

اطمینان سازمانی در کسب و کار

(قسمت دوم و پایانی)

یکی از عوامل کلیدی در بالا بردن شاخص BC است. نفس سرمایه‌گذاری و عواملی که می‌توان بر روی آن سرمایه‌گذاری کرد هم مهم است. سرمایه‌گذاری می‌تواند بر روی کارکنان، بازاریابی، تبلیغات و حتی زیرساختار باشد، اما آمار و اطلاعات تحقیق حاضر با ذکر چند دلیل زیر، به صورت خاص، سرمایه‌گذاری روی ICT را به عنوان مهمترین سرمایه‌گذاری معین کرده است.

- شرکت‌های انگلیسی، بیشترین میزان شاخص BC را بدست آورده‌اند که متعاقب آن و طبق نمودار ۲، بیشترین سرمایه‌گذاری نیز بر روی ICT انجام شده است.

- افزایش در سرمایه‌گذاری روی ICT در شرکت‌های مورد مطالعه منجر به کاهش قابل توجه هزینه‌های کنترل در این شرکت‌ها شده است.

- آمار موجود در جدول ۱ نمایانگر این است که ۸۰ درصد از ۲۰ شرکت اول، به طور مستقیم در این محور فعالیت داشته یا اساس مدیریت سازمان مبتنی بر سرمایه‌گذاری مؤثر بر روی ICT است.

عملکرد

نتایج تحقیق مبتنی است بر اینکه بیشترین عامل اثرگذار در عملکرد بهینه سازمان‌ها، فرهنگ است. این بدان معنی است که شرکت‌های موفق با میزان بالای شاخص BC عملاً "بر اساس فرهنگ بالای سازمانی، دارای استراتژی‌های معین و مشخصی بوده‌اند که وجود این استراتژی‌ها، عامل و معیاری برای سرمایه‌گذاری صحیح بر روی عوامل صحیح، ایجاد و بکارگیری فناوری‌های مناسب، دقت بر روی معیارهای مشتری‌مداری و مواظبت از انطباق شرایط سازمان با سیاست‌های

مشتری‌مداری

در دو دهه گذشته، شعارهای زیادی از سوی شرکت‌ها مبنی بر اهمیت مشتری و تامین خواسته مشتری بیان شده است. امروزه هم شرکت‌ها بر اهمیت نقش مشتری تاکید فراوانی دارند. نتایج تحقیق نیز معین‌کننده بالاترین اهمیت شرکت‌ها بر مشتری و تامین نیازهای مشتری است و جالب توجه اینکه میزان سنجش عملکرد این شرکت‌ها همبستگی خاصی با میزان اهمیت‌گذاری آنها به مشتری نداشته است.

- ۷۸ درصد شرکت‌ها در پرسشنامه‌های خود امتیاز ۶ تا ۷ از ۱۰ را به مشتری‌مداری داده‌اند اما تنها ۳۳ درصد آنها اعلام کرده‌اند که به کارکنان خود به جهت افزایش عملکرد شرکت، پاداش داده‌اند.

- بیش از ۵۰ درصد شرکت‌ها، عملکرد بالا (امتیاز بیش از ۷ از ۱۰) داشته‌اند که تنها ۱۲ درصد آنها به دلیل افزایش میزان رضایت مشتریان، به کارکنان خود پاداش داده‌اند.

بدیهی است که در بطن محیط متغیر و آشوب‌زده کسب و کار امروزی، عوامل خاصی رشد و نمو می‌کنند که رسیدگی به این عوامل و شاخص بودن در آنها می‌تواند موجب موفقیت یا شکست سازمان‌ها شود. موج مشتری‌مداری نیز جزء عوامل امروزی است، اما موضوع اصلی، مدیریت صحیح این عوامل است زیرا سازمانی موفق خواهد بود و اعتماد به نفس بیشتری خواهد داشت که مقادیر عوامل مهم را بالا یا پایین نبرد، بلکه بتواند از این عوامل، پاسخ مناسبتری به مشتری خود بدهد.

سرمایه‌گذاری

در تحقیق حاضر معین شده است که سرمایه‌گذاری،

◆ **نتایج تحقیق مبتنی است بر اینکه بیشترین عامل اثرگذار در عملکرد بهینه سازمان‌ها، فرهنگ است**



اقتصادی کشور بوده است.

ماهیت فعالیت آنها، مطالب را جمع بندی، تحلیل و نتیجه گیری می کنیم، به گونه ای که بتوان آن را در سازمان های ایرانی نیز بکار بست.

اقتصاد

بدیهی است که سازمان ها و شرکت ها نمی توانند از محیط اقتصادی و اثرات آن بر اعمال و فعالیت های خود چشم پوشی کنند اما، محیط اقتصادی یک کشور برای کلیه سازمان های فعال در آن کشور تا حد زیادی برابر و ثابت است و اگر بخواهیم به فاکتورهایی به صورت خاص برای شرکت ها اشاره کنیم، به همان عواملی خواهیم رسید که در مدل اعتماد به نفس سازمان ها - یعنی میزان تورم، بیکاری و نرخ GDP - است. هر سازمان می تواند در کشور یا محل جغرافیایی خود، بر آن تاثیرگذار باشد.

اثرات ماهیت، نوع فعالیت و محیط جغرافیایی سازمان در شاخص BC

وقتی که بخواهیم مقایسه ای در ۹۷۱ سازمان مختلف در کشورهای مورد تحقیق داشته باشیم، به گونه ای که آنها را بر اساس محل جغرافیایی و ماهیت فعالیت آنها رتبه بندی کنیم، به نتایج جالبی می رسیم که مطالب زیر نتایج این بررسی ها را نشان می دهد. اگر نگاهی به میزان پراکندگی جایگاه شرکت ها را در کشورهای مورد تحقیق و پراکندگی آنها را بر اساس فعالیت داشته باشیم، مشاهده می شود ۵۰ شرکت برتر با بیشترین میزان BC، بیشتر در کشورهای انگلستان و اسپانیا هستند.

ماهیت فعالیت

نکته دیگر اینکه که در صنعت حمل و نقل و خرده فروشی، ۵۰ شرکت برتر دنیا بیشتر متراکم شده اند و کمترین میزان فعالیت از ۵۰ شرکت برتر را در بخش تولیدی ملاحظه می کنید. اینک، بر اساس موقعیت جغرافیایی کشورها و

بلژیک

بلژیک، ضعیف ترین کشور مورد مطالعه در تعیین شاخص BC است، به گونه ای که هیچ یک از ۲۰ شرکت برتر بر اساس میزان BC، بلژیکی نبوده اند. تنها مورد قابل ذکر، وجود یک شرکت بلژیکی در ۳۰ کشور برتر است. دلیل عمده و نکته کلیدی این موضوع، نبود مدیریت هزینه و فقدان افزایش رضایت مشتریان در شرکت های بلژیکی است. آنها معتقد بوده اند که می توان از طریق سرمایه گذاری روی تجهیزات و فناوری های موجود، بهترین موقعیت را در کسب و کار بدست آورد که همین امر باعث شد تا آنها نتوانند بدرستی میزان اعتماد به نفس را در کسب و کار شرکت های موجود تعیین و افزایش دهند. در ضمن، میزان سرمایه گذاری این کشور در ICT، کمترین میزان و مقدار را در کشورهای مورد مطالعه داشته است.

فرانسه

پس از بلژیک، کمترین میزان BC در کشورها مربوط به فرانسه است، به گونه ای که در ۵۰۰ شرکت برتر، کمترین آمار را داشته است. مهمترین عامل این مقدار کم در BC، ضعف کشور و شرکت های آن در استقرار نظام ICT نسبت به شرکت ها و کشورهای دیگر است. به طور مثال، این کشور در استقرار مدیریت دانش و کسب و کار الکترونیک در شرکت های خود، عملکرد بسیار ضعیفی داشته است. شرکت های مورد مطالعه این کشور معتقد هستند که نمی بایست سرمایه گذاری خاصی روی ICT داشت. البته متذکر می شویم که از انتهای سال ۲۰۰۴، کشور فرانسه و

حدس زد که شرکت‌های فعال در این کشور در حاشیه امنیت نیستند و محور اقتصاد نمی‌تواند نقش نهایی را در پیشرو بودن این کشور، ایفا نماید.

هلند

دارا بودن ۶ شرکت در بین ۱۰۰ شرکت برتر، تشابهات زیادی را بین این کشور و همسایه آن یعنی آلمان به نمایش می‌گذارد. اما با توجه به فاکتور عملکرد در مقایسه کشورها، می‌توان ملاحظه کرد که این کشور پس از انگلستان، اسپانیا و بلژیک، در مقام چهارم قرار می‌گیرد. یکی از مهمترین عوامل بالا بودن شاخص BC نزد شرکت‌های فعال در این کشور، میزان سرمایه‌گذاری قابل توجه آنها در ICT است که در آینده نزدیک می‌تواند به بزرگترین عامل رشد شاخص BC در این کشور تبدیل شود.

اسپانیا

بهبود عملکرد شرکت‌های این کشور در آینده نزدیک بسیار محتمل است. فاصله قابل توجه شرکت‌های این کشور با کشورهای دیگر و نزدیکی آن با انگلستان و احراز مقام دوم در شاخص BC پس از انگلستان در بین ۵۰ شرکت برتر و حتی ۱۰۰ شرکت برتر نشان از اعتماد به نفس بالای شرکت‌های این کشور دارد. پیشرفت قابل توجه در طراحی و استقرار سیستم‌های مدیریت مبتنی بر دانش، میزان کارآفرینی بالا و قابلیت همساز نمودن شرکت‌های این کشور را با فناوری‌های جدید را نشان می‌دهد.

سوئد

هوشیاری این کشور و آینده بسیار روشن شرکت‌های فعال در این کشور قابل توجه است. وجود ۶ شرکت در ۱۰۰ شرکت برتر و ۲۱ شرکت در ۲۵۰ شرکت برتر، این کشور را از نظر شاخص BC، به ظاهر در سطح پایینی نشان می‌دهد، اما این کشور توانسته است با در نظر گرفتن ۵ عامل اساسی مدل اعتماد به نفس کسب و کار، از آلمان، فرانسه و ایرلند جلو بزند. نکته دیگر اینکه، بالاترین عملکرد شرکت‌های سوئدی مربوط به فعالیت خدمات IT است که رتبه ۱۶ با مقدار ۶۸ در شاخص BC در ۲۰ شرکت برتر است. یکی دیگر از نقاط قوت این کشور در بالا بودن میزان اعتماد به نفس، بالا بودن کنترل و مدیریت هزینه و همچنین بالا بودن میزان شاخص رضایت مشتریان است.

انگلستان

همانطور که ملاحظه کردید، این کشور توانسته است، بالاترین میزان شاخص اعتماد به نفس را کسب کند. ماهیت جزیره‌ای این کشور از یک طرف و محافظه‌کار بودن بیش از اندازه این کشور در سیاست‌های اقتصادی و سرمایه‌گذاری شاید مهمترین نقش را در بالا بودن اعتماد به نفس آن، ایفا می‌کند. اما نباید این نکته را فراموش کرد که سرمایه‌گذاری این کشور در ICT و نوآوری در فناوری‌های



شرکت‌های فعال در این کشور، سرمایه‌گذاری قابل توجهی در ICT انجام داده‌اند که می‌تواند نقش بسزایی در افزایش میزان BC در مطالعات بعدی داشته باشد.

آلمان

به اعتقاد اتحادیه اروپا، آلمان نیروی محرکه اتحادیه اروپا است. این موضوع با میزان بالای شاخص BC در کشور آلمان نیز مطابقت دارد. وجود ۲ شرکت در ۵۰ شرکت برتر و ۶ شرکت در ۱۰۰ شرکت برتر و جایگاه آن کشور بالاتر از بلژیک و فرانسه نیز اثبات‌کننده این موضوع است. با توجه به این مطلب که کشور آلمان از سال ۲۰۰۰ تا کنون، سرمایه‌گذاری مناسبی در ICT داشته است، می‌توان نتیجه گرفت که اثرات آن را در سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۴، در قالب افزایش شاخص BC، مشاهده کرده است.

ایرلند

احراز نمره ۷ از ۵۰ شرکت برتر و دارا بودن میزان ۱۷ از ۱۰۰ شرکت برتر در تحقیق از یک طرف و رشد بالای نرخ GDP این کشور نسبت به کشورهای دیگر، نشان‌دهنده موفقیت نسبی شرکت‌های مورد مطالعه این کشور است. اما همانطور که قبلاً اشاره شد، محور اقتصاد در مدل اعتماد به نفس نسبت به عملکرد و دیگر محورها، نمی‌تواند عامل تصمیم‌گیری نهایی باشد که این امر باعث می‌شود بتوان

◆ کشور آلمان
از سال ۲۰۰۰ تا
کنون،
سرمایه‌گذاری
مناسبی در
ICT داشته
است، می‌توان
نتیجه گرفت
که اثرات آن را
در سال ۲۰۰۳ تا
۲۰۰۴، در قالب
افزایش
شاخص BC،
مشاهده کرده
است

موجود نزد شرکت‌های فعال این کشور، آینده‌ای روشن را برای آن رقم خواهد زد.

نتیجه‌گیری:

این تحقیق که به کمک مدل بهبود یافته اعتماد به نفس گارتنر در ۸ کشور، بیش از ۹۷۱ شرکت فعال را از طریق طراحی شاخص اعتماد به نفس از اردیبهشت سال ۱۳۸۲ تا اسفند ۱۳۸۳، پیمایش کرده و به نتایج قابل توجهی رسیده است که می‌توان آنها را به شکل زیر خلاصه کرد:

- از طریق مدل پنج عاملی اعتماد به نفس شرکت‌ها، شاخصی طراحی شد که میزان اعتماد به نفس شرکت‌ها را محاسبه می‌کند. مدل جدید که بهبود یافته مدل گارتنر است، عوامل را به اجزای مختلف تقسیم و بر اساس آمار و اطلاعات موجود و قابل دسترس برای شرکت‌های ایرانی، ۸ کشور را مقایسه کرد. محور اقتصادی در این کشورها و کشورهای مورد مطالعه در آینده، می‌تواند به صورت ثابت و بر اساس اثرات عملکرد شرکت‌ها در رشد نرخ GDP و میزان اشتغال‌زایی شرکت‌ها و کاهش نرخ تورم، مورد استفاده قرار گیرد و عواملی چون عملکرد، میزان و محورهای سرمایه‌گذاری نیز مهمترین عوامل تصمیم‌گیری در شاخص BC هستند.

- نتایج اولیه حاکی از آن است که عامل فرهنگ و میزان استقبال از آن، نقش بسزایی در افزایش سودآوری شرکت‌ها و بالا بردن میزان اعتماد به نفس آنها، ایفا می‌کند. در ضمن این عامل، نقش بسزایی نیز در بالا بردن و افزایش عملکرد شرکت‌ها به عهده دارد.

- اگر شرکتی در ایران بخواهد با توجه به این تحقیق، شاخص اعتماد به نفس خود را بالا برد و به صورت یک شرکت ممتاز به فعالیت خود ادامه دهد، می‌بایست در قدم اول، به فرهنگ سازمانی و نقش ارتباطات بین جامعه (مشتریان و ذینفع‌ها) و کارکنان خود پردازد.

- گام بعدی در تثبیت موفقیت شرکت‌ها، مورد توجه قرار دادن رضایت مشتریان است. اگرچه این موضوع به صورت متداول در اکثر شرکت‌ها مورد بررسی و اقداماتی نه چندان بنیادی قرار می‌گیرد اما سرمایه‌گذاری روی ICT و ایجاد شبکه سنجش رضایت مشتریان با هدف شناسایی و بالا بردن رضایت آنها، یکی از محورهای مهم در ایجاد ارتباط مؤثر بین سازمان و جامعه محسوب می‌شود.

- سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید، نقش مهمی را در افزایش عملکرد سازمان ایفا می‌کند، اما مراقبت در سرمایه‌گذاری روی ICT بسیار مهم است، زیرا شکست در این سرمایه‌گذاری و عدم بازدهی مناسب آن، موجب کاهش چشمگیری در پیشرفت شرکت می‌شود.

- شرکت‌های فعال در کشور انگلستان، رتبه اول را در کسب امتیاز شاخص BC بدست آورده‌اند. مطالعه عمیق بر روی عملکرد شرکت‌های موفق در این کشور، عامل مهمی در محک‌زنی رقابتی شرکت‌های ایرانی خواهد بود. یادآوری می‌شود که این موضوع نمی‌تواند همیشه به عنوان برگ برنده

کشور انگلستان باشد زیرا سرمایه‌گذاری‌ها و بخصوص سرمایه‌گذاری بر روی ICT، در کشورهای اروپایی دیگر، مقوله‌ای است که نتایج آن در آینده نزدیک می‌تواند باعث ارتقای شرکت‌های فعال در کشورهای دیگر از جمله سوئد شود.

- فاکتور عملکرد برای شرکت‌های ایرانی که به این عامل بسیار اهمیت می‌دهند، به عنوان یک فاکتور قابل بهبود در کوتاه‌مدت برای بالا بردن شاخص BC، غیر قابل کتمان است اما به این نکته می‌بایست توجه شود که شرکت‌هایی که عملکرد مثبت آنها باعث سود ۹.۱ درصد شده است در سود ناشی از کسب رضایت و خشنودی مشتریان، به میزان ۸ درصد رسیده‌اند. این مساله گویای اهمیت کسب رضایت مشتریان در کنار بهبود عملکرد محسوب می‌شود.

- ۳۵ درصد از شرکت‌های اروپایی، به دلیل عدم موفقیتشان در محورهای فرهنگی و سرمایه‌گذاری، نتوانستند نتایج مناسبی در محور عملکرد کسب کنند. به عبارت ساده، شرکت‌های ایرانی زمانی می‌توانند در محور عملکرد موفقیت چشمگیری حاصل کنند که بتوانند طرح‌های توسعه خود را مطابق با فرهنگ سازمانی و جامعه و همچنین تکیه بر نوع سرمایه‌گذاری خود، به انجام برسانند.

- تکیه بر یک خط تولید یا فعالیت تک‌محصولی در شرکت‌های مورد مطالعه نشان داده است که این موضوع نقش بسزایی را در پایین آوردن شاخص BC، ایفا می‌کند. به عبارت ساده، شرکت‌های ایرانی تا آنجایی که ممکن است می‌بایست از ایجاد صنعت تک‌محصولی یا تک‌خدمتماتی پرهیز کنند، زیرا میزان ریسک‌پذیری این فعالیت بسیار زیاد است و به همان اندازه که می‌تواند موجب موفقیت شرکت شود، می‌تواند موجب شکست سازمان نیز بشود.

- اکثر شرکت‌ها در کشورهای مورد مطالعه (به جز شرکت‌های هلندی و ایرلندی) امیدوارند که فعالیت بهتری در آینده داشته باشند و میزان شاخص BC خود را افزایش دهند. به عبارت ساده، امیدواری این شرکت‌ها در سرمایه‌گذاری و عوامل سرمایه‌گذاری مانند ICT به منزله ایجاد بستری است که محصول آن در آینده نزدیک به بار خواهد نشست.

منابع:

- 1) South African Chamber Business (SACOB), December 2004.
- 2) Corporate India, New Delhi, February 2004.
- 3) Foreign Chambers In Japan (FCIJ), Autumn 2004.
- 4) J. Allex Murray, School of Business and Economics, Wilfrid Laurier University, December 2000.
- 5) Canada's Technology Traingle, January 1999.
- 6) Deal & Kennedy, "New Organizational Culture", McGrawHill, 1999.

ماخذ: ماهنامه تدبیر،

◆ عامل فرهنگ و
میزان استقبال از آن،
نقش بسزایی در
افزایش سودآوری
شرکت‌ها و بالا
بردن میزان اعتماد
به نفس آنها، ایفا
می‌کند