

ЗАКАЗЫ И ФИРМЫ

Реорганизация фирмы Amphenol¹

Армстронг

Руководитель среднезападного бюро журнала Electronics

Рассмотрено положение дел в фирме Amphenol, прибыли которой резко падают. Приведена новая организационная структура фирмы, которая должна вывести фирму из ее теперешнего состояния.

Как могло случиться, что ведущая фирма в области разъемов (объем продаж этой отрасли составляет 550 млн. долл.) внезапно оказалась в положении, когда ее прибыли начали падать? И что она делает для того, чтобы изменить это положение. Фирма Amphenol, входящая в корпорацию Bunker Ramo, приступила к перестройке и реорганизации, которую начал президент фирмы Bunker Ramo Тримбл с тем, чтобы вывести крупнейшую единицу своей корпорации из состояния депрессии.

Основой продукции группы Amphenol были разъемы, но она выпускала также потенциометры, подстроечные потенциометры, датчики и другие компоненты. Размер прибылей этой группы в 1974 г. составил 23 590 тыс. долл., или 70% доходов корпорации Bunker Ramo, однако в 1975 г. эти цифры снизились до 3 692 тыс. и составили 47% доходов корпорации. Тимбл считает, что это обусловлено малым числом новых изделий.

Например, фирма AMP Inc. выпустила на рынок ленточный разъем, устанавливаемый без пайки, на три года раньше, чем фирмы группы Amphenol, которая его разработала, и TRW Cinch Connectors. Это подорвало позиции фирмы Amphenol на рынке сбыта компонентов для телефонной аппаратуры. После того, как фирма Amphenol разделила с фирмами Cinch и Western Electric рынок ленточных разъемов, оказалось, что фирме Cinch принадлежит львиная доля в 20 млн. долл. из общей суммы 25 млн. долл. на 1976—77 гг.

Кроме того, фирма Amphenol несколько запоздала с выпуском штампованных, пригодных для автоматической сборки, контактов для коммерческой и промышленной аппаратуры. Она также не заняла ведущее положение в области пластмассовых разъемов для бытовой аппаратуры и электрических бытовых приборов, и ей еще предстоит разработать технологию изготовления зажимов для плоских кабелей.

Когда дела становятся плохи, вокруг фирмы и всей отрасли промышленности начинают распространяться всякие истории. Так, например, внутри самой фирмы ходили слухи, что из фир-

мы Amphenol перекачивались средства с целью оживления других частей корпорации Bunker Ramo, в особенности для разработки серии банковских терминалов на базе миникомпьютеров и на продолжение разработки терминалов розничной торговли для магазинов самообслуживания, что было прекращено в 1975 г.

На эти толки Тримбл отвечает следующим образом: «Это неправда. Никто не берет деньги из дела, если он не хочет чтобы оно погибло. На самом деле все происходило по-другому. За последние пять лет средства перемещались из корпорации в отделения. Из всех этих средств фирма Amphenol получила 59%. Если вы хотите знать откуда взялись эти деньги, отвечу — из банка, мы заняли их».

В группе Amphenol промышленное отделение давало самые большие прибыли, и оно же стало самой большой проблемой фирмы в 1975 г. Именно тогда и началась реорганизация. Зимой 1975-76 гг. старший вице-президент и исполняющий обязанности руководителя группы Бухгольц, человек, который руководил всей группой Amphenol, был послан в это отделение для того, чтобы изменить дело. Весной он ушел из фирмы. В это же время началась реорганизация, принятая Тримблом.

Централизация. Руководство фирмой Amphenol в основном централизовано. Тримбл говорит: «Мы установили у себя в корпорации матричную структуру, представляющую собой некоторую комбинацию функционального и производственного управления». Раньше группа фирмы Amphenol по производству компонентов разделялась на несколько отделений: промышленное, схемное, отделение разъемов, ВЧ-компонентов, контрольно-измерительных приборов и сбыта, причем каждое из отделений несло ответственность за свои разработки, сбыт и прибыли. По новой организации вместо групп теперь имеется отделение Amphenol для производства всей продукции разъемов корпорации Bunker Ramo. И, что более важно, разработка, сбыт, финансы и ответственность за прибыли сосредоточены на уровне отделения. И хотя руководители разработок (разработок серийной продукции, усовершенствованных изделий и системотехнических

¹ L. Armstrong. Amphenol picks up pieces, p. 87.

разработок) в группе AmphenoI и в других отделениях, например, подчиняются главному руководителю отделения, они подчиняются также главному инженеру корпорации Bunker Ramo, и именно в этом состоит матричная структура организации. «Многие фирмы не воспринимают матричную структуру,— говорит Тримбл,— поскольку им не нравится сама мысль — работать на двух хозяев. Однако это очень просто, если вы знаете, за что вы в ответе перед каждым из них». Кроме того, функции маркетинга, которые ранее определялись изделием, теперь определяются покупателем. Сейчас организационная структура выглядит таким образом, что отделение AmphenoI будет возглавляться Каннингхэмом, бывшим президентом отделения электрон-

ных систем (Уэстлейк, шт. Калифорния). Каннингхэму будет подчиняться Бойд, который возглавит работы по разъемам, Паломбаро, возглавивший работы по схемам, Малек, отвечающий за ВЧ-приборы, и Генис, который возглавит канадский филиал фирмы.

Фирма AmphenoI является одним из пяти отделений, подчиненных Тримблу. Другими являются отделения информационных систем, контрольно-измерительных приборов, электронных систем и фирма Borg Textiles. Что означают эти изменения, пояснил один из сотрудников фирмы: «Мы привыкли полагать себя базовой организацией. Теперь нам придется применяться к введенному им более развитому оперативному стилю постановки работ».