, способных управлять ее глобальным бизнесом, то ей необходимо создать то, что иногда называют «фабрикой руководителей». Генеральным директорам и членам советов директоров придется потратить немало времени, чтобы воплотить эти планы.

Некоторые латиноамериканские компании по примеру США и европейских стран сейчас организуют собственные «фабрики руководителей», полагаясь на передовой опыт нынешних глобальных лидеров.

Систематический поиск профессиональных кадров на глобальном уровне. Латиноамериканские компании начали искать будущих руководителей среди выпускников иностранных университетов.

Например, Gerdau участвует в ярмарках вакансий американских университетов и устраивает для студентов экскурсии по своим зарубежным предприятиям — так она хочет заработать себе репутацию перспективного работодателя.

В будущем латиноамериканским

компаниям, возможно, нужно будет воспользоваться и другим опытом своих глобальных партнеров. Они уже освоились на рынках, находящихся далеко от их корпоративных центров, например в Китае или Индии, то есть в странах, где есть множество дипломированных специалистов в области естественных наук и инженерного дела.

Разработка учебных программ, общих для всех подразделений глобальной компании, и процедур, позволяющих направлять карьерный рост менеджеров. Недавно компания Tenaris создала собственный Tenaris University, где ее сотрудники со всего мира проходят курсы повышения квалификации, а новички готовятся к предстоящей работе. В корпоративных университетах люди не только осваивают новые знания, развивают свои управленческие и технические навыки. Здесь они знакомятся друг с другом, налаживают неформальные отношения, впитывая общий дух корпоративной культуры и усваивая ее ценности. Управление карьерным ростом, конечно же, не сводится к составлению учебных курсов. Его цель — увязывать планы на будущее и открывающиеся перед компанией возможности с потенциалом людей, которые в ней работают, и это нужно делать на протяжении многих лет. Поскольку кадры — самый

У латиноамериканских менеджеров обычно на первом месте стоит семья, а вовсе не успешная международная карьера

скудный ресурс, сильные компании совмещают процесс стратегического планирования с процедурами оценки профессиональных качеств своих сотрудников (создание кадрового резерва). Это позволяет грамотно планировать карьерный рост сотрудников и заблаговременно выявлять потребность в тех или иных специалистах и руководителях. Подобные методы пока широко не прижились в Латинской Америке, хотя некоторые компании региона уже разрабатывают такого рода программы.

Внедрение адекватных принципов стимулирования труда и поддержка мобильности рабочей силы. Латиноамериканские компании по-разному пытаются заинтересовать людей в работе за рубежом, в том числе высокими заработками. Для этого они, например, оплачивают труд местных и международных менеджеров исходя из разных принципов. Единой модели не существует, и целесообразность того или иного подхода в конечном счете зависит только от особенностей конкретной корпоративной культуры. Нынешние руководители, в отличие от своих предшественников, начинают понимать, что хорошая карьера во многом теперь зависит от готовности — и возможности — человека работать в разных странах мира. Поэтому роль такого фактора, как оплата труда, становится все менее значимой.

Политика общих ценностей

Найти подходящих руководителей для определенных проектов явно недостаточно: важно, чтобы эти люди умели взаимодействовать и сотрудничать, максимально реализуя свой потенциал. То есть их должны объединять общие ценности и культура, а такое бывает не так уж и часто.

Слияния и поглощения стали популярным и весьма действенным способом международной экспансии бизнеса. Они не только обеспечивают быстрый рост, но и открывают доступ к местному рынку профессиональных кадров. Однако если вести интеграцию компаний неграмотно, то новая организация будет обречена на кризис идентичности. Это отпугнет самых талантливых специалистов и руководителей и заставит их искать себе работу в других местах, что, в свою очередь, плохо отразится на производственной и коммерческой деятельности поглощенной компании (см. врезку «Эффективный механизм слияний и поглощений» на с. 92).

Все больше руководителей латиноамериканских компаний сейчас признает, что умелая интеграция корпоративных культур — залог общего успеха слияния. Жаль только, что поняли это не сразу:



до сих пор не редкость компании, в которых различные культуры сосуществуют под одной крышей, что очень затрудняет повседневную работу. В латиноамериканских компаниях, особенно в семейных, конфликты зачастую улаживаются неформальным путем. Так же, впрочем, здесь делаются и многие другие дела. Обзавестись множеством личных неформальных связей — задача, особенно трудная для руководителей из других регионов, и иногда, если она оказывается им не по плечу, они предпочитают уходить из местных компаний.

Латиноамериканские компании (как, впрочем, и организации других регионов) по-разному выявляют культурные различия и определяют, какими в идеале должны быть культура и ценности объединенной организации. Интегрировать две культуры можно тоже по-разному, но самые преуспевающие компании обычно пользуются четырьмя методами.

Они понимают важность примеров для подражания, и руководители латиноамериканских компаний все более серьезно относятся к этому. Они отправляют сотрудников в краткосрочные командировки в свои зарубежные филиалы, чтобы люди своими глазами увидели, как там ведется бизнес. Некоторые компании для решения первоочередных

Эффективный механизм слияний и поглощений

Только в последние несколько лет латиноамериканские компании начали активно делать приобретения на зарубежных рынках. Поэтому, кроме нескольких опытных покупателей вроде мексиканской цементной компании Cemex и аргентинского производителя труб Tenaris, производители региона весьма смутно представляют себе, как реально объединять предприятия после заключения сделки.

Чтобы интеграция прошла успешно, нужно выполнить несколько последовательных шагов. Во-первых, необходимо ясно определить общие цели компании, понять, насколько приобретение соответствует этим целям, четко сформулировать это и донести до всех групп интересов. Многие сделки не привели к желаемым результатам именно потому, что выбранные цели были недостижимыми.

Во-вторых, компаниям следует тщательно проработать методику интеграции как до, так и после того, как к ним перейдет контроль над приобретенным предприятием. Эта методика должна охватывать все аспекты объединения — от стратегии обмена информацией до поименного списка участников групп,

производственных и стратегических задач формируют интернациональные команды из специалистов разных отраслей знаний. Благодаря этим проектам люди, работающие в разных подразделениях и странах, налаживают прочные профессиональные и человеческие связи, и таким образом корпоративные ценности распространяются по всей организации.

Повышение квалификации — неважно, на рабочем месте или с отрывом от производства — тоже способствует интеграции, быстрому распространению единых корпоративных ценностей и сближению двух культур. Латиноамериканские компании начинают признавать ценность специальных тренингов. Некоторые из них, такие как Tenaris, разрабатывают учебные программы, общие для всех подразделений.

Чтобы преодолеть культурные различия, важно также формализовать процессы. Некоторые компании разработали специальные программы «перемещения» для сотрудников поглощенных организаций. Теперь их руководители проводят какое-то время в Латинской Америке — это помогает им лучше понять особенности корпоративной культуры и ценности материнских компаний. Повысилась роль и официальной аттестации руководящего состава, ведь благодаря ей можно сравнивать работу менеджеров компании, независимо от того, в какой стране они работают, и планировать их карьерный рост на глобальном уровне.

которые управляют процессом и решают, что и в какой последовательности нужно делать, чтобы получить прогнозируемые экономические результаты и смягчить культурные различия.

В-третьих, необходимо точно выполнять задуманное. Для этого нужно жестко следить за тем, выходит ли компания на запланированные показатели, и постепенно переводить работу объединенного предприятия в обычный режим. Неудачу нескольких недавних слияний объяснить довольно просто: в ходе интеграции было нарушено нормальное функционирование бизнеса. Составляя подробный план действий и тщательно реализуя его, компания сможет защитить себя от любых потерь — не сдать свои позиции на рынке, не потерять лучших сотрудников и в полной мере добиться поставленных целей.

В-четвертых, нужно сформировать специальные команды (обычно на уровне корпоративного центра), которые отвечали бы за интеграцию и постепенно набирались необходимого опыта и знаний. При любом слиянии члены этих групп вместе с руководителями основных подразделений управляют объединением компаний.

Аттестацию топ-менеджеров проводит особый международный комитет, его члены обсуждают продвижение по службе, величину бонусов, развитие карьеры каждого руководителя, тем самым укрепляя в компании дух корпоративного «гражданства».

Наконец, для формирования единой корпоративной культуры жизненно важно наладить обмен информацией. Необходимость в эффективной коммуникации, казалось бы, очевидна. Однако

В Латинской Америке до сих пор не редкость компании, в которых различные культуры сосуществуют под одной крышей

до недавнего времени лишь единичные латиноамериканские компании регулярно проводили глобальные мероприятия, на которых сотрудникам объясняют стратегию компании, где обсуждаются технические или управленческие проблемы, а руководители могут просто

общаться друг с другом. Такие технологии, как видеоконференции и корпоративные сети, также помогают наладить интенсивный обмен информацией и укоренить корпоративную культуру даже в самых удаленных подразделениях компании. В этом контексте язык может как препятствовать, так и способствовать интеграции. Сейчас все чаще компании используют английский как основной язык общения, что облегчает унификацию культуры.

Многие обстоятельства, помогавшие латиноамериканским компаниям преуспевать в своих странах — связи, знание местных условий, протекционизм властей, — никак не пригодятся им в завоевании глобальных рынков. И далеко не все из них хорошо подготовились к глобальной экспансии.

Но это только на первый взгляд. Развивающиеся рынки — огромный и очень непростой учебный полигон. Не слишком благоприятные для ведения бизнеса условия усугубляются нестабильной экономической и политической ситуацией и слабостью региональных финансовых рынков. Все это заставило многие компании быстро набрать хорошую форму и подготовило их к конкурентной борьбе на международной арене. В Латинской Америке уже есть игроки глобального масштаба; к ним вполне могут присоединиться и другие.

Чтобы реализовать свой потенциал на зарубежных рынках, региональные компании должны целенаправленно выстраивать кадровую политику, учиться объединять разные культуры и организа-

ционные структуры. Даже с теми изначальными преимуществами, которыми они обладают, выполнить эту задачу очень непросто. Но, учитывая особенности современных мировых рынков и нестабильность экономики региона, международная экспансия становится для латиноамериканских компаний вопросом выживания. *B*