فصل دهم

ساخت سازمانی که قادر به اجرای خوب استراتژی باشد

افراد، قابلیت ها و ساختار

اهداف یادگیری

این فصل به شما کمک می کند تا دریابید:

هدف یادگیری 1: مدیران باید چه کاری باید انجام دهند تا اجرای استراتژی به طور موفقیت آمیز انجام شود.

هدف یادگیری 2: چرا استخدام، آموزش و نگهداشت افراد مناسب، عنصری کلیدی برای فرایند اجرای استراتژی است.

هدف یادگیری3: اجرای خوب استراتژی نیازمند ساخت و ارتقای مستمر منابع و قابلیت های سازمان است.

هدف یادگیری4: چه مسائلی برای تاسیس یک ساختارِ پشتیبانِ استراتژی و سازمان دهنده تلاش های کاری، باید در نظر گرفته شوند.

هدف یادگیری5: جوانب مثبت و منفی تصمیم گیری متمرکز و غیر متمرکز در پیاده سازی استراتژی منتخب.

در مجموع، اگر یک استراتژی به طور موثر پیاده سازی نشود، چیزی نیست جز صرفا یک سری نیت های خوب.

کلایتون. ام. کریستینسن[1]- استاد دانشگاه و مشاور

من تلاش می کنم تا افراد را تشویق کنم و انگیزش های فردی را در یک راستا با انگیزش های سازمانی قرار دهم. و بعد به افراد اجازه دهم تا بهترین عملکرد خود را به نمایش گذارند.

جان لیو[2]، مدیر ارشد، شرکت ویرپول[3]

همه افراد مهم ترین دارایی شما نیستند. فقط افراد مناسب هستند که مهم ترین دارایی شما هستند.

جان کالینز[4]، استاد و نویسنده

وقتی مدیران، تصمیم خود را در مورد یک استراتژی نهایی کردند، مرحله بعد تاکید روی تبدیل این استراتژی به کنش ها و نتایج مطلوب است .به کار بردن استراتژی در عمل و ترغیب سازمان به اجرای آن به نحو احسن، مجموعه متنوعی از مهارت های مدیریتی را می طلبد. در حالی که طراحی استراتژی به طور عمده یک فعالیت مبتنی بر تجزیه و تحلیل است که روی شرایط بازار و منابع شرکت و قابلیت های آن متمرکز است، اجرای استراتژی در وهله اول، بر مبتنی بر عملیات است و در باره مدیریت افراد، فرایندهای کسب و کار و ساختار سازمانی است. اجرای موفق آمیز استراتژی به انجام یک کار خوب، همراه با دیگران و از طریق آنها؛ ساختن و تقویت قابلیت های رقابتی؛خلق ساختار سازمانی مناسب؛ تخصیص منابع؛ نهادینه سازی سیاست های پشتیبان استراتژی، سیستم ها و فرآیند ها؛ و ایجاد یک انضباط کامل برای انجام کارها بستگی دارد. اجرای استراتژی، وظیفه ای عمل گرا است، که توانایی مدیر را برای هدایت تغییرات سازمانی، رسیدن به پیشرفت هایی در عملیات روزمره، خلق و پرورش فرهنگی که از اجرای استراتژی حمایت می کند، و برآوردن مقاصد عملکردی، می آزماید.

مدیران با تجربه، کاملا بر این قضیه واقف هستند که توسعه یک برنامه استراتژیک مناسب و عالی، بسیار آسان تر از اجرای برنامه ها و رسیدن به نتایج مورد نظر است. مطالعه ای اخیر روی 400 مدیر عامل در امریکا، اروپا و آسیا نشان می دهد که اجرای متعالی[5]، مهمترین چالشی بود که این مدیران در شرکت های خود با آن مواجه بوده اند. {1} بر اساس نظر یکی از مدیران، " تصمیم گیری در مورد این که به کجا می خواهیم برویم برای ما نسبتا ساده تر بوده است. بخش سخت مساله این است که سازمان را را در راستای عمل به اولویت های جدید سوق دهیم." {2} این مساله نیاز به رهبری مدیریتی منطبق با روند تغییرات دارد تا در مورد استراتژی تازه و دلایل آن، ارتباطات لازم را با سایر افراد در سازمان برقرار

[1] Clayton M. Christensen
[2] John Liu
[3] Whirlpool
[4] Jim Collins
[5] Executional Excellence

کند و بر تردید ها غلبه نماید و تعهد پرسنل کلیدی را تامین کند، توافق لازم را روی چگونگی پیاده سازی استراتژی بسازد و به سمت این برود که همه تکه ها را کنار هم بیاورد و در نهایت نتایج را ارائه دهد. نکته ای بدیهی است. ببینید *صرف اینکه مدیران ارشد، یک استراتژی را اعلام کنند، بدین معنا نیست که اعضای سازمان هم از آن استقبال کرده و به طور مشتاقانه جهت پیاده سازی آن به جلو حرکت می کنند.* اصلا پرسنل شرکت باید درک کنند- آن هم از جان و دل- که چرا یک جهت گیری استراتژیک تازه ضروری است و چرا استراتژی تازه شکل می گیرد. {3} البته وقتی که مشکلات موجود در استراتژی قدیمی آشکار شوند و/یا شرکت دچار بحران های مالی شده باشد، نهادینه سازی تغییر آسان تر خواهد بود.

اما چالش پیاده سازی موفق آمیز ابتکارات جدید استراتژیک، فراتر از داشتن استعداد مدیریتی برای غلبه بر مفاومت در برابر تغییر بستگی است. آنچه واقعا اجرای استراتژی را به یک چالش مدیریتی سخت تر و زمان بر تر نسبت به طراحی وفرموله بندی آن تبدیل می کند، مجموعه گسترده ای از فعالیت های مدیریتی است که باید مورد توجه قرار گیرند، و راه های زیادی است که باید برای عملی ساختن استراتژی و به حرکت درآوردن کار ها انجام داد، و تعداد زیادی از مسائل مخربی است که همیشه بر سر راه اجرای استراتژی وجود دارد و باید حل و فصل شوند. و این کار در درجه اول به هوشمندی های مدیریتی نیاز دارد تا آنچه دقیقا باید انجام شود و چگونگی دست یابی به نتایج مطلوب را دقیقا مشخص کند. در واقع برای دست یابی به تنوعی از ابتکارات و یکپارچه سازی تلاش های گروه های مختلف کاری در یک کل منسجم، به مهارت مدیریت عالی افراد و پشتکار لازم ،نیاز است. بسته به این که چقدر توافق و اجماع ایجاد شود و تغییر سازمانی چطور باشد، فرایند پیاده سازی تغییرات استراتژی می تواند ماه ها تا سال ها طول بکشد. و حتی ممکن است اجرای استراتژی با مهارت واقعی، بیشتر هم طول می کشد.

همچون طراحی استراتژی، اجرای استراتژی، کاری است که بر عهده کل تیم مدیریت است- نه فقط تعدادی معدود از مدیران ارشد. در حالی که مدیران اصلی و روسای واحد های بزرگ و مهم (بخش های کسب و کار، دپارتمان های کارکردی(ویژه کار) و واحد های عملیاتی کلیدی) مسئولیت نهایی را برای دیدن این که آیا استراتژی به طور موفق اجرا می شوند یا خیر، بر عهده دارند. معمولا فرایند روی همه بخش های شرکت تاثیر می گذارد- همه فعالیت های زنجیره ارزش و گروه های کاری. مدیران سطح بالا باید روی پشتیبانی فعال مدیران میانی و سطح پایین تر برای نهادینه سازی هر چه بهتر اقدامات عملیاتی جدید، حساب کنند. باید از آنها خواسته شود تا برای اجرای ماهرانه استراتژی با واحد های مختلف عملیاتی سر و کله بزنند. مدیران میانی و سطح پایین تر، باید تضمین کنند که کارکنان خط مقدم، فعالیت های زنجیره ارزش را که برای استراتژی اهمیت دارد، به خوبی انجام می دهند و نتایج عملیاتی لازم را تولید می کنند. نتایجی که اجازه می دهد تا اهداف عملکردی در سرتاسر شرکت برآورده شود. *در نتیجه، همه کارکنان شرکت، به طور فعال در فرایند اجرای استراتژی به هر روشی حضور دارند.*

یک چهارچوب برای اجرای استراتژی

رویکرد مدیریتی به پیاده سازی و اجرای یک استراتژی همیشه باید متناسب با موقعیت خاص یک شرکت تنظیم شود. ایجاد تغییرات کوچک در یک استراتژی موجود با پیاده سازی تغییرات بنیادین در استراتژی، فرق دارد. تکنیک های اجرای یک استراتژی ارائه دهنده هزینه پایین [1]، با تکنیک های اجرای استراتژی تمایز سطح بالا[2] فرق می کند. پیاده سازی استراتژی جدید برای یک شرکت که در میانه بحران مالی قرار دارد، کاری دشوار محسوب می شود نسبت به وقتی که اوضاع نسبتا خوب است و می خواهیم صرفا به اجرای استراتژی بهبود بپردازیم. افزون بر این، بعضی مدیران، مهارت بیشتری نسبت به سایرین در استفاده از رویکرد های خاص برای دستیابی به انواع خاص تغییرات سازمانی دارند. بنابراین، نسخه مدیریتی خاصی برای اجرای موفق استراتژی وجود ندارد که در همه موقعیت های شرکت ها و همه استراتژی ها به کار آید و برای همه مدیران هم مفید باشد. در عوض، کنش های خاصی نیاز است تا یک استراتژی اجرا شود- فهرست کارهایی که باید انجام شوند تا برنامه عملی مدیریت شکل بگیرند- این کنش ها همیشه روی قضاوت مدیریت در مورد در مورد روند انجام کارها تاثیر می گذارند و برای آنها مهم می شود که پیامد های احتمالی تصمیم آنها چه خواهد بود.

مفهوم اصلی

اجرای خوب استراتژی، نیاز مند کار تیمی است. همه مدیران، مسئولیت اجرای استراتژی را در حوزه های اقتدار و اختیار خود دارند و همه کارکنان، مشارکت کنندگان فعالی در فرایند های اجرای استراتژی هستند.

هدف یادگیری 1:

مدیران باید چه کاری انجام دهند تا به طور موفق به اجرای استراتژی بپردازند.

مولفه های اصولی فرایند اجرای استراتژی

علیرغم نیاز به متناسب سازی رویکرد های اجرایی استراتژی شرکت در شرایط موجود، برخی از شالوده های مدیریتی به عنوان وظایف آن ها وجود دارند که برای موفق عمل کردن یک استراتژی بدون توجه به یک سری شرایط، باید مد نظر قرار گرفته شوند. این وظایف شامل موارد زیر هستند(شکل 10,1 را ببینید)

1) تامین نیرو های سازمان با مدیران و کارمندانی که قابلیت اجرای استراتژی را به خوبی دارند.
2) توسعه منابع و قابلیت های سازمانی مورد نیاز برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی
3) ایجاد ساختار سازمانی حامی استراتژی
4) تخصیص منابع کافی (بودجه و سایر موارد) برای تلاش اجرای استراتژی
5) سیاست های نهادینه سازی و روال هایی که امکان تسهیل اجرای استراتژی را فراهم می آورند.

[1] A Low-Cost Provider Strategy
[2] High-end Differentiation Strategy

6) بهره گیری از بهترین اقدامات و فرایند های کسب و کار برای بهبود مستمر در اجرای استراتژی
7) استقرار سیستم های عملیاتی و اطلاعاتی که پرسنل شرکت را قادر می سازد تا نقش های استراتژیک خود به ماهرانه تر انجام دهند.
8) اعطای پاداش ها به طور مستقیم برای دستاورد ها در زمینه اهداف استراتژیک و مالی
9) تزریق یک فرهنگ شرکتی که اجرای استراتژی خوب را ارتقاء می دهد.
10) اجرای رهبری قوی برای هدایت فرایند های اجرایی به سمت جلو و دستیابی به کمال در عملیات، در صورت ممکن هر چه سریعتر

وقتی استراتژی ها شکست می خورند، بیشتر به خاطر این است که به بدی اجرا می شوند. بنابراین اجرای استراتژی یک تلاش مدیریتی بسیار حیاتی است.

این که یک مدیر، چگونه این ده فعالیت را اجرا کند، تاثیر قابل توجهی بر این دارد که نتایج اجرای استراتژی هم موفق باشند، یا برعکس عملکرد ضعیف مدیر در این ده فعالیت باعث شکست در اجرای استراتژی شود. شاید هم به چیزی میان این دو برسیم.

برای شناخت دو تا از بهترین نشانه های اجرای خوب استراتژی باید دریابیم که اولا آیا یک شرکت توان برآوردن مقاصد خود را دارد یا در این کار شکست می خورد و دوم این که آیا فعالیت های زنجیره ارزش این شرکت به روشی صورت می گیرند که منجر به تعالی عملیاتی در سرتاسر شرکت می شود.

مدیران باید در طراحی یک برنامه عملی برای اجرای استراتژی، *به هدایت یک ارزیابی کامل از آنچه سازمان باید به طور متفاوت انجام دهد بپردازند تا بدین طریق استراتژی به طور کامل و موفق انجام شود. هر مدیر نیاز دارد تا این سوال را بپرسد که* "چه چیزی نیاز است در حوزه مسئولیت من انجام شود تا استراتژی شرکت پیاده سازی شود و چگونه باید کارها را طبق زمان بندی معینی انجام دهم؟" هر مدیر لازم است تا به طور دقیق تعیین کند که *چگونه و چرا تغییرات داخلی ضروری* هستند. اجرا کنندگان موفق استراتژی، در تشخیص این که سازمان شان به چه چیز هایی برای انجام خوب استراتژی منتخب نیاز دارد و اینکه چگونه کار ها به طور موثری باید صورت گیرند، تبحر دارند. آنها در تقویت رفتارهای نتیجه گرایی که بر عهده کارکنان شرکت هستند، و پیگیری کار های درست جهت دست یابی به نتایج مورد نظر، استاد هستند. {4}

وقتی یک استراتژی شکست می خورد، اغلب به این دلیل است که اجرای آن ضعیف است. بنابراین اجرای استراتژی یک رفتار مدیریتی بسیار حیاتی است. دو تا از بهترین نشانه های اجرای صحیح استراتژی عبارتند از: 1) یک شرکت به اهداف عملکردی خود برسد و 2) این که فعالیت های زنجیره ارزش در یک حالتی باشد که همه چیز را به سمت تعالی عملیاتی هدایت کند. در سازمان های بزرگ که واحد های عملیاتی از لحاظ جغرافیایی پراکنده اند، برنامه های عملی مدیران ارشد

،اغلب شامل برقراری ارتباط در مورد تغییر در سازمان، ایجاد توافق برای این که چگونه پیشروی کنند و گماشتن مدیران قدرتمند برای حرکت فرایند به سمت جلو در واحد های سازمانی کلیدی است. همچنین این مدیران ارشد وقت خود را برای هدایت منابع به مکان های صحیح می گذارند، ضرب الاجل ها و مقیاس هایی را برای پیشرفت تعیین می کنند، آنهایی را که به نقاط عطف پیاده سازی می رسند، تشویق می کنند، و شخصا فرایند تغییر استراتژیک را رهبری می کنند. بنابراین، هر چه سازمان بزرگتر باشد، اجرای موفق استراتژی هم بیشتر به توانایی های پیاده سازی و مشارکت مدیران عملیاتی ربط خواهد داشت. مدیران عملیاتی هم تغییر های مورد نیاز را در پایین ترین سطوح سازمان انجام و نتایج لازم را ارائه می دهند. در سازمان های کوچک، مدیران ارشد می توانند به طور مستقیم با مدیران و کارکنان خط مقدم سر و کار داشته باشند و هدایت گام های عملی و مراحل پیاده سازی را شخصا برعهده بگیرند، آنها می توانند از نزدیک پیشرفت مراحل پیاده سازی را مشاهده کنند و در مورد سرعت پیشبرد روند فرآیند تصمیم گیری کنند. حال چه سازمان، بزرگ باشد یا کوچک و یا پیاده سازی استراتژی شامل تغییرات وسیع باشد یا کوچک، در هر حال، رهبری موثر مستلزم درک کامل و عمیق از آنچه که باید انجام داد و چگونگی انجام آن در پرتو پیامد های سازمانی است. بعد نوبت به کارکنان شرکت در حوزه های مهم از لحاظ استراتژی می رسد تا به میان آیند و نتایج مورد نظر را تولید کنند.

چه چیزی در فصل های 10،11 و 12 پوشش داده می شود.

در ادامه این فصل و همچنین در دو فصل بعدی، ما بحث می کنیم که چه چیزی در اجرای 10 فعالیت مدیریتی کلیدی وجود دارد که فرایند اجرای استراتژی را شکل می دهد. این فصل، به سه فعالیت اول از این فهرست ده تایی می پردازد(که به رنگ آبی در شکل 10,1 نشان داده شده اند)

1) تامین نیرو های سازمان با مدیران و کارمندانی که قابلیت اجرای استراتژی را به خوبی دارند.
2) توسعه منابع و قابلیت های سازمانی مورد نیاز برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی
3) ایجاد ساختار سازمانی حامی استراتژی

فصل 11 به وظایف و فعالیت های مربوط به تخصیص منابع (بودجه و سایر موارد)، سیاست های نهادینه سازی و روال هایی که امکان تسهیل اجرای استراتژی را فراهم می آورند، و بهره گیری از بهترین اقدامات و فرایند های کسب و کار برای بهبود مستمر در اجرای استراتژی، استقرار سیستم های عملیاتی و اطلاعاتی که پرسنل شرکت را قادر می سازد تا نقش های استراتژیک خود به ماهرانه تر انجام دهند و در نهایت نحوه اعطای پاداش ها به طور مستقیم برای دستاورد ها در زمینه اهداف استراتژیک و مالی می پردازد(با رنگ سبز در شکل 10,1 نشان داده شده است). در فصل 12 با دو فعالیت باقی مانده سر و کار داریم: بهره گیری از فرهنگ شرکت برای اجرای خوب استراتژی و اجرای رهبری مورد نیاز برای هدایت فرایند اجرا (با رنگ بنفش نشان داده شده است).

شکل 10,1 : 10 وظایف اساسی فرایند اجرای استراتژی

ایجاد سازمانی با قابلیت اجرای خوب استراتژی: سه اقدام کلیدی

اجرای ماهرانه استراتژی در درجه اول، بستگی به ایجاد سازمانی دارد که قابلیت و توانایی انجام وظایف مورد نیاز خود را داشته باشد. طور که در شکل 10,2 نشان داده شده است، سه نوع اقدام برای ایجاد چنین سازمانی مهم تر هستند:

شکل 10,2 ایجاد سازمانی با قابلیت اجرای خوب استراتژی: سه اقدام کلیدی

1-تامین منابع انسانی برای سازمان- یک تیم مدیریتی قوی باید ساخته شود، کارکنان حفظ شوند و افراد با تجربه های مورد نیاز استخدام گردند، توانایی های فنی و سرمایه ی معنوی مد نظر قرار گیرد.

2- تملیک، توسعه و تقویت منابع و قابلیت های مورد نیاز برای اجرای خوب استراتژی.- انباشتن منابع مورد نیاز، توسعه مهارت ها در اجرای استراتژی، فعالیت های زنجیره ارزش و ارتقای قابلیت ها برای انطباق با شرایط بازار و انتظارات مشتری.

3-ساختاربندی سازمان و تلاش های کاری- سازماندهی فعالیت های زنجیره ارزش و فرایند کسب و کار، راه اندازی خطوط اختیار و روابط گزارش دهی و تصمیم گیری در مورد این که چقدر اختیار برای تصمیم گیری به مدیران سطح پایین و کارکنان خط مقدم اعطا شود.

پیاده سازی یک استراتژی به طور اساسی، نیاز به تضمین این قضیه دارد که منابع پشتیبان استراتژی و قابلیت های لازم حاضر و مهیا و برای توسعه آماده باشند. این شامل توانایی ها، مهارت ها، تجربه و دانش منابع انسانی شرکت می شود(حال چه مدیریتی و چه به صورت های دیگر)- شکل 10,2 را ببینید. اجرای اثربخش استراتژی نیازمند این است که کارکنان شرکت در همه جهات شایستگی داشته باشند، شایستگی باید در فعالیت های مدیریتی جلوه کند و نیز نقش رهبری را باید در اجرای استراتژی در نظر گرفت، در ضمن گرد هم آوردن یک تیم مدیریتی قوی، به طور خاص اهمیت دارد. اگر استراتژی پیاده شده، جدید باشد، شرکت نیاز دارد تا منابع خود را بیفزاید و آمیخته قابلیتی[1] از لحاظ مسائل دیگر هم بهبود یابد. تجدید، ارتقا و بازبینی منابع و قابلیت های سازمان، بخشی از فرایند اجرای استراتژی است. بنابراین افزایش و تقویت شایستگی های محوری شرکت و دیدن این که آنها برای استراتژی جاری مناسب هستند، اولویت اول هستند. ساختاربندی سازمان و تلاش های کاری، جنبه اساسی دیگری از آماده سازی یک سازمان برای اجرای خوب استراتژی است. یک ساختار سازمانی که به خوبی با استراتژی منطبق می باشد می تواند ما را یاری دهد تا پیاده سازی را به طور موفق انجام دهیم: اما آن ساختار سازمانی که مناسب نیست می تواند منجر به هزینه های بالاتر بوروکراسی و ارتباطات و عدم انسجام شود.

تامین منابع انسانی سازمان

هدف یادگیری 2:

چرا استخدام، آموزش و نگهداشت افراد مناسب، یک عنصر مهم در فرایند اجرای استراتژی است؟

هیچ شرکتی نمی تواند امیدوار باشد که فعالیت های مورد نیاز را برای اجرای موفق استراتژی بدون جذب و حفظ مدیران ماهر و کارمندانی که توانایی های مناسب و سرمایه معنوی لازم را داشته باشند، انجام دهد.

[1] Capability Mix

گرد هم آوردن یک تیم مدیریتی قوی

کنار هم قرار دادن اعضای یک تیم مدیریتی توانا، اساس و بنیاد وظیفه ایجاد سازمان است. {5} معمولا استراتژی های و پیامد های متفاوت شرکت، برخاسته از پس زمینه ها، سبک های مدیریتی، دانش فنی متفاوت هستند . همچنین باید *ملاحظات بسیار مهم را در زمینه پر کردن حفره های مدیریتی کلیدی با افراد زیرک در نظر آورد. منظور افرادی است که به وضوح فکر می کنند و هر آنچه را که نیاز است انجام شود، در نظر می آورند و در ارائه نتایج نهایی خوب موفق عمل می کنند.* {6} فعالیت های مربوط به پیاده سازی اقدامات چالش بر انگیز استراتژیک، می توانند به آن مدیران ارشدی سپرده شوند که توانایی و مهارت های لازم را دارند که این کارها را انجام دهند یعنی کسانی که می توان روی آنها حساب کرد. احتمال دارد بدون وجود یک تیم مدیریتی توانا و نتیجه محور، فرایند پیاده سازی در برابر موانعی مانند رد شدن ضرب الاجل ها، تلاش های بیهوده و گمراه و بی عرضگی در مدیریت قرار گیرند. مدیران ارشدی که ضعیف هستند، خود مانعی جدید بر سر راه به دست آمدن نتایج بهینه می باشند چرا که آنها قادر نیستند تا بین ایده هایی که شایستگی دارند و آنها که گمراه کننده اند، تمایز قایل شوند.– دقت کاری که زیر نظر آنها انجام می شود همیشه زیر سوال است. {7} در تقابل با این موضوع، مدیرانی که قابلیت های پیاده سازی استراتژی قوی دارند، این مهارت را دارند که سوالات صریح و قاطعانه بپرسند. به اندازه کافی دانستن در مورد جزییات کسب و کار باعث می شود تا قادر شوند تا از مناسب بودن تصمیمات افرادشان مطمئن شوند. آنها می توانند بفهمند که آیا ممکن و معقول است که منابعی که افراد تقاضای آنها را دارند، در اختیار آنها قرار داده شوند. آنها در انجام کارها از طریق دیگران خوب هستند، بخشی از این قضیه بدین خاطر است که آنها افراد مناسب را زیر مجموعه خود دارند. همین افراد مناسب در جاهای صحیح قرار داده شده اند و شغل های مناسب خودشان را دارند. آنها به طور ثابت، مسائل و مشکلات را دنبال می کنند، پیشرفت را با دقت دنبال می کنند، اقدامات اصلاحی خود را هر وقت که نیاز باشد اعمال می کنند و اجازه نمی دهند که جزییات و سر رشته کار از دستشان در برود. به طور خلاصه، آنها در می یابند که چگونه تغییر سازمانی هدایت می شود، آنها می دانند که چگونه به کارکنان انگیزه بدهند و شرکت را در مسیر اجرای استراتژی، به روشی درجه یک پیش ببرند.

گاهی تیم مدیریتی موجود شرکت، آمادگی لازم برای اجرای فعالیت ها و وظایف را دارد. در بعضی مواقع دیگر، نیاز است تا این تیم از طریق افراد آموزش دیده از درون سازمان و یا از طریق کمک گرفتن از افراد بیرون سازمان که تجربه مهارت ها و سبک های رهبرشان بیشتر به موقعیت می خورد، تقویت شود. در موقعیت های رشد سریع و تغیرات غیر منتظره، و هنگامی که شرکت کسی را داخل سازمان ندارد که از دانش فنی لازم برخوردار باشد، پر کردن حفره های مدیریتی با افرادی از بیرون سازمان، یک رویکرد استاندار ایجاد سازمان است. افزون بر این، شناسایی و جایگزینی مدیرانی که به هر دلیل قادر به انجام تغییرات مورد نیاز به موقع و مقرون به صرفه نیستند، اهمیت دارد. برای این که یک تیم مدیریتی واقعا در اجرای استراتژی، اثر بخش عمل کند، باید متشکل از مدیرانی باشد که تغییرات مورد نیاز سازمانی را به خوبی تشخیص می دهند و آمادگی ادامه روند را دارند.

در کنار هم قرار دادن یک تیم مدیریت ماهر با آمیخته مناسبی از تجربه ها، توانایی ها، مهارت ها برای انجام کارها، یکی از اولین گام ها برای انجام فرایند اجرای استراتژی است.

هدف اصلی در ساخت یک تیم مدیریتی این است که یک دسته مهمی از مدیران ماهر را کنار هم قرار دهد. این گروه مدیران ماهر می توانند به عنوان نمایندگان تغییر کار کنند و در ادامه باعث شوند تا یک اجرای عالی استراتژی انجام شود. موفقیت هر مدیر، با میزان کیفیت همکاران مدیریتی وی و درجه تبادل نظر آزادانه آنها در مورد راه های ایجاد پیشرفت عملیاتی و متحد شدن برای حل مشکلات؛ افزایش می یابد. هنگامی که یک مدیر درجه یک از کمک و پشتیبانی سایر مدیران درجه یک بهره مند می شود، می توان یک کل مدیریتی را درست کرد که از مجموع تلاش های فردی بیشتر است- یعنی مدیران مستعدی که با یکدیگر به خوبی به عنوان یک تیم کار می کنند، می توانند نتایج سازمانی ای را ایجاد کنند که به طرز چشمگیری بهتر از وقتی است که یک یا دو مدیر ماهر به طور انفرادی کار می کنند. {8} کپسول توضیحی 10,1 رویکرد بسیار موثر شرکت دلویت[1] را در توسعه استعداد کارکنان و تیم مدیریتی با توان بالا تشریح می کند.

استخدام،آموزش و نگهد اشت کارکنان توانمند

کنار هم قرار دادن یک تیم مدیریت قابل، کافی نیست. تخصیص منابع سازمانی در سازمان هایی که انواع مناسبی از افراد را دارند، باید به گونه ای توسعه یابد که همه کارکنان شرکت، از هر نوع که هستند در آن شرکت کنند و فعالیت های زنجیره ارزش بهبود یابد. همیشه کیفیت افراد سازمان، یک عنصر اساسی در اجرای موفق استراتژی است. کارکنان صاحب دانش و متعهد، بهترین منبع شرکت برای ایده های خلاق در جهت بهبود عملیاتی هستند، ایده هایی که به کمال عملیاتی منجر می شوند. شرکت هایی مانند مرسدس بنز[2]، آلفابت[3]، اس ای اس[4]، گروه مشاوران بوستون[5]، ادوارد جونز[6]، کوییکن لونز[7]، گنتچ اینتویت[8]، سیلزفورس دات کام[9] و گلدمن ساچ[10]، تلاش های منسجمی را برای استخدام بهترین و درخشان ترین افرادی که می توانند پیدا کنند، انجام می دهند و سپس آن ها را با ایجاد بسته های جبران خدمات عالی، فرصت هایی برای پیشرفت سریع و رشد حرفه ای حفظ می کنند. در واقع داشتن مجموعه ای از "بازیگران" درجه یک با مجموعه مهارت های قوی و قدرت ذهنی بالا، برای کسب و کار آنها الزامی است.

---

[1] Deloitte
[2] Mercedes-Benz
[3] Alphabet
[4] SAS
[5] Boston Consulting Group
[6] Edward Jones
[7] Quicken Loans
[8] Genentech, Intuit,
[9] Salesforce.com
[10] Goldman Sachs

در بسیاری صنایع، اضافه کردن به پایگاه مهارت های شرکت و ساختن سرمایه معنوی برای اجرای بهتر استراتژی، مهم تر است تا سرمایه گذاری اضافی روی پروژه های سرمایه بر.

کپسول توضیحی 10,1

سنجش توسعه در شرکت دلوییت توچ توهماستو[1]

استخدام، آموزش و نگهداشت و پرورش استعداد ها، فعالیت های حیاتی در شرکت دولوییت، بزرگترین شرکت خدماتی حرفه ای در جهان هستند. شرکت دلوییت، با تقویت یادگیری و برنامه های توسعه، قادر بوده است تا خطوط استعداد قوی را در کسب و کارهای شرکت به وجود آورد. تاکید دلوییت، بر یاد گیری و توسعه، در همه چرخه های عمر کارکنان، باعث شده است تا این شرکت، رتبه اول را در زمینه بهترین مدیران ارشد[2] در رده بندی "بهترین شرکت های خصوصی برای مدیران[3]" بدست آورد و جزء "100 مکان برتر برای کار کردن" از نظر مدیران باشد. شرکت دلوویت از برنامه ها زیر برای اجرای موفق استراتژی توسعه مهارت استفاده نموده است:

- مسیر *واضح برای شراکت*. شرکت دلوییت، در طول مرحله اولیه استخدام فرد و بعد در طول تصدی شغل توسط او، یک مسیر شغلی واضح را برای وی فراهم می سازد. این مسیر شغلی، نشانگر زمان بندی مورد انتظار برای ارتقا در هر یک از سطوح سلسله مراتب می باشد که در طول آن شایستگی ها و تجربه خاصی مورد نیاز است. شفافیت دلوییت روی مسیرهای شغلی، با فرایند ژرف مدیریت عملکرد این شرکت همراه می شود و کمک می کند تا کارمندان به طور واضح عملکرد خود را بفهمند. این باعث می شود تا ابزاری انگیزشی برای عملگران سطح بالا فراهم آید و در ادامه شتاب بخشی در انجام شغل صورت پذیرد.
- برنامه های آموزشی رسمی. دلوییت، همانند سایر شرکت های رهبر، برنامه ای دارد تا تضمین کند که فارغ التحصیلان دانشگاه ، با آموزش لازم تجهیز شوند و ابزارهای لازم را برای موفقیت در شغلشان دریافت کنند. با این حال، تعهد دلوییت به آموزش رسمی در همه سطوح سازمان واضح است. هر بار که یک کارمند ارتقا می یابد، او در یک دوره با عنوان "مرحله برجسته[4]" شرکت می کند که یک هفته طول می کشد و در این دوره، موقعیت های واقعی کسب و کار که کارمندان با آن برخورد می کنند، به آنها یاد داده می شود و مرحله های جدید توسعه شغلی مد نظر قرار می گیرد. افزون بر این، دلوییت، ساعات آموزش اجباری را برای همه کارمندانش نهادینه می سازد تا تضمین کند که افراد توسعه حرفه ای خود را ادامه می دهند.

---

[1] Deloitte Touche Tohmatsu
[2] Chief Executives
[3] Best Private Companies for Leaders
[4] Milestone

- *برنامه های خاص برای عملکرد بالا*. همچنین دلوییت بورسیه ها و برنامه هایی را به کارمندان پیشنهاد می دهد تا توانایی های تازه را صاحب شوند و توسعه رهبری خود را افزایش دهند. به عنوان مثال، برنامه گلوبال فلوز[1] (همکاران جهانی) کمک می کند تا افراد با رهبران ارشد کار کنند تا روی واقعیت های ارائه خدمات مشتری در جایی فراتر از مرزها تمرکز کنند. همچنین شرکت دلوییت، برنامه توسعه رهبران نوظهور را راه اندازی کرده است که از ساخت توانایی ها بهره می گیرد. بازخور 360 درجه و مربی گری اجرایی[2] برای کمک کردن به مدیران ارشد انجام می شود تا شراکت ها در فضای جهانی بهتر رخ دهد.
- *حمایت گری*[3] *و نه مربی گری*. شرکت دلوییت، برای آموزش نسل بعدی رهبران، برنامه های مربی گری را به طور رسمی پیاده سازی کرده است تا پشتیبانی لازم را از توسعه رهبری انجام دهد. دلوییت، از اصطلاح حمایت گری برای توصیف این اقدامات استفاده می کنند. یک حامی باید به گونه ای عمل کند که یک فرد را حمایت کند و وکالت او را داشته باشد.حامی کمک می کند تا رهبران پرورش یابند و شرکت را هدایت کنند، شایستگی های تازه و شبکه های آنها توسعه یابد و بدین ترتیب توانایی های مورد نیاز برای شتاب یافتن شغل آنها به آنها ارائه شود.

***Note*: Developed with Heather Levy.**
***Sources*: Company websites; www.accountingweb.com/article/leadership-development-community-service-integral-deloitteuniversity/220845 (accessed February 2014).**

شرکت فیس بوک، با استخدام درخشان ترین و با استعداد ترین برنامه نویسانی که می تواند پیدا کند و ایجاد انگیزه در آن ها، هم با مشوق های مالی خوب و هم با چالش کار در پروژه های پیشرفته فناوری ، در زمینه استخدام موفق عمل می کند. شرکت مک کنیزی اند کمپانی[4]، یکی از اولین و بهترین شرکت های مشاوره مدیریت، فقط گل های سرسبد رشته ام بی ای[5] را از ده مدرسه برتر کسب و کار در آمریکا استخدام می کند. چنین مهارتی، برای استراتژی مک کینزی برای بازدهی بالا در زمینه مشاوره در شرکت های مدیریتی جهان الزامی است. شرکت های پیشرو جهانی در زمینه حسابداری، نه تنها بر مبنای تخصص حسابداری خود کار می کنند بلکه باید افرادی را داشته باشند که با مشتریان و همکاران رابطه خوبی برقرار کنند. شرکت زاپوز[6]، تلاش زیادی را برای استخدام افرادی دارد که می توانند با کار خود، ارتباطی لذت بخش را برقرار کنند. این قضیه باعث می شود تا در نظر گرفتن پست ها به روش سنتی به کنار رود و در واقع این شرکت، از افراد می خواهد تا به یک شبکه اجتماعی به نام اهالی زاپوز بپیوندند. آنها در این شبکه اجتماعی با افراد مختلف

[1] Global Fellows
[2] Executive Coaching
[3] Sponsorship
[4] McKinsey & Company
[5] MBA
[6] Zappos

آشنا می شوند و فرصت هایی را برای بیان عشق و علاقه خود برای ملحق شدن به شرکت بیان دارند. زاپوز، در زمینه یافتن افرادی که با فرهنگ تناسب داشته باشند به قدری حساس است که تنها 1,5 درصد از افرادی که برای شغل در این شرکت درخواست می دهند، پذیرفته می شوند.

در شرکت های با فناوری بالا[1]، چالش برای پر کردن گروه های کاری با افرادی که حضورشان موهبت است، قدرت خیال بالا دارند و انرژی بالایی هم دارند، دشوار است. این افراد باید ایده های تازه را به سرعت بپرورند و به داخل سازمان تزریق کنند چیزی که مدیران شرکت دل، آن را زمزمه ای تازه می دانند. {9} این که بگوییم "افراد مهم ترین دارایی ما هستند" چیزی کهنه به نظر می رسد، اما در هر حال، با شرکت های با فناوری بالا، بسیار تناسب دارد. در کنار این که توانایی های فنی و کارکردی از نزدیک چک شوند، شرکت دل درخواست کننده را در زمینه مقاومت در برابر ابهام و تغییر تست می کند، در ضمن ظرفیت این درخواست کنندگان، برای این که در قالب تیم کار کنند بررسی می شود و توانایی آنها برای یادگیری ارزیابی می گردد. شرکت هایی مانند زاپوز، آمازون و گوگل و سیسکو سیستم[2]، دور جدیدی را برای استخدام، پرورش، توسعه و نگهداشت کارمندان ماهر آغاز کرده اند- تقریبا همه آنها در دهه 20 و دهه 30 سالگی شان هستند. سیسکو، در ده درصد بالایی شرکت های موفق در زمینه توسعه و نگهداشت کارمندان قرار گرفته است و سعی می کند تا افراد کلیدی را در شرکت هایی که تملیک می کند، حفظ کند. مدیران ارشد سیسکو، اعتقاد دارند که یک کادر از مهندسین، برنامه نویسان، مدیران، فروشندگان و پرسنل پشتیبانی ممتاز، همچون ستون فقرات شرکت هستند. یعنی تلاش های شرکت برای اجرای خوب استراتژی و اینکه فراهم کننده رهبر در زمینه محصولات زیرساختار اینترنت بماند ، به این مساله ربط دارد.

بهترین شرکت ها، از امتیاز استخدام و نگهداشت افراد ماهر به خوبی بهره مند می شوند- هدف این است که نیروی کار کل شرکت را(مدیران و کارکنان سطح پایین) به یک دارایی رقابتی اصیل تبدیل کنیم.

در شناسایی اهمیت نیروی کار با استعداد و پر انرژی، شرکت ها یک سری از اقدامات را در تامین نیروی انسانی مشاغل با بهترین افرادی که می توانند پیدا کنند؛ ایجاد کرده اند:

1- صرف تلاش های قابل توجه، در غربالگری و ارزیابی متقاضیان شغلی- انتخاب تنها افرادی که مجموعه مهارت های مناسب، انرژی، ابتکارات، قضاوت صحیح و استعداد یادگیری مطلوبی دارند و ویژگی های شخصیت آنها با محیط شرکت و فرهنگ آن تطابق دارند.
2- ارائه برنامه های آموزشی به کارمندان که در مسیر کار راهه شغلی شان ادامه دارد.
3- ارائه فرصت به افراد علاقه مندی که چالش را دوست دارند و حتما می خواهند از توانایی های خود استفاده کنند.

[1] Hi-Tech
[2] Cisco Systems

4- گردش افراد بین شغل های در محدوده مرز های جغرافیایی و کارکردی. این مساله فرصت هایی را برای افراد فراهم کند تا در گستره ای از موقعیت های بین المللی تجربه کسب کنند که البته بخشی از توسعه شغلی در شرکت های چند ملیتی به حساب می آید.

5- ایجاد محیط کاری مهیج و جذاب به گونه ای که کارمندان ، شرکت را به عنوان مکانی عالی برای کار کردن بدانند.

6- تشویق افراد به این که روش های موجود انجام کارها را مورد چالش قرار دهند، خلاق تر و نوآور باشند و راه های بهتری را برای عملیات ارائه دهند، تا ایده های خود را برای محصولات و کسب و کارها ارائه دهند و کار را به جلو ببرند. شرکت های پیشرو به سختی کار می کنند تا محیطی را فراهم سازند که در آن، کارکنان نگرش های خود را بیان کنند و پیشنهاد های آنها به حساب آید.

7- تلاش برای حفظ کارکنان مستعد و با بازدهی بالا از طریق ارتقاء، افزایش حقوق؛ پاداش، مالکیت سهام، بسته های مزایا از جمله بسته های بازنشستگی و بیمه درمانی، و سایر مزایا، همچون ساعات کاری انعطاف پذیر.

8- مربی گری[1] و هدایت افرادی که عملکرد متوسط دارند تا توانایی ها و قابلیت های خود را بهبود بخشند. همچنین به طور همزمان باید افرادی را که عملکرد و بازدهی پایین دارند، حذف نمود.

ایجاد و توسعه منابع و قابلیت های حیاتی

هدف یادگیری 3:

اجرای خوب استراتژی نیازمند ساخت و ارتقای مستمر منابع و قابلیت های سازمان است.

مهم ترین مساله در میان اولویت های ساختن سازمان در فرایند اجرای استراتژی، نیاز به ایجاد و تقویت پورتفولیوی منابع و قابلیت های شرکت است که از طریق آنها فعالیت های حیاتی استراتژی در زنجیره ارزش انجام می شوند. همان طور که در فصل چهارم توضیح داده شد، شانس یک شرکت برای دستیابی به مزیت پایداری نسبت به رقبای بازارش، بستگی به این دارد که توان و ظرفیت پورتفولیوی منابعش تا چه حد است. در زمینه طراحی استراتژی، مدیران به خوبی دریافته اند که منابع حیاتی برای استراتژی و قابلیت های مورد نیاز کدام هستند. اما فرآیند اجرای استراتژی مستلزم اکتساب و یا توسعه این منابع و قابلیت ها، تخصیص آن ها، ارتقاء آن ها در صورت نیاز، و سپس اصلاح و تعدیل آن ها با توجه به تحول شرایط بازار است.

اگر استراتژی در حال پیاده سازی، عناصر جدید مهمی داشته باشد، مدیران شرکت باید منابع جدیدی را به اکتساب خود در آورند، به طرز قابل توجهی قابلیت ها خاصی را تعمیق بخشند و بگسترانند و حتی شایستگی های کاملا جدیدی را برای تحقق ابتکارات و اجرای ماهرانه استراتژی اضافه کنند. اما حتی اگر استراتژی یک شرکت از لحاظ مفاد تغییر نکرده

[1] Coaching

است، هنوز هم اجرای خوب استراتژی شامل ارتقا و روزآمد سازی منابع و قابلیت های شرکت می شود و همین باعث می شود تا فعالیت های زنجیره ارزش ماهرانه تر انجام شوند.

سه رویکرد برای ایجاد و تقویت قابلیت ها

ایجاد انواع شایستگی های محوری و قابلیت های رقابتی درست و حفظ همیشگی آنها، مساله ای زمان بر است و عملی است که از لحاظ مدیریتی هم چالش برانگیز می باشد. می توان با شناخت این مساله که چگونه بهترین شرکت های موجود در صنعت و بهترین شرکت های موجود در جهان، به روشی خاص عمل می کنند ، به درکی بهتر دست یافت. تلاش برای بازتکرار[1] و بهبود قابلیت ها مانند سایرین در مرحله عمل، دشوارتر از حرف زدن در باره آن است- به دلایلی که واضح است دیگر نمی شود فقط با مطالعه روش های برنده مدال طلای المپیک اسنوبورد یعنی شون وایت[2]، به چنین مقامی دست یافت.

ساختن شایستگی ها و قابلیت های تازه، یک فرایند چند سطحی است که در یک دوره چند ماهه تا چند ساله رخ می دهد، یعنی چیزی نیست که شبِ رخ بدهد.

با این وجود، علیرغم مشکلات و سختی ها، با تلاش های سنجیده، اقدامات سازمانی همساز شده و رویه های مستمر، برای یک شرکت، مهارت یافتن در ایجاد قابلیت ها امکان پذیر است. در واقع، با تبدیل فعالیت های ایجاد قابلیت به بخشی از روتین در تلاش های اجرای استراتژی، بعضی شرکت ها توانایی این را دارند تا قابلیت های پویایی[3] را توسعه دهند که آنها را در مدیریت تغییر منابع و قابلیت ها را یاری می رساند. همان طور که در فصل چهارم گفته شده است. متداول ترین رویکرد ها به ایجاد قابلیت ها شامل موارد زیر هستند:

(1) توسعه و یا تقویت قابلیت های داخلی (2) اکتساب قابلیت ها از طریق ادغام ها و تملیک ها (3) توسعه قابلیت جدید از طریق شراکت های همکارانه.

توسعه قابلیت های داخلی

تلاش های داخلی برای خلق یا روزآمد کردن قابلیت ها ، یک فرآیند تکاملی است که مجموعه ای از مراحل آگاهانه و بخوبی هدایت شده ای را شامل می شود که سازمان ها در طی آن به دنبال راه حل برای مشکلات خود هستند. این فرایند، فرآیندی پیچیده است، چرا که قابلیت ها، محصول بسته های مهارتی و دانش فنی هستند که در روتین های سازمانی ادغام شده اند و در سیستم های فعالیت ازطریق تلاش های ترکیبی از تیم هایی که اغلب ماهیت شان بین کارکردی است و شامل گستره ای از دپارتمان ها و مکان ها می باشند، به کار گرفته شده اند. به عنوان مثال، قابلیت تسریع تحویل محصول های جدید به بازار، شامل تلاش های مشارکتی کارکنان در واحد های تحقیق و توسعه، مهندسی و طراحی، خرید و تولید

---

۱ replicate

2 Shaun White

۳ *dynamic capabilities*

بازاریابی و توزیع است. به طور مشابه، قابلیت فراهم آوردن خدمات برتر مشتری، یک تلاش تیمی است که در میان افرادی که در مراکز تماس مشتری قرار دارند، صورت می پذیرد(جایی که سفارش ها گرفته می شوند و درخواست ها پاسخ گفته می شوند)

همچنین در این قضیه، حمل و نقل کالا، تحویل و ساخت و حسابداری هم مهم هستند و پشتیبانی پس از فروش هم که اهمیت ویژه خود را دارد. فرایند ساختن قابلیت وقتی آغاز می شود که مدیران هدفی را برای توسعه یک قابلیت خاص در نظر می گیرند و فعالیت را حول این هدف سامان می دهند. {10} همان طور که در فصل دوم شرح داده شد، مدیران می توانند با تعیین آرزوها و اهداف بزرگ و انبساطی[1]، این فرآیند را شعله ور تر سازند {11}

چون این فرایند، به طور ماهوی، تدریجی[2] است، در نتیجه اولین گام این است که *قابلیت* لازم برای انجام کاری توسعه داده شود، هر چند غیر اثربخش و ناقص. یعنی باید از جایی شروع کرد. این شامل انتخاب افراد با توانایی ها و تجربه مورد نیاز، ارتقا و گسترش قابلیت های فردی مورد نیاز و بعد ترکیب تلاش های افراد در قالب یک تلاش برای خلق توانایی سازمان می باشد. در این مرحله، پیشرفت می تواند به نوعی متغیر باشد چرا که جست و جوی فعالیت ها و یادگیری از طریق آزمون و خطا، به آزمایش ما، ربط دارند. {12}

قابلیت های یک شرکت باید به طور مستمر احیا شوند و تجدید شوند تا با تغییر انتظارات مشتری ، شرایط رقابتی دگرگون یافته و ابتکارات استراتژیک جدید همسو شود.

با افزایش تجربه و یادگیری کارکنان شرکت در مورد این که چگونه فعالیت ها را به صورت مستمر به نحو مطلوبی و با یک هزینه قابل قبول انجام دهند ، به مرور زمان این توانایی به یک شایستگی محک خورده[3]، تکامل می یابد. رسیدن به این نکته نیازمند این مساله است که *سرمایه گذاری* مستمر منابع و *تلاش های نظام* مند برای بهبود فرایند و حل مسائل به طور خلاق صورت پذیرد. بهبود در کارکرد یک قابلیت از تکرار وظیفه ها به دست می آید و در عمل نتیجه یادگیری از طریق عمل نزد افراد و تیم ها است. اما این فرایند می تواند با تبدیل یادگیری به تلاشی سنجیده و آگاهانه، شتاب بیشتری پیدا کند و انگیزه لازم را به ما بدهد تا کارکنان شرکت را انگیزه بدهیم و به اهداف نهایی دست یابیم. {13} این مساله برای اجرای موفق استراتژی اهمیت دارد به خصوص وقتی شرایط بازار به سرعت در حال تغییر می باشد. به طور کلی، بسیار آسانتر است و زمان کمتری می برد که قابلیت های موجود شرکت دوباره، به عنوان شرایط خارجی، مدلسازی شوند و تغییر در استراتژی شرکت رخ دهد نسبت به وقتی که قرار است از صفر شروع کنیم. حفظ قابلیت ها در اولویت، باعث می شود تا نیاز باشد که به طور مستمر به تنظیم آن بپردازیم. به طور مشابه، اگر قرار باشد بازترکیب آن قابلیت های شرکت که به خوبی شکل گرفته اند، در نظر باشد و از منابع شرکت نیز به خوبی استفاده شود، آنگاه برای افزودن یک قابلیت جدید تلاش کمتری نیاز است.

---

[1] stretch objectives

[2] Incremental

[3] tried-and-true

به عنوان مثال، شرکت ویلیامز سونوما[1] برای اولین بار قابلیت گسترش فروش را در 1970 توسعه داد، ابن شرکت برای این کار، ابتدا یک کاتالوگ منتشر کرد که به مشتریانش در سرتاسر آمریکا ارسال شد. بعد شرکت کسب و کار سفارش-پستی خود را با تملیک شرکت هلد اوریتینگ[2] گسترش داد، و یک کاتالوگ محصولات باغبانی را منتشر ساخت و نیز شرکت پاتری بارن[3] را تملیک کرد و بعد هم عملا در سال 2000 به خرده فروشی آن لاین وارد شد و امکان تجارت الکترونیکی را راهم کرد. می بینید که ویلیامز سونوما چگونه قابلیت گسترش فروش شرکت خود را در طی چند دهه توسعه داد. تجدید حیات این قابلیت ها به شرکت ویلیامز سونوما اجازه داد تا درآمدی نزدیک 5 میلیارد دلار را در سال 2014 تولید کند و 21 امین خرده فروش آن لاین در آمریکا بشود. تویوتا ضمن سبقت گرفتن از جنرال موتورز به عنوان رهبر جهانی در اسباب نقلیه موتوری، به طور تهاجمی قابلیت های خود را در فن آوری موتور هیبریدی که از لحاظ سوخت هم اثربخش است، ارتقا داد و به طور مستمر سیستم تولید مشهور خود را ارتقا بخشید تا قابلیت های ماهرانه ای را در ساخت خودرو های با کیفیت بالا داشته باشد و همزمان هزینه را پایین نگه دارد.

به طور کلی، اقدامات مدیریتی برای توسعه شایستگی ها و قابلیت های رقابتی، دو شکل به خود می گیرند: یا تقویت پایگاه توانایی ها و دانش و تجربه شرکت، یا انسجام و یکپارچه سازی تلاش های گروه های کاری مختلف و بخش های گوناگون. اقدامات اولین حالت، می تواند در همه سطوح مدیریتی انجام شود، اما اقدامات نوع دوم بهتر است توسط مدیران ارشد انجام شود که نه تنها اهمیت قابلیت های قدرتمند اجرای استراتژی را می شناسند بلکه از توانایی لازم برای ایجاد همکاری و هماهنگی لازم بین افراد، گروه ها و بخش ها برخوردار هستند {14}

اکتساب قابلیت ها از طریق تملیک و ادغام

گاهی بهترین روش برای ارتقای پورتفولیوی قابلیت های یک شرکت، تملیک (یا ادغام با) شرکت دیگری است که قابلیت ها و منابع جذابی دارد. {15} یک تملیک به قصد ساختن پورتفولیوی قوی تر منابع و قابلیت ها می تواند کاملا به اندازه تملیکی که قرار است به صف محصولات و یا خدمات بیفزاید، ارزشمند باشد. مزایای این نوع از تملیک قابلیت ها، سرعت بالای آن است. توسعه قابلیت ها به طور داخلی در بهترین حالت می تواند سالها تلاش را بطلبد و در بدترین حالت هم اصلا چیزی گیرمان نیاید.

گاهی تملیک هایی که با انگیزه کسب قابلیت ها انجام می شوند الزامی هستند: (1) وقتی شرکت توانایی لازم را برای خلق قابلیت مورد نیاز، آن هم به صورت داخلی ندارد (شاید به دلیل این که از قابلیت های موجود فاصله زیادی دارد). (2) وقتی شرایط صنعت، فن آوری و رقبا آنچنان سریع تغییر می کند که مساله توجه به زمان ضروری می نماید. به طور همزمان، قابلیت های تملیکی به این روش، بدون مشکل نخواهند بود. قابلیت ها شامل دانش ضمنی و روتین های پیچیده می شوند که نمی توانند به طور حاضر و آماده از یک واحد سازمانی به واحد سازمانی دیگر منتقل شوند. این مساله می

[1] WilliamsSonoma

[2] **Hold Everything**

[3] Pottery Barn

تواند گستره ای را که در آن از هر قابلیت استفاده می شود، محدود کند. به عنوان مثال، فیس بوک، شرکت اوکلوس وی آر[1] را تملیک کرد. شرکت اوکلوس وی آر، هد ست های واقعیت مجازی را می سازد، تا قابلیت هایی را اضافه کند و تجربه رسانه اجتماعی برای افراد را افزایش دهد. انتقال و یکپارچه سازی این قابلیت ها با سایر بخش های سازمان فیس بوک سخت تر از چیزی بود که اولش گفته می شد. گرچه بسیاری تملیک ها هستند که امید های ما را برای کسب منفعت نقش بر آب می کنند. وقتی عدم تطابق هایی زیربنایی در سیستم ها و فرایند های پشتیبانی وجود دارد، یکپارچه سازی قابلیت های دو شرکت به طور خاص چالش بر انگیز است. افزون بر این، از آنجایی که تناسب درونی مهم است، همیشه این ریسک وجود دارد که تحت مدیریت جدید، قابلیت های تملیک شده به اندازه کافی بهره ور نباشند. در سناریوی بدترین حالت، فرایند تملیک ممکن است باعث تخریب قابلیت هایی شود که هدف درجه یک تملیک می باشند.

ارزیابی قابلیت ها از طریق شراکت همکاری

راه سوم برای دستیابی به منابع و قابلیت های ارزشمند ، این است که شراکت های همکاری با تامین کنندگان، رقبا و سایر شرکت هایی که تخصص بالایی دارند، شکل بگیرند. سه روش ساده برای تعقیب این روند وجود دارد:

1- *برون سپاری وظایفی که در آنها قابلیت های کارکنان اثربخش نیست آن هم به تامین کنندگان کلیدی و یا سایر فراهم آورندگان*. اینکه آیا این حرکت عاقلانه است یا نه، بستگی به این دارد که چه چیزی می تواند به صورت ایمن به تامین کننده های خارجی و یا متحدین تفویض شود. در ضمن باید دانست که قابلیت های داخلی، کلیدی برای موفقیت بلند مدت شرکت می باشند. همان طور که در فصل شش بحث شد، برون سپاری این مزیت را دارد که می تواند منابع را حفظ کند و بدین ترتیب شرکت می تواند انرژی خود را روی فعالیت هایی متمرکز سازد که در مرکزیت و محوریت استراتژی اش قرار دارند. این می تواند یک انتخاب خوب برای شرکت هایی باشد که بسیار کوچکند و یا از لحاظ منابع محدود می باشند تا همه بخش های استراتژی خود را داخلی اجرا کنند.

2- *مشارکت با یک شرکت که منابع و قابلیت های مکملی را در قالب یک سرمایه گذاری مشترک، اتحاد استراتژیک و یا سایر انواع شراکت ها به ما می دهد و این گونه دستیابی به اهداف استراتژیک تسهیم شده محقق* می شود. این یعنی باید اقداماتی را انجام داد تا بتوان شریک های بالقوه جذاب را شناسایی نمود و روابط کاری همکاری را به راه انداخت. از آن جایی که موفقیت سرمایه گذاری به چگونگی کار کردن شرکا با هم ربط دارد، در نتیجه، شرکای بالقوه باید بیشتر به خاطر سبک مدیریتی، فرهنگ و اهدافشان بررسی و شناخته شوند و نیز منابع و قابلیت های آنها مد نظر قرار گیرد. در 15 سال اخیر، همکاری نزدیک با تامین کنندگان برای دستیابی دوجانبه به نتایج پر منفعت باعث شده است تا رویکردی مشترک نسبت به ساخت قابلیت های زنجیره تامین به وجود آید.

[1] Oculus VR

3- *درگیر شدن در شراکت همکاری، به مقصود یادگیری این که چگونه شرکا کار را انجام می دهند و روش های خود را درونی سازی می کنند و در نتیجه قابلیت های لازم را تملیک می کنند.* این روش وقتی می تواند موفق باشد که هر کدام از شرکا چیزی برای یادگیری از دیگری دارد و می تواند به نتیجه پر منفعت برای هر دو شریک بینجامد، به عنوان مثال، شرکت ها گاهی به منظور گسترش فروش در مناطق جغرافیایی که در آن مکان ها از واسطه های فروش بی بهره هستند، وارد توافق نامه های بازاریابی مشارکتی می شوند که به موجب آن به هر یک از شرکا امکان دسترسی به شبکه واسطه های فروش دیگری داده می شود. اما اگر سود های حال شده فقط یک طرفه باشد، این توافق به نوعی به سو استفاده از اعتماد منجر می شود. در نتیجه نه تنها سرمایه گذاری مشترک با ریسک مواجه می میشود بلکه شریک شرکت را به رفتار هایی مشابه و امتناع از معاملات آینده با شرکت مورد نظر ترغیب می کند.

نقش استراتژیک آموزش کارکنان

وقتی یک شرکت به یک استراتژی تازه روی می آورد که نیازمند توانایی های متفاوت، قابلیت رقابتی و روش های عملیاتی متمایز است، آنگاه دیگر آموزش و آموزش مجدد، اهمیت خاصی پیدا می کند، همچنین از لحاظ استراتژیک، آموزش در میان تلاش های سازمانی برای ساخت شایستگی های بر مبنای توانایی اهمیت ویژه ای دارد. همچنین وقتی دانش فنی و تکنیکی به سرعت در حال تغییر باشند آموزش یک فعالیت کلیدی در کسب و کار می شود. اگر کارمندان یک شرکت، دانش به روز و تخصص در حد بالا نداشته باشند، آن شرکت، توانایی خود را برای رقابت از دست می دهد. پیاده کنندگان موفق استراتژی، این نکته را به این صورت می بینند که باید به اندازه کافی روی کارکرد آموزش سرمایه گذاری شود تا موثر افتد. اگر اجرای بهتر استراتژی منتخب، نیاز به توانایی های تازه، قابلیت های ژرف فن آورانه و یا ساخت و استفاده از قابلیت های تازه دارد، تلاش های آموزشی هم نیاز به این دارند که در اولویت اول برنامه های شرکت قرار گیرند.

پس اهمیت استراتژیک آموزش نباید نادیده گرفته شود. بیش از 4000 شرکت در سرتاسر جهان، "دانشگاه های" داخلی تاسیس کرده اند تا تلاش های مربوط به زمینه آموزشی را هدایت کنند، یادگیری سازمانی مستمر را تسهیل نمایند و منابع دانشی شرکت را روزآمد سازند. بسیاری از شرکت ها نیاز دارند تا محورهای کارها را در قالب جلساتی برای کارمندان جدید بیان کنند، روی برنامه های آموزشی سازنده شایستگی سرمایه گذاری کنند و هزینه کلاس های دانشگاه را برای کارکنان بپردازند و سایر مخارجی را که برای دستیابی به آموزش در کالج نیاز است بر عهده بگیرد. این گونه افراد در درس های توسعه حرفه ای شرکت می کنند و انواع گواهینامه های حرفه ای را دریافت می کنند. در این ارتباط بعضی از شرکت ها درس های آن لاین را ارائه می دهند که برای کارمندان سر ساعت برگزار می شود. به طور فزاینده ای، شرکت

ها، از کارکنان انتظار دارند تا در هر سطحی که هستند، نقشی فعال را در توسعه حرفه ای خود داشته باشند و مسئولیت روزآمد سازی توانایی های خود داشته باشند و خلاصه که با نیاز های شرکت همگام باشند.

قابلیت های اجرای استراتژی و مزیت رقابتی

همان طور که شرکت ها در اجرای استراتژی بهتر عمل می کنند، توانایی هایی را همانند سایر قابلیت های سازمانی در زمینه اجرای استراتژی توسعه می دهند. قابلیت های اجرای استراتژی به شرکت ها اجازه می دهند تا بیشترین دستاورد را از قابلیت های رقابتی و منابع خود به دست آورند. بدین طریق، آنها در موفقیت مدل کسب و کار یک شرکت مشارکت می کنند. اما تعالی در اجرای استراتژی می تواند همچنین منبعی مستقیم برای مزیت رقابتی باشد چون اجرای استراتژی به روش اثربخش و موثر می تواند هزینه ها را کاهش دهد و به شرکت ها اجازه دهد تا ارزش بیشتری را به مشتریان ارائه کند. قابلیت های اجرای برتر استراتژی باعث می شود تا یک شرکت قادر شود تا سریعتر به تغییرات بازار پاسخ دهد و با محصولات و خدمات جدید، سایر شرکت ها را در بازار شکست دهد. این می تواند اجازه دهد تا شرکت، از یک دوره چیرگی بی چون و چرا بر بازار، سود لازم را ببرد. کپسول توضیحی 10,2 را ببینید تا با شرکت زارا[1] و مسیرش به سمت مزیت رقابتی آشنا شوید. چون معمولا قابلیت های اجرای استراتژی، قابلیت های پیچیده ای از لحاظ اجتماعی هستند که با تجربه در مدت زمانی طولانی توسعه می یابند، از این رو دشوار است که بتوان آنها را تقلید کرد. فراموش نکنید که هیچ جایگزینی برای اجرای خوب استراتژی وجود ندارد. (آزمون های مزیت منابع را از فصل چهارم به یاد آورید.). به همین منوال، اجرای خوب استراتژی و کسب قابلیت در آن، ممکن است به همان اندازه شایستگی های محوری که استراتژی شرکت را به پیش می رانند، به عنوان یک منشا مزیت رقابتی مهم تلقی شود. در واقع این قابلیت ها ممکن است راهی برای کسب برتری رقابتی نسبت به رقبا، آن هم در شرایطی باشند که کپی برداری از استراتژی های ما نسبتا آسان است. در چنین مواردی ، تنها راه برای دست یابی شرکت ها به مزیت رقابتی پایدار، این است که از نظر اجرای استراتژی رقبای خود را شکست دهند.

وقتی کپی کردن استراتژی برای رقبا راحت باشد، قابلیت های اجرای برتر استراتژی، تنها منبع برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار خواهند بود.

کپسول توضیحی 10,2

قابلیت های اجرای استراتژی در شرکت زارا

[1] Zara

شرکت زارا یک بخش اصلی از گروه ایندیتکس [1] است، و خرده فروش رهبر در "مد سریع[2]" است. به محض این که طراحی های اولیه در آن تالارهای مد که سطح بالایی دارند مانند پرادا[3] دیده می شوند، تیم طراحی زارا قرار می گذارند تا روی لباس کار کنند و در قیمت خرده فروشی انبوه، یک مد سطح بالا را ارئه دهند. استراتژی زارا ، زیرکانه است اما به هیچ وجه بی همتا نیست. مزیت رقابتی شرکت زارا در نحوه اجرای استراتژی می باشد. همه گام های زنجیره ارزش اجرای شرکت زارا تسهیل شده اند تا لباس های مد به سرعت در مغازه ها قرار گیرند و بازگشت مالی خوبی به وجود آید و از لحاظ استراتژیک بتوانند جای خود را میان ترافیک مدها باز کند.

اولین اهرم کلیدی، فرایند سریع تولید می باشد. تیم زارا از الهامی که از مد سطح بالا بدست می آید استفاده می کند و از بازخور بلادرنگ از مغازه ها بهره می گیرد تا قیمت های به روز شونده را بر مبنای دقایق خلق کند. ساخت در کارگاه هایی نزدیک به ستاد هایی در اسپانیا، شمال آفریقا و ترکیه انجام می شوند و همه این حوزه ها، مشکل هزینه بالای نیروی کار را دارند. به طور استراتژیک، تلاش شده است تا کارگاه ها نزدیک به ستاد ها مستقر شوند تا انعطاف پذیری بیشتری به دست آید و پاسخ گویی به نیازهای بازار بهبود یابد، در نتیجه بار هزینه های اضافی نیروی کار از روی شرکت برداشته شود. کل فرایند تولید، از طراحی تا تحویل به فروشگاه ها، تنها دو هفته طول می کشد، در حالی که سایر خرده فروشان برای این کار، به چیزی نزدیک به شش ماه زمان نیاز دارند. ببینید خرده فروشان سنتی، در ابتدای فصل، تا 80 درصد از خطوط خود را به این محصولات تخصیص می دهند، این در حالی است که شرکت زارا، تنها 50 تا 60 درصد از ظرفیت خطوط خود را به این محصولات اختصاص می دهد. این یعنی نیمی از آن چه بازارپردازی می شود تا در فروشگاه ها به مشتری تحویل داده شود، در طول یک فصل طراحی و ساخته می شود. شرکت زارا، عمدا محصولات خود را در دسته های کوچک می سازد تا بعدا از ارزان فروشی جلوگیری کند و نیز خرید آنی و بی برنامه[4] را نزد مشتریان تشویق کند. این طوری یک قلم خاص کالا می تواند در عرض مدت کوتاه چند روز فروخته شود. شرکت زارا، از ابتدا تا انتها، فرایند تولید خود را مهندسی کرده است تا بازگشت سرمایه[5] را بیشینه سازد و زمان گردش[6] حداکثر شود و مزیتی حقیقی در این گام از اجرای استراتژی آفریده شود.

همچنین شرکت زارا در زمینه مدیریت ترافیک محصولات به سمت فروشگاه هایش برتری دارد. اولا، دسته های کوچک و حمل و نقل های پی در پی (تا سقف دو بار در یک هفته برای هر فروشگاه) باعث می شود تا مشتریان بیشتری به فروشگاه مراجعه کنند و به سرعت خرید را انجام دهند. خریداران زارا به طور متوسط 17 بار در طول سال از فروشگاه های این شرکت خرید می کنند، این در حالی است که این عدد برای شرکت گپ[7] بین 4 تا 5 است. به طور میانگین، اقلام کالا

---

[1] Inditex
[2] Fast Fashion
[3] Prada
[4] Impulse shopping
[5] Turnover
[6] Turnaround Time
[7] The Gap

در انبارهای زارا فقط 11 روز باقی می مانند. دوم این که ، شرکت زارا، پولی برای تبلیغات خرج نمی کند اما فضای خرده فروشی های این شرکت در گرانترین مکان های شهرها می باشد. معمولا فروشگاه های این شرکت نزدیک خانه های مجلل قرار دارد. طرح این فروشگاه ها نیز مجلل است. این مجاورت، تلاش های شرکت را برای آراستگی فروشگاه هایش ارتقا می دهد. در مجموع، شرکت زارا تلاش کرده است تا مزیت رقابتی را در همه سطوح اجرای استراتژی از طریق همسوسازی تولید، طراحی و تبلیغات به دست آورد و استراتژی را به سرعت و منعطف اجرا کند.

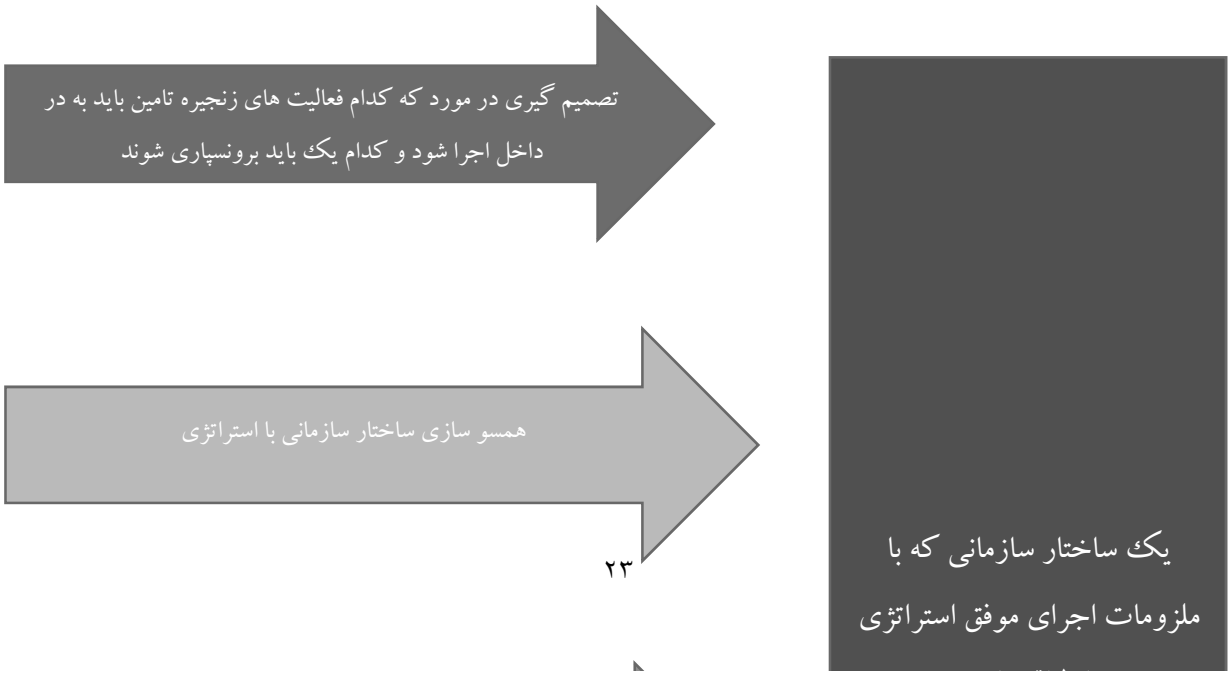
Sources: **Suzy Hansen, "How Zara Grew into the World's Largest Fashion Retailer,"** *The New York Times*, **November 9, 2012, www.nytimes.com/2012/11/11/magazine/how-zara-grew-into-the-worlds-largest-fashion-retailer.html?pagewanted=all (accessed February 5, 2014); Seth Stevenson, "Polka Dots Are In? Polka Dots It Is!"** *Slate*, **June 21, 2012, www.slate.com/articles/arts/operations/2012/06/zara_s_fast_-fashion_how_the_company_gets_new_styles_to_stores_so_quickly.html (accessed February 5, 2014).**

انطباق ساختار سازمانی با استراتژی

هدف یادگیری 4: چه مسائلی برای تاسیس یک ساختارِ پشتیبانِ استراتژی و سازمان دهنده تلاش های کاری، باید در نظر گرفته شوند.

قوانین سفت و سخت کمی برای سازماندهی تلاش های کاری در جهت پشتیبانی از اجرای خوب استراتژی وجود دارد، بد نیست به یکی از آنها اشاره کنیم: باید ساختار سازمانی یک شرکت، با نیازمندی های خاص پیاده سازی استراتژی شرکت منطبق شود. استراتژی هر شرکت بر مبنای مجموعه قابلیت های سازمانی و فعالیت های زنجیره ارزش آن شکل می گیرد. افزون بر این، چارت سازمانی هر شرکت تا حدی محصول موقعیت خاص آن می باشد، و الگوهای اولیه سازمانی را بازتاب می دهد، این مساله باعث می شود تا بر مسائل داخلی فایق آییم و قضاوت های صحیح مدیران اجرایی روی روابط گزارش دهی صورت پذیرد. بنابراین، عوامل تعیین کننده جزییات کامل هر ساختار سازمانی، خود منحصر به فرد هستند. اما بعضی بررسی ها در سازماندهی تلاش های کاری برای همه شرکت ها مشترک هستند. این ها در قالب شکل 10,3 خلاصه شده اند.

شکل 10,3 ساختار بندی تلاش های کاری برای ارتقای اجرای موفق استراتژی



ساختار سازمانی شرکت باید با ملزومات خاص پیاده سازی استراتژی شرکت منطبق شود.

تصمیم در مورد این که کدام فعالیت های زنجیره ارزش به طور داخلی انجام شوند و کدام یک برون سپاری گردند.

جدا از این واقعیت که یک شرکت خارجی ممکن است به خاطر تخصص و دانش فنی اش، بتواند تا برخی فعالیت های خاص زنجیره ارزش را ، بهتر و یا ارزانتر از شرکتی انجام دهد که می خواهد این کار را به طور داخلی انجام دهد(همان طور که در فصل ششم بحث شد)، برون سپاری نیز می تواند به اجرای بهتر استراتژی کمک کند. برون سپاریِ عملکرد فعالیت های منتخب به فروشنده های خارجی، یک شرکت را قادر می سازد تا تمرکز استراتژیک خود را افزایش داده و *انرژی کامل خود را روی فعالیت های زنجیره ارزشی متمرکز کند که در هسته اصلی استراتژی آن قرار دارند و ارزش منحصر به فردی را ایجاد می کنند*. به عنوان مثال شرکت ای .اند جی. گالو وینری[1] 95 درصد از تولید انگور خود را برون سپاری می کند و به کشاورزان اجازه می دهد تا ریسک مربوط به آب و هوا و سایر موارد مربوط به انگور کاری را برعهده بگیرند تا انرژی کامل خود را بر روی تولید و فروش شراب متمرکز کند(16) همچنین، برادکام[2]، یک رهبر در زمینه تولید چیپ های[3] سیستم های ارتباطاتی با پهنای بلند است، این شرکت، ساخت چیپ های خود را به شرکت Taiwan Semiconductor سپرده است. بنابراین پرسنل شرکت از تمرکز تمام انرژی خود روی تحقیق و توسعه و طراحی چیپ های جدید و بازاریابی آن آزاد می شوند. یا مثلا شرکت نایک روی طراحی، بازاریابی و توزیع به خرده فروشان تمرکز می کند در حالی که همه محصولات خود را، چه کفش ورزشی و چه تجهیزات ورزشی، برون سپاری می کند. کپسول توضیحی 10,3 توضیح می دهد که تصمیمات اپل در مورد این که کدام فعالیت ها باید برون سپاری شوند و کدام باید در خانه انجام شوند، چگونه است. چنین تمرکز زیادی روی فعالیت های حساس استراتژی باعث می شود تا سه مزیت در رابطه با اجرا مطرح شود:

انتخاب منطقی در مورد اینکه کدام فعالیت ها باید به طور داخلی انجام شوند و کدام باید بروسپاری شوند می تواند به مزیت های متعددی در زمینه اجرای استراتژی منتهی شود. – هزینه های کمتر، تمرکز بالاتر استراتژیک، بوروکراسی داخلی کمتر، تصمیم گیری سریعتر و ذخیره ای بهتر از قابلیت های سازمانی.

[1] E. & J. Gallo Winery
[2] Broadcom
[3] Chip

- *شرکت شانس خود را برای کنار زدن رقبا با بهبود فعالیت های حیاتی استراتژی افزایش می دهد. در این میان، تبدیل یک شایستگی به یک شایستگی متمایز اهمیت دارد. حداقل این است که تمرکز فزونی یافته روی عملکرد باعث می شود تا بعضی فعالیت های زنجیره ارزش ارتقا یابند و اقدامات مربوط به آنها به طور کارآمد تر انجام* شود. این مساله می تواند قابلیت های رقابتی را افزایش دهد حال یا با کاهش هزینه ها و یا بهبود کیفیت محصولات و خدمات. شرکت ویرپول[1]، شرکت بیمه آی ان جی[2]، شرکت هوگو باس[3]، خطوط هواپیمایی ژاپن[4] و نیز شرکت شورون[5]، پردازش داده خود را به شرکت های خدمات رایانه ای سپرده اند، با این اعتقاد که متخصصین بیرون از شرکت می توانند خدمات مورد نیاز را با هزینه های پایین تر و کیفیت برابر و بهتر ارایه دهند. تعداد نسبتا بزرگی از شرکت ها، عملیات وب سایت خود را به بنگاه های هاستینگ[6] و طراحی وب ، برون سپاری می کنند. بسیاری کسب و کارها که درخواست های زیادی را از طرف مشتریان دارند و یا باید بیست و چهار ساعت در روز و هفت روز هفته، پشتیبانی فنی را برای کاربران محصولات خود در سرتاسر جهان فراهم کنند، دریافته اند که به طرز قابل توجهی برای آنها ارزانتر در می آید تا این کارکرد ها را به متخصصین برونسپاری کنند به جای آن که در مرکز تماس های خود این کار را انجام دهند. (متخصصینی که در کشورهای خارجی قرار دارند،کارکنان توانمندی هستند که آماده و قبراقند و البته جبران خدمت آنها هم به مراتب ارزانتر در می آید.) یک مثال دیگر: شرکت دیالوگ دیرکت[7]، شرکتی است که در عملیات مرکز تماس تخصص دارد، این شرکت 14 مرکز تماس در آمریکا دارد.
- معمولا *برون سپاری باعث می شود تا خط جریان عملیات داخلی بهتر هدایت شود، این مساله باعث می شود تا مشکلات بوروکراسی داخلی کاهش یابد و ساختار سازمانی تخت تر شود و تصمیم گیری داخلی سریعتر انجام گردد و در ضمن زمانی که برای تغییر در شرایط بازار نیاز است، کاهش یابد*. در صنایع الکترونیک مصرفی[8]، که پیشرفت فن آوری نوآوری در محصول جدید می شود ، سازماندهی تلاش های کاری به گونه ای که منجر به تسریع در تولید محصولات نسل بعدی قبل از رقبا شود، یک قابلیت رقابتی حیاتی است. همچنین سازندگان جهانی وسایل نقلیه موتوری دریافته اند که می توانند چرخه زمانی را برای مدل های تازه، با برون سپاری تولید بسیاری از قطعات به تامین کنندگان مستقل، کاهش دهند. بعد آنها با این تامین کنندگان مستقل کار می کنند تا از فن آوری تازه بهره گیرند و قطعات منفرد را با هم یکپارچه سازند و سیستم های خنک کننده موتور را کنار هم بگذارند و سیستم های انتقال، سیستم های برق و غیره را مونتاژ کنند.

---

[1] Whirlpool
[2] ING Insurance
[3] Hugo Boss
[4] Japan Airlines
[5] Chevron
[6] Hosting
[7] Dialogue Direct
[8] Consumer Electronics

- *شراکت ها با فروشندگان خارجی باعث می شود تا به ذخیره قابلیت های یک شرکت افزوده شود و در اجرای بهتر استراتژی مشارکت شود.* برون سپاری فعالیت ها به فروشندگانی که قابلیت های درجه یک دارند باعث می شود تا یک شرکت بتواند روی تقویت قابلیت های تکمیلی خود، به طور داخلی تمرکز کنند. نتیجه، یک بسته قدرتمند قابلیت های سازمانی می باشد که شرکت می تواند از آن برای ارائه ارزش بیشتر به مشتریانش استفاده کند و موفقیت رقابتی را بدست آورد.

کپسول توضیحی 10,3:

شرکت اپل کدام فعالیت های زنجیره ارزش را برون سپاری می کند و چرا؟

نوآوری و طراحی، شایستگی های محوری شرکت اپل هستند و نیز نیروهای پیشران برای خلق محصولات موفق مانند آی پاد، آی فون و آی پد بوده اند. در نتیجه، همه فعالیت ها در سرتاسر این شرکت، به طور مستقیم، مرتبط با توسعه محصول جدید و طراحی محصول می باشند که به صورت داخلی صورت می پذیرند. به عنوان مثال، گروه طراحی صنعتی اپل، مسئول خلق کیفیت محصولات اپل است- از محصول مک بوک ایر[1] گرفته تا آی فون و حتی محصولات آینده، همگی تحت تاثیر سیاست های این گروه خواهد بود. کلید موفقیت استراتژی اپل: تولید یک جریان مستمر از محصولات تازه و در سطح عالی و نسخه هایی جدید از محصولات می باشد. اما اجرای این استراتژی به چیزی بیش از نوآوری و قابلیت های طراحی نیاز دارد. در تولید محصولات اپل: انعطاف پذیری و سرعت ساخت الزامی می باشند تا تضمین شود که آخرین ایده ها در محصولات بازتاب می یابند و شرکت نیز تقاضای های بالایی را برای محصولاتش دارد- به خصوص در زمان نزدیک به ارائه محصول به بازار.

اپل برای حفظ این قابلیت ها، به برون سپاری روی آورده است، همان طور که اکثریت رقبایش در فضای محصولات الکترونیک مصرفی روی آورده اند. اپل محصولات ساخت خود را مانند آی فون، به آسیا می فرستد جایی که سازمان های قراردادی ساخت[2] **(CMOs)** از طریق مقیاس گسترده، انعطاف پذیری بالا و هزینه پایین خود ارزش تولید می کنند. شاید هیچ شرکتی بهتر از فاکسکان[3] بیانیه ارزش **CMO** را مد نظر و سرلوحه کارش قرار نداده است، فاکسکان شرکتی می باشد که نه تنها برای اپل، مونتاژ می کند بلکه با شرکت های هیولت پاکارد، موتورلا، آمازون دات کام و سامسونگ هم کار می کند. مقیاس کار فاکسکان قابل توجه است. این شرکت بر بزرگترین امکاناتش متکی است (فاکسکان سیتی[4] در شنژن[5] چین) که بیش از 450000 نفر کارگر دارد که کار ها را به پیش می برند. چنین مقیاسی به شرکت هایی این چنین، درجه ای قابل توجه از انعطاف پذیری را می دهد، بدین صورت که فاکسکان این توانایی را دارد که 30000

[1] MacBook Air
[2] Contract Manufacturing Organizations
[3] Foxconn
[4] Foxconn City
[5] Shenzhen

کارمند را در بازه زمانی کمی استخدام کند. بدین ترتیب می بینید که شرکت اپل، بسیار بیشتر از رقبایش، قادر است تا از ارزش آفرینی CMO استفاده کند و حجم فروش های عظیم و موقعیت نقدی قوی داشته باشد.

Note: **Developed with Margaret W. Macauley.**
Sources: **Company website; Charles Duhigg and Keith Bradsher, "How the U.S. Lost Out on iPhone Work,"** *The New York Times*, **January**

21, 2012, www.nytimes.com/2012/01/22/business/apple-america-and-a-squeezed-middle-class.html?pagewanted=all&_r=0 (access March 5, 2012).

گرچه همان طور که در فصل ششم تاکید گردید، یک شرکت باید خود را در برابر افراط در برون سپاری حفظ کند و نباید اجازه دهد که بیش از حد به تامین کنندگان خارجی وابسته شود. اگر یک شرکت، تخصص و عمق منابع را در انجام آن دسته از فعالیت های زنجیره ارزش که زیربنای موفقیت های رقابتی بلند مدت هستند، حفظ نکند، نمی تواند سرنوشت خودش را در دستان خود بگیرد. {17} بنابراین، به استثنای تامین قطعات/عناصر، فعالیت هایی که بیشترین برون سپاری را داشته اند، آنهایی هستند که از لحاظ استراتژیک اهمیت کمتری دارند- مانند بررسی درخواست های مشتری برای اطلاعات بیشتر یا درخواست برای پشتیبانی فنی، تهیه لیست حقوق، مدیریت برنامه مزایای کارکنان، فراهم آوردن امنیت شرکت، نگهداری امکانات و وسایل حمل و نقل، عملیات وب سایت شرکت، آموزش کارکنان و پردازش داده ها و اطلاعات.

همسوسازی ساختار سازمانی شرکت با استراتژی اش

طراحی ساختار سازمانی شرکت، جنبه ای حیاتی در فرایند اجرای استراتژی می باشد. ساختار سازمانی: چیدمان رسمی و غیر رسمی وظایف، مسئولیت ها، خطوط اختیار و ارتباطات شرکت را نشان می دهد. {18} این ساختار نشان می دهد که ارتباط بین بخش های مختلف سازمان، روابط گزارش دهی و جهت گیری اطلاعات و فرایندی های تصمیم گیری چگونه است. این عاملی کلیدی در پیاده سازی استراتژی است چون تاثیری قوی روی این مساله دارد که مدیران چگونه می توانند مجموعه ای پیچیده از فعالیت های را کنترل کنند و انسجام بخشند. {19}

مفهوم اصلی

ساختار سازمانی نشان می دهد که ارتباط بین بخش های مختلف سازمان، روابط گزارش دهی، جهت گیری اطلاعات و فرایندی های تصمیم گیری چگونه است.

بر اساس یک طراحی ساختار خوب، بخش های مختلف این ساختار (مثلا حق تصمیم گیری، الگوهای ارتباطات) همه با هم متحدند و با ملزومات استراتژی انطباق دارند. مدیران می توانند با ایجاد ساختارهای درست و مناسب، جنبه های مختلف فرایند پیاده سازی را با دست خالی و فقط ذره ای زحمت همساز و هماهنگ کنند. بدون ساختار های پشتیبان، این امکان وجود دارد که اجرای استراتژی، مدیریت را سردرگم کند و مانورهای سیاسی و ائتلاف هایی که در بوروکراسی وجود می آیند، باعث دردسر شوند.

یک طراحی سازمانی مناسب، می تواند به توانمند سازی شرکت برای خلق ارزش برای مشتریان و دستیابی به سود کمک کند. می توان با دستیابی به هزینه های بوروکراتیک پایین تر و تسهیل اثربخشی عملیاتی، هزینه های عملیاتی شرکت را کاهش داد. این مساله می تواند با تسهیل انسجام فعالیت ها در درون شرکت، فرایند ایجاد قابلیت ها را بهبود بخشد، و این گونه به تمایز بیشتر رهنمون شد و/یا در نهایت هزینه ها کاهش یابند. افزون بر این، با بهبود سرعت برقراری ارتباط و هماهنگی فعالیت ها، شرکت می تواند رقبیش را در بازار شکست دهد و از یک دوره مزیت بی نظیر سود بهره مند شود.

ایجاد فعالیت های حیاتی استراتژی به عنوان بلوک های اصلی سازنده ساختار سازمانی

در هر کسب و کار، بعضی فعالیت ها در زنجیره ارزش هستند که همیشه برای اجرای استراتژی مناسب، نسبت به دیگران حیاتی ترند. به عنوان مثال، شرکت های تجهیزات اسکی، مانند اسپورت اوبرمیر[1]، آرک تریکس[2] و اسپایدر[3] در زمینه های سبک و طراحی باید خوب باشند و با هزینه پایین تولید کنند، توزیع خوبی داشته باشند(تعداد زیادی از دلال ها را متقاعد کنند و برند شرکت را ارتقا دهند) و بازاریابی و تبلیغات مناسبی داشته باشند(توانایی در ساختن تصویر برندی که سر و صدایی بین مشتاقان اسکی بر پا می کند.) یا برای کارگزاران بورس مانند شرکت های اسکات ترید[4] و تی دی آمری ترید[5]، فعالیت های حیاتی استراتژی عبارتند از: دسترسی سریع به اطلاعات، اجرای دقیق سفارش ها، حفظ و تحلیل اطلاعات به نحوی ماهرانه و انسجام در فرایند های تعاملی و خدمات مشتری در ابعاد گسترده و البته کامل. با عنایت به چنین فعالیت های اصلی در زنجیره ارزش، در می یابیم که مهم است که مدیران ساختار سازمانی خود را حول عملکرد ماهرانه این فعالیت ها شکل دهند و از آنها به عنوان بلوک های اصلی سازنده ساختار سازمانی بنگاه اقتصادی استفاده نمایند.

خردمایه این کار ما را به خوبی متقاعد می کند و نوعی الزام هم به همراه می آورد: اگر فعالیت هایی هستند که برای موفقیت استراتژی مهمند، آیا منابع لازم برای آنها وجود دارد یا نه. تاثیر تصمیم گیری چه می شود و تاثیر سازماندهی مورد نیاز به چه صورت است و در نهایت هم باید این توانایی ها به عنوان بلوک های سازنده در شمای سازمانی بنگاه استفاده شوند. اگر روی ساختاربندی به خوبی تمرکز شود، آنگاه انسجام و تناسب داخلی خوب به دست می آید- که یک ویژگی برا ی یک استراتژی برنده است، همان طور که در فصل 1 توضیح داده شد و در فصل چهارم هم مفصلا بحث گردید. پیاده سازی استراتژی جدید فعالیت ها و قابلیت های کلیدی را شامل می شود که برای چیدمان سازمانی جدید و متفاوت نیاز هستند.

انطباق انواع ساختارهای سازمانی با ملزومات اجرای استراتژی

[1] Sport Obermeyer
[2] Arc'teryx
[3] Spyder
[4] Scottrade
[5] TD Ameritrade

ساختارهای سازمانی می توانند در قالب تعداد محدودی از انواع استاندارد ها طبقه بندی شوند. حال این که کدام نوع از این ساختار ها، برای یک شرکت خاص، بیشتر منطقی به نظر می رسد، بیشتر از آن که به اندازه و آرایش کسب و کار بستگی داشته باشد ، به ویژگی های استراتژی اش مربوط است. همان طور که شرکت ها رشد می کنند، نیازهای آنها هم برای ساختار تکامل می یابد، در ضمن شکل ساختاری آنها نیز از یک نوع به نوع دیگر تکامل می یابد. چهار نوع اصلی ساختار عبارتند از: ساختار ساده[1]، ساختار وظیفه ای[2]، ساختار چند بخشی[3]، ساختاری ماتریسی[4]. در ادامه این ساختارها توضیح داده خواهند شد.

1- *ساختار ساده*: یک ساختار ساده، ساختاری است که در آن یک مدیر مرکزی (معمولا مدیر مالک) همه تصمیمات مهم را می گیرد و عملیات سازمان را با کمک تعداد کمی از افراد برنامه ریزی می کند و برای آن پیش بینی های لازم را به عمل می آورد. {20} ساختارهای ساده همچنین به عنوان ساختار های صف- و- ستاد شناخته می شوند، از آنجایی که ستاد اجرایی مرکزی، کارکنان صف را نظارت می کند که عملیات شرکت را هدایت می کنند، در نتیجه این ساختار ساده، تخت است و در آن سطوح اندکی از سلسله مراتب وجود دارد. ساختار ساده با تخصص محدود وظایف، قوانین معدود؛ روابط غیر رسمی؛ استفاده خلاقانه از آموزش، برنامه ریزی و ابزارهای رابطه ای و نیز فقدان سیستم های پشتیبانی پیچیده شناخته می شود. این نوع ساختار، همه مزایای سادگی، شامل هزینه های اجرایی پایین، آسانی هماهنگی، انعطاف پذیری و تصمیم گیری سریع، انطباق پذیری و پاسخ دهی به تغییرات را با خود دارد. غیر رسمی بودن و فقدان قوانین باعث می شود تا خلاقیت تقویت شود و مسئولیت فردی بهبود یابد.

مفهوم اصلی

ساختار ساده. یک نوع ساختار است که در آن یک مدیر مرکزی (معمولا مدیر مالک) همه تصمیمات مهم را می گیرد و عملیات سازمان را با کمک تعداد کمی از افراد برنامه ریزی می کند و برای آن پیش بینی های لازم را به عمل می آورد. ساختارهای ساده همچنین به عنوان ساختار های صف- و- ستاد شناخته می شوند.

معمولا ساختارهای ساده سازمانی، توسط شرکت های کوچک و استارت آپ های کارآفرینی استفاده می شوند. ساختار ساده، رایج ترین نوع ساختار سازمانی است، چرا که شرکت های کوچک که خود از این نوع ساختار استفاده می کنند، رایج ترین نوع کسب و کارها هستند. گرچه وقتی یک سازمان رشد می یابد، این شکل ساختاری برای شرکتهایی که با مساله اندازه بزرگ و پیچیدگی مواجه هستند، کارساز نیست. در نتیجه، شرکت های در حال رشد، ساختار های سازمانی خود را جایگزین می کنند و از یک ساختار ساده به ساختار وظیفه ای حرکت می کنند.

---

[1] Simple Structure
[2] Functional Structure
[3] Multidivisional Structure
[4] Matrix Structure

2- *ساختار وظیفه ای*: یک ساختار وظیفه ای، ساختاری است که در طول خطوط وظیفه ای شکل می گیرد، البته زمانی که یک وظیفه، عنصری بزرگ از زنجیره ارزش شرکت می باشد، مثلا وظیفه تحقیق و توسعه یا مهندسی و یا طراحی و یا ساخت و تولید، فروش و بازاریابی، لجستیک و یا خدمات مشتری. هر واحد وظیفه ای توسط مدیران خط وظیفه ای نظارت می شوند و این مدیران، به مدیرعامل و لااقل یک کارمند زیر دست گزارش می کنند. این چیدمان اجازه می دهد تا مدیران وظیفه ای روی حوزه مسئولیت خود تمرکز کنند و این مساله که چگونه باید جهت گیری انجام شود و فعالیت ها تنظیم گردند به مدیر عامل و کلا ستادی ها محول شود. همچنین ساختارهای وظیفه ای به عنوان ساختار دپارتمانی[1] نیز شناخته شده اند، زیرا واحد های وظیفه ای به طور رایج، دپارتمان یا بخش نامیده می شوند. ضمنا به آنها ساختار های U شکل و ساختار های متمرکز[2] هم گفته می شود چون بر اساس این ساختار، تنها یک واحد برای هر وظیفه مسئول می باشد.

مفهوم اصلی

ساختار وظیفه ای در قالب بخش های(دپارتمان های) وظیفه ای سازماندهی شده است. مدیران بخشی به مدیر عامل و کارکنان سطح پایین تر گزارش می دهند. ساختار های وظیفه ای همچنین ساختارهای بخشی، **U** شکل و یا متمرکز هم نامیده می شوند.

در سازمان های بزرگ، ساختار های وظیفه ای، بار روی دوش مدیریت ارشد را سبک تر می کنند، مزیت اولیه آنها در قیاس با ساختار های ساده، که استفاده اثربخش تر از منابع مدیریت را فراهم می کند، این است که فعالیت را در سطح بیشتری تخصصی می کنند، این باعث می شود تا یادگیری ارتقا یابد و صرفه جویی به مقیاس به دست آید و مزیت های بهره وری ایجاد شود، که در غیر این صورت چنین دستاورد هایی ممکن نیست. اما مشکلاتی هم وجود دارد، مرز های بخشی(دپارتمانی) باعث می شود تا از جریان اطلاعات جلو گیری شود و فرصت ها را برای ایجاد هماهنگی و همکاری بین وظیفه ای محدود کنند.

مزیت اولیه ساختار وظیفه ای این است که فعالیت را در سطح بیشتری *تخصصی* می کنند، این باعث می شود تا یادگیری ارتقا یابد و مقیاس اقتصادی به دست آید و مزیت های بهره وری ایجاد شود که در غیر این صورت چنین دستاورد هایی ممکن نیست.

به طور کلی ، روی این قضیه توافق لازم وجود دارد که وقتی یک شرکت تنها در یک کسب و کار خاص کار می کند(صرف نظر از این که کدامیک از پنج استراتژی عمومی رقابتی را باید دنبال کند) یک ساختار وظیفه ای، بهترین چیدمان سازمانی است. به عنوان مثال، یک تولید کننده ابزار فنی ممکن است حول مقوله های تحقیق و توسعه، مهندسی، مدیریت زنجیره تامین، مونتاژ، کنترل کیفیت، بازاریابی و خدمات مشتری شکل بگیرد. یک خرده فروش تخفیفی، مانند

[1] Departmental Structures
[2] Unitary Structures

دلار جنرال[1] و یا کی مارت[2]، ممکن است ساختار خود را حول واحد های وظیفه ای مانند خرید، لجستیک، توزیع، نگهداری در انبار، عملیات های فروشگاه، تبلیغات، بازارپردازی و ترفیع و خدمات مشتری شکل دهد. ساختار وظیفه ای می تواند برای شرکت هایی مناسب باشند که یا در حجم بالا تولید دارند یا محصولاتی را تولید می کنند که به طور نزدیک به هم مرتبط هستند و یا درجه ای محدود از یکپارچگی عمودی را دارند. به عنوان مثال، در حال حاضر، جنرال موتورز همه برند های خود را (بیوک، جی ام سی، شورولت و غیره)، تحت یک ساختار وظیفه ای مشترک، که برای ارتقاء انتقال فنی و ایجاد صرفه جوی مقیاس طراحی شده اند ، مدیریت می کند.

وقتی یک شرکت رشد می کند، بیشتر متنوع می شود و به مرور پیچیده تر می شود. ساختار وظیفه ای، محدودیت هایی را پیش روی مدیریت ارشد قرار می دهد. در بعضی مواقع، کنترل متمرکز که مشخصه ساختار وظیفه ای است، برای خودش، دردسر می شود و مزیت تخصصی شدن وظیفه ای از هم می پاشد. از این رو برای حل این مسائل و نیازهای رو به رشد برای انسجام در میان وظایف، شرکت ها به ساختار چند بخشی روی می آورند.

3- *ساختار چند بخشی*: ساختار چند بخشی یک ساختار غیرمتمرکز است که شامل مجموعه ای از بخش های عملیاتی است که حول بازار، مشتری و محصول و خطوط جغرافیایی شکل گرفته اند و ستاد مرکزی شرکت آن ها را هدایت می کند، که فعالیت های قسمت های مختلف را ردگیری می کند، منابع را تخصیص می دهد ،وظایف پشتیبانی را انجام می دهد و کنترل کلی را اعمال می کند. از آن جایی که هر بخش به طور ذاتی یک کسب و کار است(معمولا یک واحد منفرد کسب و کار یا SBU نامیده می شود)، در نتیجه بخش ها معمولا به عنوان مراکز سود مستقل فعالیت می کنند(یعنی با مسئولیت سود و زیان) و به طور درونی در کنار خطوط وظیفه ای سازماندهی شده اند. مدیران بخش ها عملیات روز-به-روز را پیش بینی می کنند و روی توسعه استراتژی سطح کسب و کار، کار می کنند در حالی که مدیران شرکت به بازدهی کلی و استراتژی شرکت توجه دارند، عناصری که در فصل 8 توصیف شده اند. همچنین ساختار های چند بخشی، ساختار های بخشی[3] یا M فرم نامیده می شوند که در تقابل با ساختارهای U فرم(وظیفه ای) قرار دارد.

[1] Dollar General
[2] Kmart
[3] Divisional Structures

مفهوم اصلی

ساختار چند بخشی: ساختار چند بخشی یک ساختار غیرمتمرکز است که شامل مجموعه ای از بخش های عملیاتی است که حول بازار، مشتری و محصول و خطوط جغرافیایی شکل گرفته اند و ستاد مرکزی شرکت آن ها را هدایت می کند، که فعالیت های قسمت های مختلف را ردگیری می کند، منابع را تخصیصی می دهد، کارکرد های پشتیبانی را انجام می دهد و کنترل کلی را اعمال می کند. ساختار های چند بخشی، همچنین ساختار های بخشی یا M فرم نامیده می شوند که در تقابل با ساختارهای U فرم(کارکردی) قرار دارد.

ساختارهای چند بخشی در بین شرکت هایی که نوعی استراتژی متنوع سازی و یا بین المللی را دنبال می کنند، دیده می شود، یعنی شرکت هایی که عملیات هایی را در کسب و کارها و کشورهای مختلف دارند و بخش ها می توانند بر مبنای صنایع، گروه های مشتریان، خطوط محصول، منطقه های جغرافیایی و فن آوری ها سازماندهی شوند. در این چیدمان، تصمیم در مورد این که خطوط بین بخش ها کجا ترسیم شود به این بستگی دارد که ماهیت ارتباط بین بخش ها چگونه است و بلوک های سازنده اصلی استراتژی ها کدامند؛ منظور بلوک هایی هستند که در آنها، کسب و کار ها فعالیت های زنجیره ارزش خود را انجام می دهند. به عنوان مثال، یک شرکت که محصولاتی را می فروشد که از لحاظ ارتباط با هم نزدیک هستند، و دو نوع مشتری نهایی دارد- خریداران آن لاین و خریدارانی که به مغازه مراجعه می کنند- می تواند بخش های خود را بر مبنای گروه های مشتریان سازماندهی کند، چون زنجیره های ارزش در هر گروه با هم فرق می کند. شرکت دیگری، می تواند از طریق خط محصول سازماندهی شود، یعنی بر اساس اشتراکات در توسعه محصول و تولید در هر خط تولید. ساختارهای چند بخشی در بین شرکت های با یکپارچگی عمودی نیز رایج هستند. در این شرکت ها، عمده بلوک های سازه ای به طور غالب، واحد های بخشی هستند که یک یا چند مرحله از گام های عمده فرایندی را در امتداد زنجیره ارزش را انجام می دهند(به عنوان مثال، تولید مواد اولیه، سازنده عناصر، مونتاژ، توزیع عمده فروشی، عملیات خرده فروشی).

ساختارهای چند بخشی مزیت های مهمی را نسبت به ساختارهای وظیفه ای دارند، به خصوص در زمینه تسهیل مدیریت مجموعه ای پراکنده و پیچیده از عملیات ها.{21} وقتی استراتژی سطح شرکت در دستان مدیران بخش ها قرار می گیرد و به طور همزمان استراتژی شرکت به مدیران ارشد سپرده می شود، پتانسیل برای سرریز شدن اطلاعات بالا می رود و این مساله کیفیت تصمیم گیری را در هر عرصه بهبود می بخشد. همچنین این مساله هزینه های انسجام بخشیدن به فعالیت های سرتاسر بخش ها کاهش می دهد بدین صورت که افزایش دهنده توانایی مدیریت برای کنترل یک عملیات پیچیده و پراکنده است. افزون بر این، ساختارهای چند بخشی می توانند کمک کنند تا انگیزه های افراد با اهداف شرکت همسو شود و بهره وری با در نظر گرفتن رقابت برای منابع بین بخش های متفاوت افزوده شود.

اما از طرفی یک ساختار چند بخشی می تواند مشکلاتی را هم برای شرکتی که تنوع مرتبط را دنبال می کند، ایجاد کند، چرا که داشتن واحد های کسب و کاری مستقل - که هر کدام از این واحد ها کسب و کار خود را اجرا می کنند و روش

خاص خود را دارند- مانع از همکاری بین کسب و کار ها و جذب هم افزایی بین کسب و کاری می شود، که برای موفقیت یک استراتژی تنوع بخشی مرتبط حیاتی است؛ همان طور که فصل 8 توضیح داده شد. برای حل این مشکل، شرکت ها به ساختارهای پیچیده تر روی می آورند مانند ساختار ماتریسی.

4- *ساختار ماتریسی*: یک ساختار ماتریسی یک ساختار ترکیبی است که بر اساس آن، سازمان در دو یا چند بعد در یک زمان سازماندهی می شود (یعنی کسب و کار، حوزه جغرافیایی، وظایف زنجیره ارزش) تا ارتباطات بین واحد ها، تعاون و انسجام افزایش یابد. در کل، این ساختار یک نوع از ساختار را روی دیگری می گذارد. ساختارهای ماتریسی از طریق روابط چندگانه گزارش دهی مدیریت می شوند، در نتیجه یک مدیر میانی ممکن است به چندین رییس پاسخ دهد. به عنوان مثال، در ساختار ماتریسی که بر مبنای خط تولید، منطقه یا وظیفه است، یک مدیر فروش ظروف پلاستیکی، در جورجیا، ممکن است به مدیر بخش فروش پلاستیک ساوت ایست[1] و نیز بازاریاب این منطقه گزارش دهد.

مفهوم اصلی

ساختار ماتریسی، یک ساختار ترکیبی است که یک نوع ساختار را روی دیگری از ساختار قرار می دهد و در آن روابط گزارش دهی چندگانه وجود دارد. از این ساختار برای مشارکت بین واحد ها استفاده می شود. ساختارهای ماتریسی همچنین ساختارهای ترکیبی یا مرکب[2] هم نامیده می شوند.

ساختارهای سازماندهی ماتریسی، از ساختارهای بیش از حد رسمی و پیچیده عبور کرده اند. منظور ساختارهایی پیچیده اند که در دهه های 1960، 1970 و 1980 معمول بودند و با این حال، بوروکراسی های ناکارآمد و ناموفق را ایجاد می کردند. به طور کلی، تجسم مدرن ساختار ماتریسی، یک چیدمان انعطاف پذیر تر است، همراه با روابط گزارش دهی[3] اولیه که در صورت نیاز به طور موقت و هر از گاهی، با روابط گزارشگری ثانویه پوشش داده می شود. به عنوان مثال، یک شرکت نرم افزاری که بر اساس دپارتمان های وظیفه ای سازماندهی شده است(طراحی نرم افزار، کنترل کیفیت، روابط مشتری) ممکن است کارمندان آن بخش ها را به طور موقت به پروژه های مختلف اختصاص دهد، بنابراین یک کارمند درطول یک دوره انجام پروژه، به یک مدیر پروژه و همچنین به رئیس اصلی خود(رئیس بخش وظیفه ای) گزارش می دهد.

ساختارهای ماتریسی، ساختار های ترکیبی[4] یا ساختارهای ترکیبی[5] نیز نامیده می شوند. اغلب این نوع ساختارها، بر مبنای پروژه و یا فرایند و یا مدیریت تیمی هستند. چنین رویکرد هایی در کسب و کارهایی رایج هستند که شامل پروژه هایی با

[1] Southeast
[2] *composite structures*
[3] A Single Primary Reporting
[4] Composite Structures
[5] Combination Structures

زمان محدود هستند مانند مشاوره، معماری و خدمات مهندسی. ساختار ماتریسی، یک نوع مشارکت انعطاف پذیر را بین واحد ها فراهم می کند. همچنین این نوع ساختار، برای ایجاد قابلیت های رقابتی در فعالیت های مهم از لحاظ استراتژی نیاز می باشد، مانند تسریع در ارائه محصول جدید به بازار، که شامل مشارکت کارکنانی است که در واحد های سازمانی متعدد پراکنده هستند.{22}.

یک مزیت ساختار ماتریسی در این است که به اشتراک گذاری تسهیلات را بهبود می بخشد، دانش تخصصی را ارتقا می دهد و سایر منابع کلیدی را به خوبی پخش می کند. بنابراین ساختار ماتریسی هزینه ها را از طریق توانمند ساختن شرکت به صرفه جویی در دامنه، کاهش می دهد. همچنین این ساختارها، از مزیت انعطاف پذیری در شکل(فرم) بر خوردارند و نظارت بهتری را فراهم می کنند چرا که این نظارت را از منظر های متفاوتی انجام دهند. اما یک نقیصه این نوع ساختارها این است که لایه ای دیگر به مدیریت اضافه می کنند، از این رو، هزینه های بوروکراتیک را افزایش می دهند و ممکن است زمان پاسخ را کاهش دهند{23} افزون بر این، به دلیل روابط دوگانه گزارش دهی و وفاداری های تقسیم شده به دو گروه مدیر بالادستی، احتمال سردرگمی در بین کارکنان وجود دارد. در حال که در مورد مطلوبیت ساختار های ماتریسی اختلاف نظر وجود دارد، رویکرد مدرن به ساختار های ماتریسی کمک زیادی به حداقل رساندن معایب آن می کند.{24}

تعیین این که چه میزان اختیار باید تفویض شود

هدف یادگیری 5:

جوانب مثبت و منفی تصمیم گیری متمرکز و غیر متمرکز در پیاده سازی استراتژی منتخب.

در هر ساختار سازمانی، فضایی برای تنوع قابل توجه وجود دارد. تنوع در این که چه میزان اختیاز مدیران ارشد حفظ شود و چقدر باید اختیار به مدیران خط-پایین تفویض شود. شرکت ها در اجرای استراتژی و هدایت عملیات روزانه، باید تعیین کنند که باید چقدر اختیار به مدیران هر واحد سازمانی تفویض شود-به خصوص به روسای بخش ها، دپارتمان های وظیفه ای، کارخانه ها و سایر واحد های عملیاتی- و این که چگونه آزادی عمل در تصمیم گیری به کارکنان منفرد داده شود. در این جا دو حالت وجود دارد، یا تصمیم گیری در راس امور متمرکز می شود و یا تصمیم گیری با دادن اختیار تصمیم گیری به مدیران و کارمندان تمام سطوح در حوزه مسئولیت شان تمرکز دایی می شود. همان طور که در جدول 10,1 نشان داده شده است، دو این دو رویکرد در تصمیم گیری بر مبنای اصول و باور های کاملا متفاوتی بنا شده اند و هر کدام موافقان و مخالفان خود را دارند.

جدول 10,1 مزیت ها و معایب تصمیم گیری های متمرکز و غیر متمرکز.

ساختار سازمانی غیر متمرکز	ساختار سازمانی متمرکز
عقاید اصلی • اختیار تصمیم گیری باید در دستان افرادی قرار گیرند که با موقعیت آشنایی کامل دارند و نزدیکترین فرد به آن هستند. • آنهایی اختیار تصمیم گیری دارند باید آموزش ببینند تا بتوانند قضاوت صحیح داشته باشند. • یک شرکت که از سرمایه معنوی ترکیبی کارکنانش بهره می گیرد می تواند تبدیل به شرکتی شود که از لحاظ فرمان- و – کنترل عملکرد بهتری دارد.	**عقاید اصلی** • تصمیم ها روی مهم ترین مسائل باید در دستان مدیریت ارشد باشد که تجربه، تخصص و قضاوت صحیح را دارند و به خوبی آن را اجرا می کنند. • پرسنل سطح پایین: دانش، زمان و تعلق خاطر برای مدیریت مناسب وظایف ندارند. • شکل کنترلی قدرتمند از بالا اعمال می شود و ابزاری موثر برای انسجام کنش های شرکت محسوب می شود.
مزیت های اصلی • کارمندان شرکت تشویق می شوند به طور مسئول اقدامات را انجام دهند. • انگیزه های بیشتر و مشارکت در کسب و کار را در بین پرسنل شرکت ارتقا می دهد. • ایده های جدید به میان می آیند و تفکر خلاق جاری می شود • اجازه می دهد تا پاسخ سریع به تغییر بازار به وجود آید. • به لایه کمتر سازمانی نیاز است.	**مزیت های اصلی** • با کنترل سفت و سخت، قابلیت اعتماد را بالا می برد. • پتانسیل اهداف و کنش های متضاد در سطح مدیران پایین تر، از بین می برد. • تصمیم گیری سریع و رهبری قوی را در موقعیت های بحرانی تسهیل می کند.
معایب اصلی • باعث می شود تا مدیران سطح بالای سازمان، از کارهای پرسنلی که به آنها تفویض اختیار شده است، آگاه نشوند. • باعث می شود تا مدیران و کارکنان رویکرد های متضاد داشته باشند. • مشارکت و تعاون بین واحد ها بیشتر می شود.	**معایب اصلی** • زمان پاسخ از کسانی که به بازار نزدیکترند به بقیه، طولانی می شود چون باید منتظر تصویب شدن اقدامات باشند. • مسئولیت پذیری را در میان مدیران سطح پایین و کارکنان معمولی تشویق نمی کند. • کلا اقدامات ابتکاری را به خصوص در سطح کارکنان عادی و مدیران سطح پایین تشویق نمی کند.

تصمیم گیری متمرکز: جنبه های مثبت و منفی

در یک ساختار سازمانی متمرکز، *مدیران ارشد اختیار خود را برای تصمیماتی که استراتژیک ترین و عملیاتی ترین هستند، حفظ می کنند* و افسار کار واحد های کسب و کار را در دست می گیرند و مدیران واحد های عملیاتی کلیدی را هدایت می کنند. در ساختار سازمانی متمرکز، اختیار ترجیحی اندکی، به سرپرستان در خط مقدم و نیز سایر زعما داده می شود. پارادایم کنترل- فرمان، در تصمیم گیری متمرکز برمبنای فرضیات زیربنایی پرسنل خط مقدم است که نه زمان کافی و نیز تعلق خاطری به هدایت و کنترل مناسب کار ندارند ، چرا که از دانش و قضاوت صحیح برای تصمیم گیری های منطقی و عاقلانه بهره مند نیستند- افزون بر این، نیاز برای سیاست ها و روال های تجویزی برای گستره ای وسیع از فعالیت ها، نظارت نزدیک و کنترل سفت و سخت از سوی مدیران ارشد وجود دارد. تز زیر بنایی ساختارهای متمرکز این است که اجرای دقیق رویه های دقیق پشتیبانی شده توسط نظارت دقیق مدیریتی، مطمئن ترین روش برای پیگیری اجرای استراتژی روی مسیر است.

یکی از مزیت های ساختار متمرکز که تحت کنترل سفت و سخت یک مدیر مسئول است این است که زمانیکه اوضاع خوب پیش نمی رود، به راحتی می توان فهمید چه کسی پاسخگو است. در ضمن این ساختار می تواند از پتانسیل تصمیمات و اقدامات متناقض در بین مدیران سطوح پایین تر که ممکن است دیدگاه ها و ایده های متفاوتی در مورد نحوه حل مسائل و مشکلات، و انجام وظایف متناسب با آن شرایط داشته باشند، بکاهد. به عنوان مثال، ممکن است یک مدیر که مسئول دپارتمان مهندسی است، در تعقیب یک فن آوری جدید علاقه مند باشد، در حالی که مدیر بازاریابی شک داشته باشد که مشتریان، چندان به این فن آوری جدید وقعی بنهند. یک مزیت ساختار فرمان-و- کنترل این است که رهبری قوی را از بالا در یک موقعیت بحرانی تسهیل می کند. این رهبری بر سازمان به عنوان یک کل، تاثیر می گذارد و می توان واکنشی محتاطانه تر و البته همسو را ایجاد کند.

اما نقیصه های جدی هم وجود دارند. سلسله مراتب فرمان-و-کنترل، مسئولیت و اقدام قاطعانه را نزد مدیران و کارکنان سطح پایین تر تشویق نمی کند. آنها سازمانی بزرگ می سازند با ساختاری پیچیده که در پاسخ گویی به شریاط متغیر بازار موفق نیستند و کند عمل می کنند چرا که به زمان نیاز است تا فرایند های تصویب- و – مرور برای عبور از لایه های بوورکراسی مدیریتی به وجود آید. افزون بر این، برای این که کار بهتر انجام شود، تصمیم گیری متمرکز نیاز به این دارد تا مدیران سطح ارشد هر آنچه از اطلاعات را که مورد نیاز است و به تصمیم مربوط می باشد، جمع آوری کنند. وقتی دانش مرتبط، در سطوح پایین تر مستقر می شود(حال یا دانش فنی، یا دانش در مورد جزییات عملیات و یا حتی دانشی که نمی توان آن را در قالب کلمات بیان نمود)، این دشوار و زمان بر خواهد بود تا همه واقعیت ها را برای مقامی که در سطح بالای اجرایی است، فراهم نماییم. –فهم کامل از موقعیت نمی تواند به راحتی و حاضر و آماده از یک ذهن به ذهنی دیگر کپی شود. از این رو، تصمیم گیری متمرکز معمولا غیر کاربردی و غیر عملی است- هر چه شرکتی بزرگتر باشد، عملیات های آن هم پراکنده تر می شود و بدین ترتیب، تصمیم گیری باید به مدیران نزدیک تر تفویض شود.

تصمیم گیری غیر متمرکز: جوانب مثبت و منفی

در سازمانی که به شدت غیر متمرکز است، اختیار تصمیم گیری به پایین ترین سطوح سازمانی که سپرده می شود بتوانند در زمان بندی مناسب، به طور آگاهانه و شایسته، کار تصمیم گیری را انجام دهند. هدف این است که اختیار کافی تصمیم گیری در دستان افرادی باشد که از همه به موقعیت نزدیکترند و با آن آشنا هستند. باید آنها را آموزش داد تا به همه عوامل وزن بدهند و قضاوت خوبی داشته باشند. به عنوان مثال، در شرکت استارباکس[1]، کارکنان تشویق می شوند تا برای افزایش رضایت مشتری از خود ابتکار عمل نشان دهند. – در این جا یک داستان تکراری در مورد یک کارمند این فروشگاه وجود دارد که وقتی سیستم رایانه ای صندوق پول آف لاین شد، به مشتریان منتظر، قهوه رایگان ارائه می دهد و بدین ترتیب از نارضایتی مشتریان و آسیب احتمالی به اعتبار استارباکس جلوگیری می کند. {25}

هدف اصلی تصمیم گیری غیر متمرکز این است که اختیار در دستان کسانی قرار بگیرد که در موقعیت نزدیکتری محسوب می شود و پردانش ترین هم هستند.

در مساله تفویض اختیار مدیران و کارکنان پایین سازمان، برای تصمیم گیری مرتبط با عملیات روزانه و اجرای استراتژی، این عقیده وجود دارد که یک شرکت باید از سرمایه معنوی ترکیبی همه کارکنانش استفاده کند تا بتواند در زمینه فرمان- و- کنترل بهتر عمل کند. {26} چالش در یک سیستم غیر متمرکز این است که باید بتوان کنترل کافی را اعمال کرد. حال یک مساله پیش می آید: با تصمیم گیری غیر متمرکز، مدیریت ارشد، کنترل را با محدودیت قرار دادن بر اختیاری که به پرسنل شرکت داده می شود، اعمال می کند. در ضمن، وجود سیستم های کنترل استراتژیک، در سرتاسر شرکت، باعث می شوند تا افراد مسئولیت تصمیم های خود را بپذیرند، افزون بر این، انگیزه جبران خدمات نهادینه می شود چرا که افراد به ازای انجام کارشان، به طور منصفانه، پاداش داده می شوند و این قضیه باعث می شود تا فرهنگ شرکتی آفریده شود که یک فشار همکاران قوی بر افراد وارد شود تا به طور مسئولانه اعمال خود را انجام دهند. {27} ساختارهای سازمان های غیر متمرکز، چیزهای زیادی را برای افراد و مدیران در این نوع سازمان ها به ارمغان می آورند. تفویض اختیار به مدیران زیر دست و کارکنان عادی، آنها را تشویق می کند تا مسئولیت را بپذیرند و اقدامات را بهتر اجرایی کنند. این کار باعث می شود تا زمان واکنش های سازمانی به تغییرات بازار کاهش یابد و دستیابی به ایده های تازه تسریع شود، در ضمن تفکر خلاق، نوآوری توسعه یابد و مشارکت بیشتری از سوی پرسنل شرکت صورت بپذیرد.در ساختار های بر مبنای توانمند سازی کارکنان، شغل ها می توانند به طور گسترده ای تعریف شوند، ضمن آنکه فعالیت های متعددی باید در یک شغل منفرد یکپارچه شوند، کاری که خود بخشی از کل کارهای یک فرد یا یک تیم می باشد. افزون بر این، سیستم های ارتباطی آن لاین و گوشی های هوشمند، کار را برای افراد در همه سطوح سازمانی در جهت هدایت دستیابی به داده های سایر کارمندان، مدیران، تامین کنندگان و مشتریان، آسانتر و نسبتا ارزانتر کرده است. با این اوصاف، آنها می توانند به سرعت به اطلاعات دست یابند (از طریق اینترنت و سایر منابع شرکت). این گونه چک کردن واقعیت با تامین کنندگان یا

[1] Starbucks

هر کس که نیاز باشد راحت تر است و افراد، بهتر مسئولیت اقدامات خود را می پذیرند. معمولا وقتی افراد با ابزارها و اطلاعات لازم برای انجام عملیات به روشی مناسب تامین می شوند، دستاورد های نابی در زمینه های اخلاق و بهره وری پدید می آید.

اما عدم تمرکز با خودش نقایصی هم به همراه دارد. مدیران ارشد عنصر کنترل را بر آن چه جریان دارد از دست می دهند و بنابراین شاید از کنش ها ناآگاه باشند. کنش هایی که از سوی کارکنان زیر فرمان آنها انجام می شود. چنین فقدان کنترلی می تواند چالش بر انگیز در وقایع یکه کارکنانی که به آنها اختیار اعطا شده است تصمیمات لازمی را اتخاذ می کند که در تضاد با دیگران می باشد و منافع واحد آنها را براورده می سازد و این کار البته به ضرر سایر بخش های شرکت تمام خواهد شد. افزون بر این، چون تمرکز زدایی به واحد های سازمانی این اختیار را می دهد که به طور مستقل عمل کنند، این ریسک وجود دارد که مشارکت بسیار کمی صورت پذیرد و انسجام بین واحد های مختلف پایین بیاید.

بسیاری از شرکت ها به این نتیجه رسیده اند که مزیت های تمرکز زدایی بر نقایص آن برتری دارد. در طول چند دهه گذشته، تغییر عامدانه از ساختارهای سلسله مراتبی و متمرکز به ساختار های غیر متمرکز و تخت تر صورت پذیرفته است و دیگر تاکید روی اعطای تفویض اختیار به کارکنان می باشد. این تغییر بازتاب دهنده یک توافق قوی و رو به رشد در مورد این قضیه است که: ساختارهای سلسله مراتبی برای پیاده سازی و اجرای استراتژی در زمانه ای که پردازش اطلاعات در حجم گسترده و ارتباطات سریع، یک هنجار می باشند دیگر به درد نمی خورند. فراموش نکنیم که بخش بزرگ دارایی های ارزشمند سازمان که شامل سرمایه معنوی هم می شوند در قابلیت های کارکنان نهفته اند.

به دست آوردن تناسب استراتژیک بین کسب و کار ها در یک ساختار تمرکز زدایی شده.

شرکت های متنوع سازی شده که به سمت دستیابی به مزایای هم افزایی بین کسب و کارهای مجزا می روند باید آگاه باشند که حتما کنترل کامل را به روسای واحد ها و کسب وکارهایشان بدهند تا آنها به طور مستقل به عملیات بپردازند. معمولا تناسب استراتژیک بین کسب و کارها، باید از طریق تجهیز مشارکت نزدیک بین کسب و کارها در سطح شرکت به دست آید. {28} به عنوان مثال، اگر کسب و کارها با فرایند ها و فن آوری های محصول هم پوشان داشته باشیم که هر کدام بخش های مستقل تحقیق و توسعه خود را دارند- یعنی هر کدام، اولویت ها، پروژه ها و مقصد های استراتژیک خود را دارند- آنگاه برای شرکت مادر دشوار خواهد بود تا از دوباره کاری تلاش ها جلوگیری کند، به صرفه جویی های ناشی از مقیاس و دامنه دست یابد و یا تلاش های مشارکتی تحقیق و توسعه را بین واحد ها به وجود آورد. تناسب استراتژیک بین کسب و کارها، با توجه به تحقیق و توسعه اهمیت دارد، وگرنه یک راه حل این است که کارکرد تحقیق و توسعه متمرکز شود و تلاشهای تحقیق و توسعه به طور منسجم صورت پذیرد تا منافع هر دو یعنی کسب و کار های منفرد و شرکت به عنوان یک کل در نظر آورده شود. همین طور، متمرکز سازی فعالیت های مرتبط کسب و کارهای متفاوت وقتی معنا می دهد که فرصت هایی برای تسهیم یک نیروی فروش مشترک وجود داشته باشد، همچنین وقتی که

بتوان از کانال های توزیع مشترک استفاده نمود، در ضمن گاهی می توان روی یک سازمان مشترک که به طور میدانی خدمات می دهد، حساب کرد و نیز از سیستم های تجارت الکترونیکی فراگیر و مشترک استفاده نمود. راه حل ساختاری دیگر برای این که مزایای تناسب استراتژیک بدست آید این است که گروه های کسب و کاری ساخته شوند که مشتمل بر واحد های کسب و کاری هستند که فرصت مشترک تناسب استراتژیک دارند.

تلاش برای تمرکز زدایی در تصمیم گیری به پرسنل فرصت آزاد را می دهد تا عملیات را هدایت کنند و کنترل کافی را داشته باشند و بدین طریق انسجام بین واحد ها به وجود آید.

تسهیل مشارکت با شرکای خارجی و متحدان استراتژیک

همچنین مکانیسم های سازمانی- چه رسمی و چه غیر رسمی- نیازمند این هستند که داشتن روابط کاری موثر با هر مرجع قانونی بیرون از سازمان را، در فرایند پیاده سازی استراتژی تضمین کنند. اتحاد های استراتژیک، چیدمان های برون سپاری، سرمایه گذاری های مشترک، همکاری های شرکتی، می توانند باعث شوند تا به ارزشی اندک دست یابیم بدون آن که دستاوردی در مدیریت روابط برای ما حاصل شود. وقتی مدیریت ارشد نمی تواند ببیند که پل های قانونی – حقوقی سازمان با شریک های خارجی به چه صورت است و درنیابد که نیاز است تا روابط کاری بهره وری ظهور یابند، آنگاه ارزش بالقوه روابط شرکتی گم می شود و از دست می رود. بدین ترتیب، قدرت شرکت برای اجرای استراتژی تضعیف می شود. به عنوان مثال، اگر روابط کاری نزدیک با تامین کنندگان در وضعی حساس و بحرانی قرار داشته باشد، آنگاه مدیریت زنجیره تامین، باید پاره ای ملاحظات را داشته باشد که چگونه می توان یک ساختار سازمانی کارآمد را آفرید. اگر یک توزیع کننده، یک دلال، یک فرانشیز کننده، روابطشان اهمیت داشته باشد، آنگاه کسی باید به فعالیت پرورش روابط با چنین متحدانی که با آنها کانال مستقیم داریم، گمارده شود.

ساختن پل های سازمانی با شرکای خارجی و متحدین استراتژیک می تواند از طریق گماردن "مدیران روابط[1]" با مسئولیت برای ایجاد شراکت های استراتژیک خاص که مزایای مورد نظر را تولید می کند، صورت گیرد. مدیران روابط، نقش ها و کارکرد های زیادی دارند: گرد هم آوردن آدم های مناسب، ارتقای حسن نیت بین اعضا، تسهیل جریان اطلاعات، پرورش ارتباطات بین فردی و بین شرکتی و در نهایت تضمین انسجام کارآمد. {29} باید بین سازمان های مختلف، روابط چندگانه راه اندازی شود و درها رو به انسجام و ارتباط مناسب گشوده باشد. باید تسهیم اطلاعات در جهت ایجاد روابط کاری و بحث های صریح در مورد تضاد ها، بررسی دردسر ها و مشکلات و نیز موقعیت های تغییر، انجام شود.

سازماندهی و مدیریت یک ساختار شبکه ای مکانیسمی را برای تشویق اثربخش تر تعاون و همکاری بین شرکای خارجی فراهم می کند. یک ساختار شبکه ای، چیدمانی است که تعدادی از سازمان های مستقل را در یک سری اقدامات مشترک،

[1] Relationship Managers

به هم متصل می کند. یک ساختار شبکه ای به خوبی مدیریت شده، معمولا شامل یک بنگاه دارای نقشی محوری تر است، که مسئولیت اطمینان یافتن از انتخاب شرکای مناسب و وجود هماهنگی بین فعالیت های کل شبکه را بر عهده دارد. شرکت ایتالیایی دوکاتی[1] که در زمینه موتورسیلکت کار می کند و محصولاتش گران هم هستند، موتورسیکلت هایش را از قطعات به دست آمده از شبکه های یکپارچه تامین کنندگان قطعات آن هم به دقت بر می گزیند و بعد مونتاژ می کند.

مفهوم اصلی

یک ساختار شبکه ای، چیدمانی است که تعدادی از سازمان های مستقل را در یک سری اقدامات مشترک، به هم متصل می کند. در این شبکه، یک شرکت، نقشی محوری تر را دارد.

منظر های آینده در مورد ساختار دهی به تلاش های کاری

همه طرح های سازمانی، نقاط قوت و ضعف های خود را در زمینه استراتژی دارند. برای این که ساختار با استراتژی انطباق یابد، پیاده کنندگان استراتژی باید در ابتدا یک طرح مبنایی سازمانی را انتخاب کرده و در صورت لزوم آن را متناسب با مجموعه کسب و کار خاص شرکت اصلاح کنند. در این ارتباط آنها باید نکاتی را در نظر داشته باشند: (1) باید طراحی را با مکانیسم های مناسب انسجام و هماهنگی، همراه کنند (نیروهای کار، فعالیت بین وظیفه ای، تیم های مخصوص پروژه ، تیم های کاری خودکفا و غیره) (2) نهادینه سازی آنچه به شبکه سازی و ارتباطات نیاز دارد و برای اجرای موثر استراتژی شرکت ضروری است. بعضی شرکت ها از ایجاد چیدمان سازمانی ایده آل اجتناب می کنند چرا که نمی خواهند روابط گزارش دهی موجود را بر هم بزنند و یا شاید هم چون نیاز دارند تا در موقعیت های خاص، روش های عجیب و غریب خودشان را به کار برند تا کارها راه بیفتد. با این حال، آنها باید در جهت ایجاد سازمانی که از لحاظ رقابتی قابلیت داشته باشد، تلاش کنند.

آن چه که به صراحت می توان گفت این است که ساخت یک سازمان توانمند، نیازمند فرایندی است که به طور آگاهانه تلاش های افراد و گروه ها را در کنار هم قرار دهد. قابلیت های سازمانی از طریق راه اندازی و پرورش روابط کاری در شرکت بین افراد و گروه ها به دست می آید، افراد و گروه هایی که باید به روشی اثربخش تر کار کنند و به ارزش افزایی بپردازند. ساختار مناسب سازمانی می تواند این مساله را تسهیل کند، در واقع ساخت سازمانی یک فعالیت است که در آن مدیریت ارشد باید به طور ژرفی درگیر شود. همچنان مدیریت کارآمدِ فرایند های سازمانی داخلی و مشارکت خارجی برای ایجاد و توسعه قابلیت های سازمانی ارزشمند و رقابت پذیری، همچنان چالش بزرگی برای مدیران ارشد در شرکت های امروزی است.

نکات کلیدی:

[1] Ducati

1- اجرای استراتژی در وهله اول، بر مبنای عملیات می باشد و حول مدیریت افراد، فرایندهای کسب و کار و ساختار سازمانی انجام می شود. اجرای موفق استراتژی به انجام یک کار خوب به طور مشترک با دیگران ربط دارد در این جا، ایجاد و تقویت قابلیت های رقابتی اهمیت دارد: ایجاد ساختار سازمانی مناسب؛ تخصیص منابع؛ نهادینه سازی سیاست هایی که از استراتژی پشتیبانی می کند و ایجاد یک انضباط کامل برای انجام کارها. این ها قابلیت های رقابتی مورد نیاز ما هستند.

2- اجرای خوب استراتژی، نیاز به *کار تیمی* دارد. همه مدیران، مسئولیت اجرای استراتژی را در حوزه های اقتدار و اختیار خود دارند و همه کارکنان، مشارکت کنندگان فعالی در فرایند های اجرای استراتژی هستند.

3- ده وظیفه مدیریتی برای اجرای خوب استراتژی عبارتند از:

- استخدام نیروی کافی مدیران و کارمندان که قابلیت اجرای استراتژی را به خوبی دارند.
- توسعه منابع و قابلیت های سازمانی مورد نیاز برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی
- ایجاد ساختار سازمانی حامی استراتژی
- تخصیص منابع کافی (بودجه و دیگر چیزها) برای تلاش اجرای استراتژی
- سیاست های نهادینه سازی و روال هایی که امکان تسهیل اجرای استراتژی را فراهم می آورند.
- بهره گیری از بهترین اقدامات و فرایند های کسب و کار برای بهبود مستمر در اجرای استراتژی
- استقرار سیستم های عملیاتی و اطلاعاتی که پرسنل شرکت را قادر می سازد تا نقش های استراتژیک خود به ماهرانه تر انجام دهند.
- اعطای پاداش ها به طور مستقیم برای دستاورد ها در زمینه اهداف استراتژیک و مالی
- استقرار یک فرهنگ شرکت که منجر به اجرای خوب استراتژی می شود.
- اجرای رهبری قوی برای هدایت فرایند های اجرایی به سمت جلو و دستیابی به کمال در عملیات، در صورت ممکن هر چه سریعتر.

4- مهمترین رویکرد های مشترک به ساختن قابلیت ها شامل موارد زیر هستند:

(1) توسعه و یا تقویت قابلیت های درونی (2) اکتساب قابلیت ها از طریق ادغام ها و تملیک ها (3) توسعه قابلیت جدید از طریق همکاری های مشارکتی.

5-ایجاد انواع صحیح شایستگی های محوری و قابلیت های رقابتی و حفظ همیشگی آنها، مساله ای زمان بر، و از لحاظ مدیریتی هم چالش برانگیز است. می توان با شناخت این مساله که چگونه شرکت های" بهترین-در- صنعت" و "بهترین-در –جهان" به روشی خاص کار می کنند ، به درکی بهتر دست یافت.

6-ساختن شایستگی های محوری و قابلیت های رقابتی زمان بر است و از لحاظ مدیریتی چالش بر انگیز می تواند به سه روش مد نظر قرار گیرد: (1) توسعه قابلیت های داخلی (2) اکتساب قابلیت ها از طریق ادغام و تملیک (3) دستیابی به قابلیت ها از طریق شراکت مشارکتی

7- در ساختن قابلیت ها به طور داخلی، اولین گام این است که توانایی برای انجام کاری توسعه یابد، آن هم از طریق آزمایش، جستجوی فعال برای راه حل های جایگزین و یادگیری از طریق آزمون و خطا. با جلو رفتن آزمایش ها، پرسنل شرکت هم یاد می گیرند که چگونه به طور منسجم فعالیت ها را با هزینه ای قابل قبول انجام دهند، این توانایی به قابلیت آزموده و حقیقی تکامل می یابد. فرایند می تواند با تلاش بیشتر و یادگیری بیشتر تسریع شود و از انگیزش لازم برای پرسنل شرکت استفاده گردد.

8-همگام با بهتر شدن شرکت ها در اجرای استراتژی، آنها قابلیت هایی را در حوزه اجرای استراتژی توسعه می دهند. قابلیت های اجرای برتر استراتژی به شرکت ها اجازه می دهد تا از منابع و قابلیت های سازمانی خود به بهترین وجه بهره مند شوند. اما کمال در اجرای استراتژی می توانند یک منبع مستقیم برای مزیت رقابتی باشد، چون اجرای کارآمد و اثربخش استراتژی می تواند هزیه ها را کاهش دهد و اجازه دهد تا شرکت ها ارزش بیشتری به مشتریان خود بدهند. چون آنها قابلیت هایی هستند که از لحاظ اجتماعی پیچیده اند و دشوار است که بشود از روی آنها تقلید کرد و جایگزین خوب هم ندارند. این چنین است که این قابلیت ها، منبع مهمی برای مزیت رقابتی پایدار به حساب می آیند. هر وقت رقبا بتوانند این استراتژی های موفق را تقلید کنند، شرکت ها هم بایند سریع بجنبند تا موقعیت خود را از دست ندهند.

9- چهار جنبه ساختاربندی سازمان برای پشتیبانی از استراتژی:

- تصمیم گیری در مورد این که که کدام فعالیت های زنجیره ارزش باید به طور داخلی کار کنند و کدام یک باید برونسپاری شوند
- همسوسازی ساختار سازمانی شرکت با استراتژی اش
- تصمیم گیری در مورد این که چقدر اختیار برای تمرکز در بالای سازمان تفویض شود و چقدر هم باید به مدیران و کارکنان پایین
- تسهیل مشارکت با شرکای خارجی و متحدین استراتژیک

10-برای همسو سازی ساختار سازمانی با استراتژی، مهم است که فعالیت های حیاتی استراتژی را به عنوان بلوک های اصلی سازنده در نظر آوریم. چهار نوع اصلی ساختار سازمانی وجود دارد: ساختار ساده، ساختار وظیفه ای، ساختار چند بخشی و ساختار ماتریسی. این ساختارها به اندازه، پیچیدگی و استراتژی شرکت ربط دارند.

تمرین های یادگیری

بنیاد چیره دستی نافذ شرکت نایک، در زمینه ورزش، بر توانایی این شرکت برای رقابت با رقبایش بر اساس طراحی برتر، نوآوری و قابلیت های بازاریابی همراه با تولید برون سپاری شده است(هدف یادگیری 1) این استراتژی، نیاز به داشتن طراحی های نوآورانه محصول با تکنیک های بازاریابی نوین دارد و باید زنجیره ای جهانی از تامین کنندگان و تولید کنندگان نیز به طور یکپارچه عمل کنند. درباره تغییرات اخیر مدیریت استراتژیک در نایک جست و جو کنید و به سایت **(news.nike.com/leadership)** سر بزنید. ببینید که چقدر این تغییرات بازتاب دهنده تمرکز شرکت بر طراحی نوآورانه و استراتژی های بازاریابی است؟ آیا تمرکز کامل و البته پیگیر شرکت بر نوآوری، بر مدیریت زنجیره تامین تاثیر گذاشته است؟ آیا این تغییرات- یا استراتژی نایک، در معنای وسیعتر- بازتاب دهنده اسلوگان معروف آن یعنی "فقط انجامش بده[1]" می باشد؟ به وب سایت شرکت برای اطلاعات بیشتر سر بزنید:

nikeinc.com/pages/about-nike-inc

هدف یادگیری 1

2. به طور آنلاین در مورد مدیریت شرکت جف بزوس و مدیران جدیدش جست و جو کنید. به طور خاص، ملاقات های "تیم اس[2]" را در شرکت آمازون بررسی کنید. (management.fortune.cnn.com/2012/11/16/jeff-bezosamazon/) . فکر می کنید که چرا شرکت بزوس در ملاقات های بین مدیران ارشد خود 30 دقیقه زمان برای بی صدا خواندن در نظر گرفت؟

چگونه این مساله باعث می شود تا گروه به تمرکز برسد؟ چرا شرکت بزوس روی ایده هایی تاکید دارد که می توانند نوشته شوند و در قالب یادداشت ارائه گردند؟

چگونه این مساله باعث می شود تا تاکید بنیانگذار شرکت روی تفکر نوآورانه، واضح و هوشیارانه در شرکت بازتاب داده شود؟ و نیز آیا این اجرا به عنوان یک روند معمولی برای مدیران آمازون جلوه می کند؟ توضیح دهید که چرا این استراتژی مدیریتی کوچک ولی بحرانی و حساس، بازتاب دهنده تلاش شرکت بزوس برای دست یابی به ارائه واضح ایده و انسجام می باشد.

هدف یادگیری 2

3. از صفحه شغل فیس بوک استفاده کنید (www.Facebook.com/careers/). این صفحه روی ارزش های اصلی فیس بوک تاکید دارد و تشریح می کند که چگونه کارمندان بالقوه می توانند به قالب این شرکت بخورد. تفکر شجاعانه و تعهد به شفافیت و ارتباط با جامعه در این صفحه دیده می شود و در کل در این شرکت نیز این قضیه برقرار است. بعد

[1] Just Do It
[2] S-Team

برنامه های آموزشی مدیریت داخلی فیس بوک را جست و جو کنید، این برنامه ها "اردوی آموزشی کارمندان[1]" نام دارد، این کار را از طریق موتورهای جست و جو مانند گوگل و بینگ[2] انجام دهید. چگونه این برنامه ها ویژگی ها و اهداف بیان شده در صفحه شغل را با ساخت قابلیت های کارکنان یکپارچه می سازند؟ اردوهای آموزشی، به روی همه کارکنان فیس بوک باز هستند و نه فقط مهندسین. چگونه این آموزش داخلی، کارکنان فیس بوک را آماده می سازد تا "سریعتر حرکت کنند و دیوار ها را بشکنند"؟

هدف یادگیری 2 و 3

4. هندبوک آن لاین شرکت والو[3] را در آدرس زیر مرور کنید:

www.valvesoftware.com/company/Valve_Handbook_LowRes.pdf

به طور خاص، روی ساختار والو تمرکز کنید. شرکت والو صد ها کارمند دارد اما اصلا رییس یا مدیری ندارد. موفقیت این شرکت بر مبنای نوآوری و تجربه های کاملا اصیل می باشد. آیا به نظر می رسد که ساختار شرکت والو، به روشی بی همتا، نوآوری را با ریسک بالا ارائه می کند؟ چرا آری و چرا نه؟ توضیح دهید. چگونه ساختار سازمانی را از لحاظ شخصیتی توضیح می دهید؟ آیا کاملا یکتا است، یا می تواند به عنوان یک ساختار بخشی، ماتریسی و کارکردی مد نظر قرار می گیرد؟ پاسخ خود را شرح دهید.

هدف یادگیری 4

جانسون و جانسون[4]، یک شرکت چند ملیتی در حوزه درمان است، که مسئولیت ساخت کالاهای مصرفی ، دارویی و درمانی را دارد. این شرکت در ارتقای یک ساختار مدیریتی غیرمتمرکز، رهبر بوده است. جست جوی اینترنتی کنید تا به یک سری اطلاعات مبنایی در مورد محصولات این شرکت، فعالیت های زنجیره تامین و رهبری آن دست یابید. بعد توضیح دهید که چگونه شرکت جانسون و جانسون یک نمونه استراتژی غیر متمرکز می باشد یا شاید هم نمی باشد؟ همچنین توصیف کنید که مزایا و عدم مزیت های سیستم غیرمتمرکز مدیریت در مورد جانسون اند جانسون کدامند. مبنای استقرار این سیستم غیرمتمرکز چیست؟ آیا ابزارهای موثری برای تصمیم گیری شرکت وجود دارد.

[1] **Employee Boot Camps**
[2] **Bing**
[3] Valve
[4] Johnson and Johnson

هدف یادگیری 5

تمرین هایی برای شبیه سازی مشارکت کنندگان

1. شما چگونه سازماندهی تیم مدیریت ارشد شرکت خود را توصیف می کنید؟ آیا بعضی تصمیم گیری ها غیر متمرکز می باشند و یا به مدیران منفرد و خاصی سپرده می شوند؟ اگر این گونه است، توضیح دهید که چگونه این تمرکز زدایی کار می کند. آیا تصمیماتی هستند که با توافق شکل بگیرند، آن هم با حضور همه مدیران هم تراز؟ در این جا، شما چه چیز هایی را به عنوان مزیت یا عدم مزیت در رویکرد تصمیم گیری در شرکت خود می بینید.

هدف یادگیری 5

2. شما و مدیران هم رده شما، چه کنش های خاصی را برای توسعه شایستگی های محوری و قابلیت های رقابتی استفاده می کنید که می تواند منجر به اجرای خوب استراتژی و مزیت رقابتی بالقوه شود؟ اگر هیچ کنشی انجام نمی شود، دلیل انجام نشدن این کنش ها را توضیح دهید.

هدف یادگیری 3

3. کدام فعالیت های زنجیره تامین، برای اجرای خوب استراتژی شرکت مهم می باشند؟ آیا شرکت شما توانایی لازم را برای برون سپاری هر کدام از فعالیت های زنجیره تامین دارد؟ اگر این گونه است آیا شما و مدیران هم ترازتان ترجیح می دهید که به برونسپاری وارد شوید؟ چرا بله و چرا خیر؟

هدف یادگیری 1 و 4

ENDNOTES

{1} Donald Sull, Rebecca Homkes, and Charles Sull, "Why Strategy Execution Unravels—and What to Do About It," *Harvard Business Review* **93, no. 3 (March 2015), p. 60.**

{2} Steven W. Floyd and Bill Wooldridge, "Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation," *Academy of Management Executive* **6, no. 4 (November 1992), p. 27.**

{3} Jack Welch with Suzy Welch, *Winning* **(New York: HarperBusiness, 2005).**

{4} Larry Bossidy and Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* **(New York: Crown Business, 2002).**

{5} Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, "Building Competitive Advantage through People," *MIT Sloan Management Review* **43, no. 2 (Winter 2002), pp. 34–41.**

{6} Justin Menkes, "Hiring for Smarts," *Harvard Business Review* **83, no. 11 (November 2005), pp. 100–109; Justin Menkes,** *Executive Intelligence* **(New York: HarperCollins, 2005).**

{7} Menkes, *Executive Intelligence***, pp. 68, 76.**

{8} Jim Collins, *Good to Great* **(New York: HarperBusiness, 2001).**

{9} John Byrne, "The Search for the Young and Gifted," *Businessweek***, October 4, 1999, p. 108.**

{10} C. Helfat and M. Peteraf, "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles," *Strategic Management Journal* **24, no. 10 (October 2003), pp. 997–1010.**

{11} G. Hamel and C. K. Prahalad, "Strategy as Stretch and Leverage," *Harvard Business Review* **71, no. 2 (March–April 1993), pp. 75–84.**

{12} G. Dosi, R. Nelson, and S. Winter (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* **(Oxford, England: Oxford University Press, 2001).**
{13} S. Winter, "The Satisficing Principle in Capability Learning," *Strategic Management Journal* **21, no. 10–11 (October–November 2000), pp. 981–996; M. Zollo and S. Winter, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities,"** *Organization Science* **13, no. 3 (May–June 2002), pp. 339–351.**
{14} Robert H. Hayes, Gary P. Pisano, and David M. Upton, *Strategic Operations: Competing through Capabilities* **(New York: Free Press, 1996); Jonas Ridderstrale, "Cashing In on Corporate Competencies,"** *Business Strategy Review* **14, no. 1 (Spring 2003), pp. 27–38; Danny Miller, Russell Eisenstat, and Nathaniel Foote, "Strategy from the Inside Out: Building Capability-Creating Organizations,"** *California Management Review* **44, no. 3 (Spring 2002), pp. 37–55.**
{15} S. Karim and W. Mitchell, "Path-Dependent and Path-Breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Acquisitions in the US Medical Sector, 1978–1995," *Strategic Management Journal* **21, no. 10–11 (October–November 2000), pp. 1061–1082; L. Capron, P. Dussauge, and W. Mitchell, "Resource Redeployment Following Horizontal Acquisitions in Europe and North America, 1988–1992,"** *Strategic Management Journal* **19, no. 7 (July 1998), pp. 631–662.**

{16} J. B. Quinn, *Intelligent Enterprise* **(New York: Free Press, 1992).**
{17} Gary P. Pisano and Willy C. Shih, "Restoring American Competitiveness," *Harvard Business Review* **87, no. 7–8 (July–August 2009), pp. 114–125.**
{18} A. Chandler, *Strategy and Structure* **(Cambridge, MA: MIT Press, 1962).**
{19} E. Olsen, S. Slater, and G. Hult, "The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation," *Business Horizons* **48, no. 1 (2005), pp. 47–54; H. Barkema, J. Baum, and E. Mannix, "Management Challenges in a New Time,"** *Academy of Management Journal* **45, no. 5 (October 2002), pp. 916–930.**
{20} H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations* **(Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979); C. Levicki,** *The Interactive Strategy Workout*, **2nd ed. (London: Prentice Hall, 1999).**
{21} O. Williamson, *Market and Hierarchies* **(New York: Free Press, 1975); R. M. Burton and B. Obel, "A Computer Simulation Test of the M-Form Hypothesis,"** *Administrative Science Quarterly* **25 (1980), pp. 457–476.**
{22} J. Baum and S. Wally, "Strategic Decision Speed and Firm Performance," *Strategic Management Journal* **24 (2003), pp. 1107–1129.**
{23} C. Bartlett and S. Ghoshal, "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind," *Harvard Business Review*, **July–August 1990, pp. 138–145.**
{24} M. Goold and A. Campbell, "Structured Networks: Towards the Well Designed Matrix," *Long Range Planning* **36, no. 5 (2003), pp. 427–439.**
{25} Iain Somerville and John Edward Mroz, "New Competencies for a New World," in Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckard (eds.), *The Organization of the Future* **(San Francisco: Jossey-Bass, 1997), p. 70.**
{26} Stanley E. Fawcett, Gary K. Rhoads, and Phillip Burnah, "People as the Bridge to Competitiveness: Benchmarking the 'ABCs' of an Empowered Workforce," *Benchmarking: An International Journal* **11, no. 4 (2004), pp. 346–360.**
{27} Robert Simons, "Control in an Age of Empowerment," *Harvard Business Review* **73 (March–April 1995), pp. 80–88.**
{28} Jeanne M. Liedtka, "Collaboration across Lines of Business for Competitive Advantage," *Academy of Management Executive* **10, no. 2 (May 1996), pp. 20–34.**
{29} Rosabeth Moss Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of the Alliance," *Harvard Business Review* **72, no. 4 (July–August 1994), pp. 96–108**