

تجربه آمریکای لاتین در اداره هولدینگ‌ها

شرکت‌های اندکی در آمریکای لاتین توانسته‌اند به موفقیت‌های جهانی دست یابند. در واقع بسیاری از این شرکت‌ها، ورای بازارهای کشور خود، در منطقه نیز، فعالیت گسترده‌ای دارند و در سطوح منطقه‌ای به خوبی شناخته شده‌اند، اما دستیابی آنان به موقعیت‌های برتر در جهان به راحتی امکان‌پذیر نخواهد بود. چرا شرکت‌های آمریکای لاتین در تلاش برای فعالیت در گستره جهانی هنوز از دیگران عقب‌ترند؟

این واقعیت که شرکت‌های آمریکای لاتین طی سالیان متمادی صرفاً در بازارهای مورد حمایت داخلی فعال بوده‌اند، مدیران آنان را برای در پیش گرفتن جهت‌گیری جهانی و گسترش فعالیت‌های شرکت‌هایشان در مقیاس جهانی بی‌انگیزه کرده است. علاوه بر این بازارهای سرمایه منطقه آمریکای لاتین که توسعه نیافته‌اند نیز چنین اجازه‌ای به شرکت‌های آمریکای لاتین نمی‌دهند. اما باز شدن تدریجی بازار کالاها و دسترسی سهل‌تر به سرمایه فرصت‌هایی را برای گسترش فعالیت این شرکت‌ها در مقیاس جهانی فراهم آورده است، هر چند که دستیابی به چنین هدفی در آینده نزدیک عملی نخواهد بود. وجود بازارهای نسبتاً کوچک داخلی بدان معناست که شرکت‌های آمریکای لاتین فرصت‌ها را برای رشد از دست می‌دهند و این در حالی است که شرایط اقتصادی بی‌ثبات نیز تقاضا برای مصرف و تجارت را عقب مانده نگه داشته است.

مترجم: حشمتا.. رضوی
منبع: فصلنامه مکنزی
اگوست ۲۰۰۷

یکی از عوامل اصلی که
رشد بسیاری از شرکت‌های
آمریکای لاتین را در گستره
جهانی محدود می‌کند، کمبود
مدیرانی است که بتوانند به
طور مؤثر در خارج فعالیت
کنند

در این بین شمار اندکی از شرکت‌های آمریکای لاتین برای دستیابی به جایگاه ممتاز در مقیاس جهانی بر سکون و بی‌تحریکی غلبه کرده‌اند. از جمله این شرکت‌ها که در مقیاس بین‌المللی به رقابت می‌پردازند می‌توان از شرکت امبرائر (Embraer) که یک شرکت هواپیماسازی برزیلی است، شرکت واله دوریو دوسه (CVRD)، شرکت بزرگ مواد معدنی برزیل و شرکت تناریس (Tenaris) که آرژانتینی است و در ساخت لوله‌های فولادی تخصص دارد، نام برد. خرید شرکت اینکو (Inco) کانادا، بزرگ‌ترین شرکت تولید نیکل جهان، توسط شرکت واله دو ریو دوسه گویای یک نمونه از مهارت فراینده شرکت‌های آمریکای لاتین در گستره جهانی است. این شرکت‌ها نشان می‌دهند که آمریکای لاتین نیز می‌تواند در سطح جهانی به رقابت بپردازد.

یک مکتب فکری بر این اعتقاد است که بازارهای در حال پیدایش، مانند بازارهای آمریکای لاتین، می‌توانند سکوی پرش عالی برای شرکت‌هایی باشد که می‌خواهند در سطح جهانی فعالیت کنند. حامیان این نظریه از جمله نویسندگان این مقاله مدعی‌اند که عواملی مانند مشتریان نیازمند، اما حساس به قیمت‌ها، زیرساخت‌های چالش‌برانگیز توزیع، و فضاهای سیاسی و اقتصادی بی‌ثبات، شرکت‌ها را وادار می‌سازد توانمندی‌های خاصی را ایجاد کنند که منافع آنان را در خارج بهتر تأمین کند.

سرو کار داشتن با چنین شرایطی به طور روزمره به بر ضرورت گسترش این توانمندی‌های خاص می‌افزاید، اما شرکت‌ها همچنین باید قادر باشند این توانمندی‌ها را به خارج انتقال دهند و این خود نیازمند مهارت‌های سازمانی عالی است که از توسعه استعدادها تا یافتن و حفظ مدیرانی که بتوانند در طیف گوناگونی از فرهنگ‌ها فعالیت کنند، را در بر می‌گیرد. این شرکت‌ها همچنین باید بیاموزند سیستم‌های فعالی را که به طور موفقیت‌آمیز در کشورهای خود ایجاد کرده‌اند، در سایر بازارها باز تولید کنند. ناتوانی در به کارگیری مؤثر این مهارت‌ها در خارج از کشور، می‌تواند حتی بهترین راهبردها - خواه از طریق رشد ارگانیک، ادغام و یا تملک دیگر شرکت‌ها - به شکست بکشاند.

شرکت‌های آمریکای لاتین به مرور زمان جذابیت صرف فعالیت در کشور خود را از دست می‌دهند. به عنوان نخستین گام، این شرکت‌ها در همان حال که به دقت راهبردها و توانمندی‌های خود را هماهنگ می‌سازند، نیازمند تدوین یک نگرش راهبردی برای فعالیت در ورای مرزهای ملی هستند. به این ترتیب اگر یک شرکت درک بهتری را از توانمندی‌های خاص خود و چگونگی صدور آن به خارج داشته باشد، فرصت‌های آن برای موفقیت در بازار جهانی به میزان زیادی افزایش خواهد یافت.

ایجاد شرکتی که ابعاد جهانی داشته باشد، اغلب سال‌ها، زمان می‌برد. شرط لازم جهانی شدن یک شرکت، دستیابی آن به موقعیت برجسته در بازار محلی است. شرکتی که به موقعیت مناسبی در بازار محلی دست یافته باشد، نه تنها می‌تواند به منابع مالی لازم برای رشد دست یابد، بلکه از فضای مناسبی برای دستیابی به توانمندی‌های ویژه برخوردار خواهد شد؛ توانمندی‌هایی که سپس می‌توان آنها را در مرحله فعالیت در خارج از کشور به کار بست.

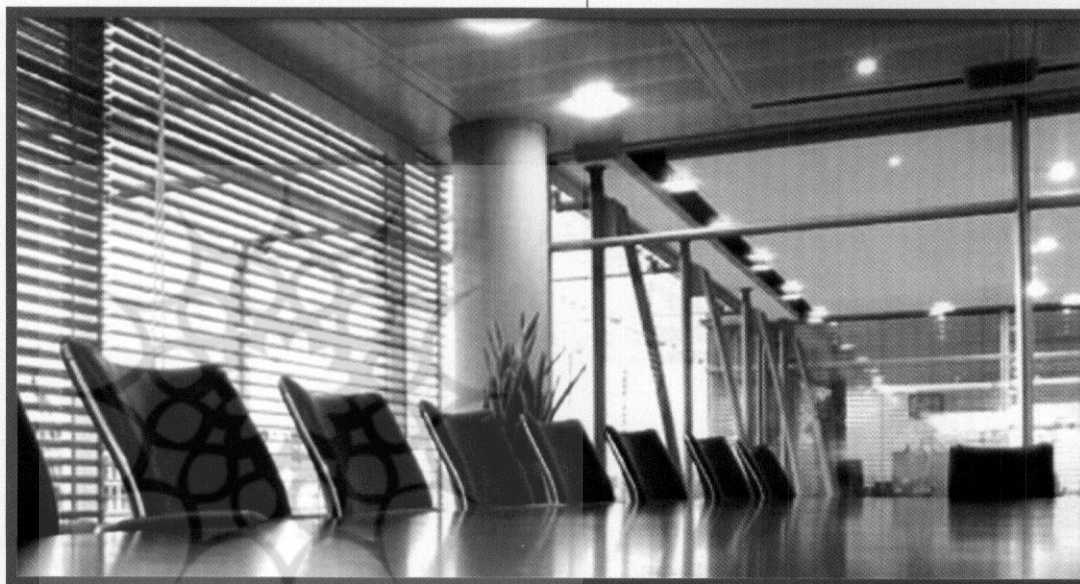
طی دهه‌های متمادی، کشورهای آمریکای لاتین کوشیدند با بستن درهای بازار کشورشان به روی رقبای خارجی، با فراهم ساختن امکان دسترسی به سرمایه و امتیازات و ارائه انگیزه‌های مالیاتی، روند صنعتی شدن را در کشورهاشان سرعت بخشند. بازارهای بسته اگر چه انگیزه مدیران شرکت‌های آمریکای لاتین را برای تعقیب فرصت‌های جهانی کاهش داد اما رفتار توأم با مساعدت، به شرکت‌های بومی، در طیفی متنوع از فعالیت‌های صنعتی از

مطالعات فرسنگی
استانی

فولاد گرفته تا نفت و گاز کمک کرد تا در بازار داخلی به جایگاه نیرومندی دست یابند که پیش شرط توسعه آنان در مقیاس بین‌المللی است. برخی از این شرکت‌ها از این حمایت‌ها برای توسعه توانمندی‌ها و فن‌آوری‌ها به گونه‌ای موفقیت‌آمیز بهره‌گرفته‌اند و آن را به سکویی برای نیل به رشد بیشتر بدل کرده‌اند شرکت انرژی برزیل، «پتروئو براز یلیرو» (پتروبراس) از جمله این شرکت‌ها است. این شرکت از سود قابل ملاحظه‌ای که از میدان‌های نفت و گاز محلی به دست آورده برای خرید دیگر شرکت‌ها در منطقه بهره‌گرفته است. شرکت نفتی پتروبراس همچنین با استفاده از بخش تحقیق و توسعه (R&D) خود به مهارت‌های بی‌همتایی در زمینه اکتشاف و نیز قراردادهای مشارکت با سایر شرکت‌ها دست یافته است. از آنجا که تخصص این شرکت در زمینه تولید نفت از چاه‌های واقع در آب‌های عمیق در سرتاسر جهان به رسمیت شناخته شده است، این شرکت به یک شرکت صنعتی پیشرو تبدیل شده است و این واقعیت به ویژه در آمریکای لاتین و آفریقا مصداق دارد.

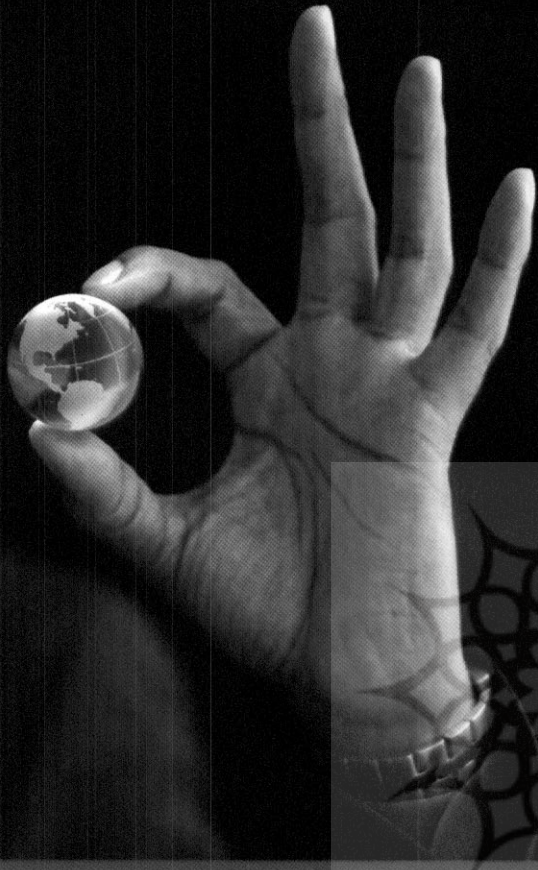
همچنین شرکت سیدرکا (Siderca) کار خود را با تولید لوله‌های فولادی برای بازار نفت و گاز آرژانتین شروع کرد، اما طی چند سال، در توسعه محصولات و خدمات پیشرفته که شرکت‌های نفت و گاز را قادر می‌سازد در شرایط دشوار به حفاری بپردازند - به شدت سرمایه‌گذاری کرد. شرکت سیدرکا طی پانزده سال گذشته شاهد ادغام و خریدهای فراوانی در سرتاسر

جهان بوده و به این ترتیب شرکت تناریس (Tenaris) را ایجاد کرده که بزرگ‌ترین تولیدکننده لوله‌های فولادی یکپارچه جهان است. در دهه ۹۰، شماری از کشورهای آمریکای لاتین خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی و گشودن بازارها را به روی شرکت‌های خارجی، آغاز کردند. این اقدام‌ها خواسته یا ناخواسته، شرکت‌های محلی را متعهد کرد بردامنه فعالیت خود بیفزایند و به آنان کمک کرد تا خود را برای پیشرفت در مقیاس جهانی آماده کنند. در مورد مواد پایه نیز، جهانی شدن با توجه به ادغام‌هایی که در سطح جهان صورت گرفت، به موضوع مرگ و زندگی تبدیل شد. در این بخش تنها چند شرکت آمریکای لاتین - برای مثال شرکت تولید سیمان سمکس (Cemex) و تناریس از همان آغاز اهداف جاه‌طلبانه جهانی را در پیش گرفتند. این اهداف اغلب توسط مالکان این شرکت‌ها مشخص می‌شد و به سرتاسر نظام سازمانی شرکت تسری می‌یافت. بازارهای هدف توسط این شرکت‌ها به گونه‌ای انتخاب شدند که با توانمندی‌های آنان همخوانی داشته باشد. این توانمندی‌ها سپس تقویت شدند و گسترش یافتند تا این که امکان رشد بیشتر شرکت در بازارهای جدید را فراهم آورد. این شرکت‌ها در ابتدا خود را به اهداف منطقه‌ای یا نیمکره [شمالی] محدود کردند و در حال حاضر حضور در بازار جهانی را هدف قرار داده‌اند. برای مثال شرکت فولاد سازی برزیل، گردائو (Gerdau)، که در ابتدا بازار آمریکا و کانادا را هدف قرار داده بود،



● شرکت‌هایی که اهداف جهانی را دنبال می‌کنند، چاره‌ای ندارند جز این که تأمین نیروی مدیریتی خویش را خود برعهده گیرند

●



در حال حاضر به فراتر از کشورهای قاره آمریکا می‌اندیشد.

بر خلاف شرکت‌های فعال در مواد پایه، شرکت‌های فعال در دیگر بخش‌ها آمریکای لاتین نه‌هواي توسعه در مقیاس جهانی را در سرداشته‌اند و نه از شرایط حمایتی برخوردار بوده‌اند که به آنان امکان دهد به مبالغ مالی قابل ملاحظه و توانمندی‌های خاصی دست یابند. در نتیجه این شرکت‌ها برای جهانی شدن آمادگی کمتری دارند. رشد اقتصادی آهسته و میزان بالایی از اقدامات غیر معمول فرصت‌های جهانی را از آنان گرفته است.

توسعه و انتقال توانمندی‌ها

شرکت «سامسونگ الکترونیک» (Samsung Electronics) کره جنوبی به عنوان یکی از موفق‌ترین شرکت‌هایی که فعالیت خود را از بازارهای نوظهور (emerging markets) آغاز کرد، نشان می‌دهد که چگونه یک شرکت قادر است توانمندی‌های خود را که دارای ارزش جهانی هستند، به خارج انتقال دهد. این شرکت در ابتدا در زمینه فعالیت‌های داخلی و توسعه محصولات مهارت‌های خود را افزایش داد. سامسونگ به عنوان یکی از کارآمدترین شرکت‌های تولیدکننده وسایل برقی، با استفاده از توانمندی‌های گسترده خود و مهارت در نوآوری، وارد بازارهای جدید اروپا و آمریکا شد. این شرکت سپس به طور گسترده در زمینه تحقیق و توسعه و نشان تجاری جهانی سرمایه‌گذاری کرد که به آن اجازه داد سهم خود را در بازار جهانی به میزان بیشتری افزایش دهد.

انتقال توانمندی‌های خاص در مقیاس جهانی نیازمند مدیرانی است که در مورد چگونگی رفتارهای قابل قبول و ضابطه‌مند در کشورها، زمینه‌ها و فرهنگ‌های گوناگون آگاهی کامل داشته باشند. سامسونگ برای پرورش استعدادهای جهانی خود یک «موتور» ایجاد کرده است. این شرکت افراد با ملیت‌های گوناگون را در دانشگاه‌های تراز اول جهان به خدمت می‌گیرد و با ایجاد یک مرکز آموزش در درون شرکت و اجرای یک رهیافت نظام‌مند، مدیریت، آموزش و توسعه را نهادینه کرده است.

ادغام بازارها، توانمندی‌ها و استعدادها - از عناصر اصلی نیل به رشد جهانی - هنوز از سوی بسیاری از شرکت‌های آمریکای لاتین، حتی آن‌هایی که در گستره جهانی فعالیت می‌کنند، به اجرا در نیامده است.

در جست‌وجوی استعدادها

به نظر ما و بسیاری از مدیران شرکت‌ها در منطقه آمریکای لاتین، یکی از عوامل اصلی که رشد بسیاری از شرکت‌های آمریکای لاتین را در گستره جهانی محدود می‌کند، کمبود مدیرانی است که بتوانند به طور مؤثر در خارج فعالیت کنند.

مطالعه‌ای که اخیراً توسط مکنزی (Mckinsey) به عمل آمده است، نشان می‌دهد، مدیران شرکت‌های بزرگ آمریکای لاتین که در جست‌وجوی رشد در خارج از منطقه هستند، پذیرفتند که «پرورش نیروی دارای توان مدیریتی» حوزه پراهمیتی است باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد. به قول مدیران عالی رتبه محلی «پرورش استعدادها» مهم‌ترین مسئله‌ای است که امروزه شرکت‌های منطقه‌ای آمریکای لاتین با آن روبه‌رو هستند.

اما آمریکای لاتین با پیشینه قابل پرورش مهندسان و مدیران دارای کلاس جهانی از نیروی مستعد کافی برای فعالیت در بازار بین‌المللی برخوردار است. مدیران جوان پیش از تصدی سمت‌های مهم، روند طولانی آموزش

شرکت‌های بین‌المللی

آمریکای لاتین، زبان

انگلیسی را به عنوان زبان

نخست خود برگزیده و با

استفاده از آن حس همگرایی

را در شرکت تقویت کرده‌اند

پیش‌گامان تحقیق و مطالعات فرسنگی
برای جامع علوم انسانی



صنعت هواپیماسازی برزیل

را در شرکت‌های خود پشت سر می‌گذارند، اما در همان حال که شرکت‌ها فعالیت‌های بین‌المللی خود را گسترش می‌دهند، نیاز به مدیران با تجربه افزایش می‌یابد. روند عادی پرورش مدیران متوقف می‌شود که این خود از بی‌علاقگی بسیاری از مدیران شرکت‌های آمریکای لاتین به تصدی پست‌های مدیریتی در خارج از منطقه ناشی می‌شود. در کشورهایمانند شیلی و به میزان کمتری در برزیل، این مدیران خانواده و دوستان خود را بر موفقیت شغلی در سطح جهانی ترجیح می‌دهند. بسیاری از شرکت‌های آمریکای لاتین، شرکت‌های خانوادگی هستند و یا حداقل در آغاز چنین بوده‌اند. این خود برای جذب مدیران رده بالا یا میانی مشکل ایجاد کرده است. این شرکت‌ها در مقایسه با شرکت‌های مشابه دولتی دارای برخی مزایا مانند توانایی برخورداری از نگرش طولانی‌تر در زمینه سرمایه‌گذاری هستند. اما محدودیت‌هایی نیز وجود دارد. تجربه کار در منطقه آمریکای لاتین نشان می‌دهد که برخی شرکت‌های خانوادگی تابع فرهنگ خاصی هستند که در آن شبکه‌های غیر رسمی و غیرمعمول در مقایسه با روندهای رسمی از ارزش بیشتری برخوردارند و مدیران عالی رتبه معمولاً براساس ارتباطات طولانی مدتی که با خانواده مالک شرکت دارند، منصوب می‌شوند. حتی اگر یک شرکت بتواند افرادی را بیابد که مایل به فعالیت در خارج باشند، مشکل دیگری بروز می‌کند مشکل عمده این است که بسیاری از شرکت‌های بزرگ‌تر آمریکای لاتین که اهداف جهانی در سر دارند در زمینه مواد پایه فعالیت می‌کنند. این بخش درست یا غلط چندان جذاب نیست و تنها چند شرکت معدود دارای علامت تجاری شناخته شده در این حوزه فعال هستند.

پرورش مدیران کارآمد

اگر یک شرکت فاقد مدیران کافی باشد برای افزایش آنان چه کاری می‌تواند انجام دهد؟ شرکت‌هایی که اهداف بلندپروازانه جهانی را دنبال

●
مدیران جوان پیش از تصدی سمت‌های مهم، روند طولانی آموزش را در شرکت‌های خود پشت سر می‌گذارند، اما در همان حال که شرکت‌ها فعالیت‌های بین‌المللی خود را گسترش می‌دهند، نیاز به مدیران با تجربه افزایش می‌یابد

●

می‌کنند، چاره‌ای ندارند جز این که تأمین مدیر را خود برعهده گیرند. اگر همچنان که بسیاری از مدیران ارشد معتقدند، داشتن گروهی از مدیران طراز جهانی در مقایسه با دارایی‌های ملموس یک شرکت اهمیت بیشتری دارد، باید آنچه که برخی آن را «کارگاه نیروی رهبری‌کننده» می‌نامند، ایجاد شود و مدیران و کمیته‌های اجرایی شرکت‌ها نیازمند سرمایه‌گذاری بیشتری در این زمینه خواهند بود.

تعدادی از شرکت‌های آمریکای لاتین با تقلید از شرکت‌های اروپایی و امریکایی چنین «کارگاه»هایی را ایجاد کرده و بدین منظور بهترین رفتار شرکت‌های پیشرو جهان را سرمشق قرار داده‌اند. این رفتارها به قرار زیرند:

۱- شناسایی نظام‌مند استعدادهای جهانی

شرکت‌های آمریکای لاتین شناخت و به کارگیری استعدادها را در دانشگاه‌های خارجی آغاز کرده‌اند. برای مثال شرکت گردائو (Gerdau) در مناسبت‌هایی که به منظور استخدام نیرو در آمریکا برگزار می‌شود، شرکت می‌کند و به طور مرتب از گروه‌های دانشجویی برای آشنایی آنان با فعالیت‌های این شرکت در خارج دعوت به عمل می‌آورد تا به این وسیله نام این شرکت در بازار کار مطرح شود. شرکت‌های آمریکای لاتین ممکن است در آینده رفتار دیگر شرکت‌های جهانی را سرمشق قرار دهند که نیروی فکری مورد نیاز خود را در مناطقی بسیار دورتر از مرکز فعالیت شرکت و در دیگر کشورها می‌جویند. چین و هند که در زمینه علوم و مهندسی فارغ‌التحصیلان فراوانی دارند، می‌توانند از جمله این کشورها باشند.

۲- توسعه برنامه‌های آموزشی و «مشاغل مدیریتی» در مقیاس جهانی

دانشگاه تازه تأسیس «تناریس»، کارمندان شرکت در سرتاسر جهان را آموزش می‌دهد و نیروهای جدیدی را به شرکت معرفی می‌کند.

دانشگاه‌هایی که توسط شرکت‌ها اداره می‌شوند (corporate universities) مراکز مناسبی برای پرورش توانمندی‌های فنی و مدیریتی جدید، همچنین مکانی عالی برای ایجاد شبکه‌های غیررسمی و جذب فرهنگ‌ها و ارزش‌های مشترک هستند. مدیریت حرفه‌ای شرکت چیزی بیش از صرف طراحی دقیق یک برنامه آموزشی دانشگاهی است و عمدتاً شامل هماهنگی میان فرصت‌ها و استعدادهای موجود می‌شود که سال‌ها به طول می‌انجامد.

از آنجا که نیروی مستعد کمیاب‌ترین منبع است، شرکت‌های تراز اول برای طراحی برنامه‌های توسعه شغلی و شناخت پیشاپیش نیازهای استخدامی میان روند برنامه‌ریزی استراتژیک خود (فرصت‌ها) و روند ارزیابی نیروهای فکری (عرضه استعدادها) ارتباط برقرار می‌کنند. این روش در آمریکای لاتین چندان رایج نیست، هر چند که برخی شرکت‌ها برنامه‌هایی را طراحی می‌کنند که بسیاری از آنان را شامل می‌شود.

۳- پاداش مناسب و سیاست انتقال به خارج

برای جبران دوری از کشور و به عبارت دیگر پرداخت پاداش به افرادی که مشاغل شرکت در خارج را بر می‌گزینند، شرکت‌های آمریکای لاتین در حال تجربه روش‌های گوناگونی هستند که فرق گذاشتن میان مدیران محلی و مدیران جهانی از آن جمله است. در این زمینه تنها یک شیوه خاص وجود ندارد و سیاست یک شرکت است که در نهایت رهیافت مناسب آن شرکت را تعیین می‌کند با وجود این در گسست آشکار با گذشته، مدیران شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای در می‌یابند که سود اصلی تحرک در مقیاس جهانی، موفقیت شغلی است و به این ترتیب جبران و یا پرداخت پاداش در ازای فعالیت در

شرط لازم جهانی شدن
یک شرکت، دستیابی آن به
موقعیت برجسته در بازار
محلی است. شرکتی که به
موقعیت مناسبی در بازار
محلی دست یافته باشد،
نه تنها می‌تواند منابع مالی
لازم برای رشد را تأمین کند،
بلکه قادر است. از فضای
مناسبی برای دستیابی به
توانمندی‌های ویژه برخوردار
شود

خارج موضوع کم اهمیتی است.

رویکردی برای یکپارچه سازی فرهنگی

صرف داشتن مدیران مناسب در پروژه‌های مناسب کافی نیست: مردم باید بتوانند به نحوی با یکدیگر کار کنند که بیشترین استعداد آنان از قوه به فعل درآید. این یعنی برخورداری از مجموعه مشترکی از ارزش‌ها و فرهنگی یکپارچه؛ نکته‌ای که سخن گفتن درباره آن آسان، اما عمل به آن دشوار است.

ادغام و تملک (M&A) به شیوه موثر و مقبولی برای توسعه فعالیت‌ها در سطح بین‌المللی تبدیل شده است. این شیوه علاوه بر رشد سریع می‌تواند امکان دسترسی به نیروی با استعداد محلی را فراهم آورد. اما در صورتی که روند ادغام پس از خرید دیگر شرکت‌ها به خوبی مدیریت نشود، شرکت‌ها ممکن است به بحران هویتی دچار شوند که می‌تواند بیشترین نیروی فکری آنان را به سوی فعالیت در دیگر شرکت‌ها سوق دهد و احتمالاً ادامه فعالیت تجاری یک شرکت را به خطر اندازد.

در حال حاضر شرکت‌های آمریکای لاتین به طور فزاینده‌ای در می‌یابند که مدیریت مبتکرانه یکپارچه‌سازی فرهنگ‌های حاکم بر یک شرکت جزء بنیادی موفقیت در حوزه ادغام و تملک است. حقیقتاً این شناخت دیر به دست آمده است.

از این رو می‌توان شرکت‌هایی را یافت که علی‌رغم داشتن فرهنگ‌های متفاوت در کنار هم و زیر یک چتر فعالیت می‌کنند که این تفاوت فرهنگ‌ها تعاملات روزمره را دشوار می‌سازد.

در شرکت‌های آمریکای لاتین، به ویژه شرکت‌هایی که جنبه خانوادگی دارند، اغلب از کانال‌های غیررسمی برای حل تنش‌ها و انجام کارها استفاده می‌شود. ایجاد این شبکه‌های شخصی برای مدیرانی که به دیگر مناطق تعلق دارند گاهی اوقات به چالشی بزرگ تبدیل می‌شود. این چالش‌ها در مواردی آنقدر زیاد است که سرخوردگی ناشی از آن به ترک شرکت می‌انجامد.

شرکت‌های آمریکای لاتین و سایر شرکت‌ها برای شناخت مهم‌ترین تفاوت‌های فرهنگی و تعریف ارزش‌ها و فرهنگ مطلوب، طیفی از رهیافت‌ها را به کار می‌برند. همگرایی فرهنگی به طرق مختلف قابل دستیابی است، اما شرکت‌های موفق معمولاً ترکیبی از چهار شیوه زیر را به کار می‌برند:

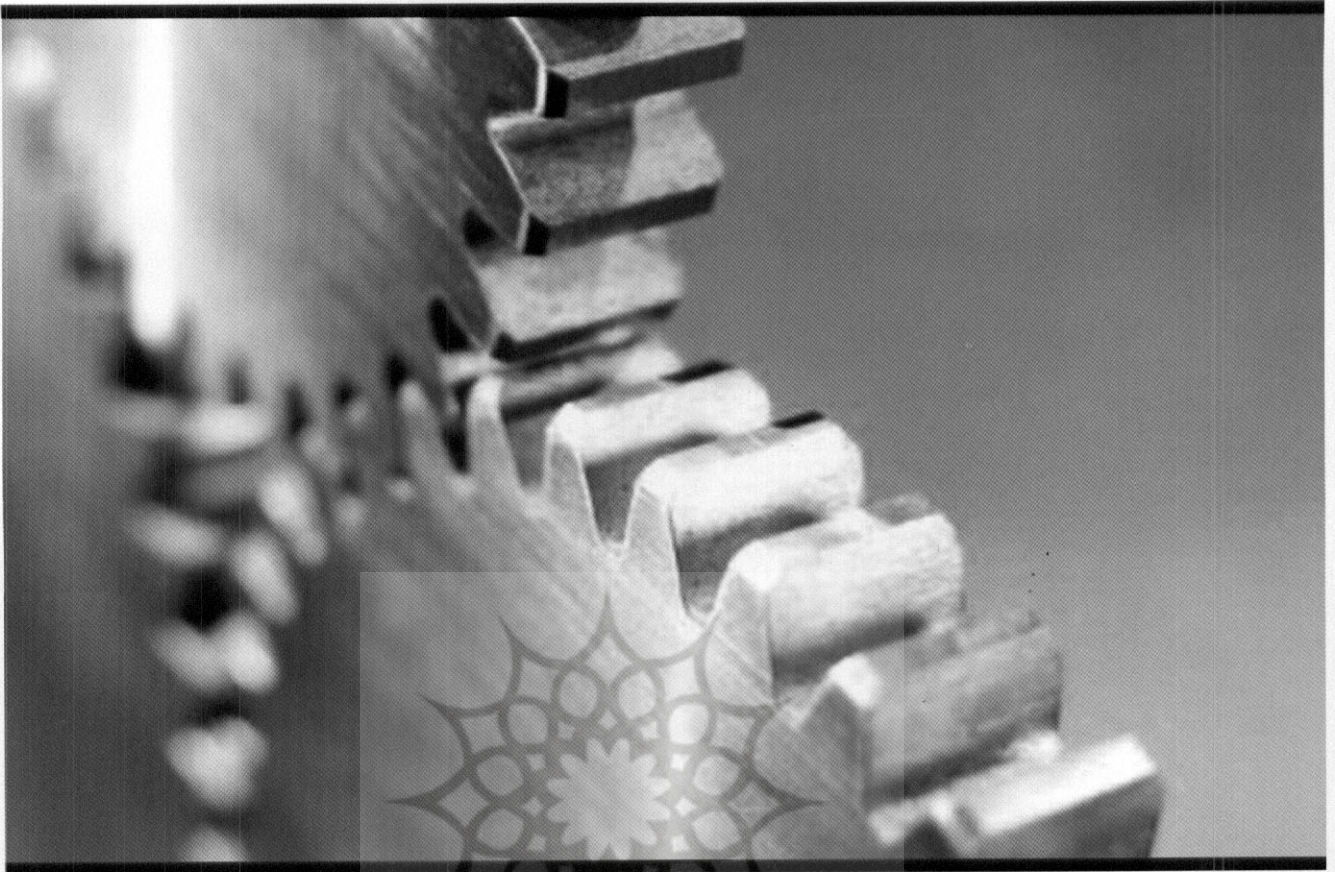
۱- نخستین آنها نمونه‌سازی است که شرکت‌های آمریکای لاتین آنها را بسیار جدی می‌گیرند. این هدف می‌تواند با سفر افراد به خارج و کار در شعب شرکت برای مدت مثلاً چند روز و یا یک ماه برای آموزش عملی چگونگی انجام کارهای شرکت به اجرا درآید.

۲- شرکت‌ها برای پاسخگویی به چالش‌های استراتژیک و فعالیت در سطوح عالی، گروه‌های چند کارکردی و چند ملیتی ایجاد می‌کنند و در این مسیر به ایجاد رابطه می‌پردازند و ارزش‌های شرکت را رواج می‌دهند.

ایجاد ظرفیت‌ها چه به طور رسمی و چه در حین انجام کار، راه دیگری برای ارتقای همگرایی، گسترش ارزش‌ها و بسط فرهنگ شرکت است. شرکت‌های آمریکای لاتین اکنون ارزشمند بودن آموزش را به رسمیت شناخته‌اند و برخی از آنها، مانند تناریس، در حال تدوین برنامه‌هایی برای نیروی کار جهانی خود هستند.

۳- فرایندهای آموزش رسمی، بخش مهمی از تلاش برای حل و فصل مسائل فرهنگی‌اند. برخی شرکت‌ها برنامه‌هایی را در زمینه انتقال کارکنان

●
●
فرهنگ‌سازی یکپارچه
در شرکت‌های بزرگ
بین‌المللی اهمیت بسیاری
دارد که با استفاده
از فناوری‌های نوین
مانند ویدئو کنفرانس و
شبکه‌های داخلی می‌توان
حس همگرایی را در آنها
تقویت کرد



● یک کمیته جهانی، مدیران عالی رتبه را ارزیابی می‌کند و ارتقای شغلی و پاداش‌ها را مورد بحث قرار می‌دهد و به این ترتیب به ایجاد نوعی احساس شهروندی و تعلق به شرکت کمک می‌کند ●

(mobility) به شرکت‌هایی که مالکیت آن‌ها را به دست آورده‌اند، تدوین کرده‌اند، به نحوی که مدیران شرکت‌های خریداری شده، بخشی از وقت خود را در آمریکای لاتین سپری می‌کنند تا فرهنگ و ارزش‌های شرکت مادر را دریابند. همچنین اهمیت ارزیابی رسمی مدیران افزایش یافته است، زیرا چنین اقداماتی مقایسه مدیران در کشورهای گوناگون و توسعه برنامه‌های جهانی شرکت را امکان‌پذیر می‌سازد. در چنین روندی، یک کمیته جهانی، مدیران عالی رتبه را ارزیابی می‌کند و ارتقای شغلی و پاداش‌ها را مورد بحث قرار می‌دهد و به این ترتیب به ایجاد نوعی احساس شهروندی و تعلق به شرکت کمک می‌کند.

۴- ارتباطات عامل مهم دیگری است که در ایجاد فرهنگ یکپارچه در شرکت نقش دارد. بهبود توان ارتباط داخلی یک اولویت بدیهی به نظر می‌رسد. تا چندی پیش تنها تعداد اندکی از شرکت‌های آمریکای لاتین نشست‌های جهانی برای تبیین راهبرد شرکت، بحث درباره مسائل فنی و یا ارتقای روابط دوستانه بین مدیران برگزار می‌کردند. فناوری‌هایی مانند ویدیو کنفرانس و شبکه‌های ارتباط داخلی (Intranet) نیز ارتباطات داخلی را تقویت و همگرایی شرکت را حتی در نقاط دورافتاده تشویق می‌کند. برای این منظور، زبان می‌تواند، هم ابزاری برای یکپارچگی و هم مانعی برای یکپارچگی باشد. با وجود این شمار فزاینده‌ای از شرکت‌ها، زبان انگلیسی را به عنوان زبان نخست پذیرفته و همگرایی را امکان‌پذیر ساخته‌اند.