



مقاله این بخش:  
ایجاد شرکت‌های داخلی  
اجرای کارت امتیاز متوازن

هدف اصلی این بخش ارائه نوشته‌هایی درباره مسائلی کلیدی کسب و کار و همچنین در اختیار گذاشتن دیدگاه‌های کارشناسی بهترین صاحب نظران کسب و کار دنیا برای خوانندگان است. در هر شماره مقالاتی درباره موضوعات مختلف مانند: منابع انسانی/ فرهنگ، مدیریت بازار، استراتژی، مالی، فن آوری اطلاعات (IT)، سیستمها، ساختار، رهبری، نوسازی، تولید و اثر بخشی کارکنان و .... تقدیم خواهد شد.

# ایجاد شرکتهای داخلی

گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com

\* به طور فزاینده‌ای، موفقیت سازمانی منوط به شرکتهای کارآمد و اثربخش داخلی است زیرا سازمان‌ها پیچیده‌تر شده‌اند و مشتریان بیش از گذشته متقاضی خدماتی بهینه هستند که باعث افزایش برتری در ایجاد ارتباطات می‌شوند.

\* تفاوت میان یک تیم بزرگ و یک شرکت بزرگ، نمایانگر روشی است که به کمک آن، اعضا می‌توانند رهبری و پیشرفت را توأمان دنبال کنند.

## ■ مقدمه

وقتی پسر کوچکی بودم، بخش زیادی از اوقات فراغتم را با تماشای برنامه‌های تلویزیونی پر می‌کردم. من و دوستانم یک فیلم کارتونی را نگاه می‌کردیم و بعد به حیاط می‌رفتم تا هر آنچه را که دیده بودیم، به اجرا درآوریم. همیشه سعی می‌کردیم همانند قهرمان داستان‌ها با تفنگ‌های اسباب بازی خودمان، شخصیت‌های بد را از بین ببریم. در حقیقت این تلویزیون بود که بخش زیادی از واکنش‌های ما را نسبت به محیط شکل می‌داد.

چند هفته قبل، با مدیر عامل یک شرکت پیشرفته تکنولوژیکی صحبت می‌کردم. شش هفته پیش، او یک شرکت کوچک نرم‌افزاری را خریده بود تا بتواند ضمن افزودن به ظرفیت و توان بخش فن‌آوری اطلاعات خود، از پس پشتیبانی فروش محصولاتش نیز برآید. این انتقال کمی سخت انجام شده بود و او از مشکلاتی که بین بخش‌های عملیاتی و فروش پیش آمده بود، نگران بود. شکایات مشتریان افزایش یافته بودند، متصدیان فروش خسته شده بودند و نرم‌افزارهای جدید نتوانسته بودند توقعات را برآورده سازند.

او در حالی که به میز شلوغش اشاره می‌کرد که پر از کاغذ و یادداشت بود، گفت: «ما به کار تیمی بهترین نیاز داریم.»

■ چگونه تیمها یا شرکتهای تفاوت و فرق دارند

کار تیمی<sup>۱</sup> و شرکت<sup>۲</sup> یکسان نیستند. همه واحدهای شغلی سعی می‌کنند به نوعی از کار تیمی بهره ببرند. البته همیاری میان واحدها (چه همکاری با یک فروشنده بیرونی و چه ارتباط با یک واحد داخلی سازمان) برگرفته از نوعی شرکت است. استفاده از روش‌های کار تیمی در بستر یک شرکت به روش‌های معیوب و رفتارهای منفی می‌انجامد. در اینجا برخی تفاوت‌های کلیدی بیان شده‌اند:

۱- تیم متمرکز بر انجام یک وظیفه است و از رابطه‌ای کارآمد و اثربخش برای تحقق این هدف استفاده می‌نماید. شرکت متمرکز بر ایجاد رابطه‌ای است که می‌توان از طریق آن به هر برون‌دادی دست یافت. در یک تیم، وظیفه ارجح است. در حقیقت، وظیفه‌ای که تیم به دنبال انجام آن است، می‌تواند آن قدر جذاب باشد که حتی یک تیم نه چندان عالی را نیز قادر سازد تا به عملکردی برتر دست یابد. در یک مشارکت، عالی بودن را نمی‌توان بدون یک رابطه برتر حفظ کرد و در این راستا، جذاب بودن وظیفه هیچ اهمیتی ندارد.

۲- تیم اهداف فردی اعضا را در راستای پیگیری و انجام یک اقدام مستقل کنار می‌گذارد. همکاری (تعاون) بدان معناست که دو تا یکی شوند - همانند دو اسب که در کنار هم یک کالسکه را می‌کشند. در حقیقت، تیم‌ها تلاش می‌کنند تا تنهایی را در راستای دست یافتن به یک هدف کلی از میان بردارند. در شرکت، فردیت در راستای به هم پیوستن و متحد شدن است. تنها بودن به اندازه با هم بودن اهمیت دارد و تمرکز اصلی بر تلفیق این دو می‌باشد (این مانند آن است که سالادی از چند میوه میل کنید؛ در هر حال، سیب سیب است و موز، موز).

۳- رهبری یک موضوع حیاتی برای اثربخشی تیم است

عموماً انرژی زیادی صرف رهبری می‌شود یعنی صرف یافتن افرادی که رهبری را بپذیرند، برای آن ارزش قایل شوند و به دیدگاه‌ها و خواسته‌های او واکنش مثبت نشان دهند. حتی در تیم‌هایی که

- 1-Chip Bell
- 2-teamwork
- 3-partnership



شراکت‌ها می‌توانند بر ناهماهنگی در ظرفیت‌ها و توانمندی‌های موجود غلبه‌کنند. فرانک اکسپوسیتو<sup>۴</sup> مدیر عامل شرکت جهانی تولید و عرضه لوازم ورزشی توکر راکي<sup>۵</sup> می‌گوید: «ما یاد گرفته‌ایم که باید هر دو پای خود را محکم بر روی زمین بگذاریم.» وی با اشاره به ادغام شرکتش با یک شرکت بزرگ تایوانی می‌گوید: «از آنجاکه ما دارای ارزش‌های یکسانی همچون صداقت، جوانمردی و تعهد بودیم، توانستیم قبل از این که دیر شود، تمامی ناهماهنگی‌ها و سوء تفاهم‌های احتمالی موجود را از میان ببریم.»

یونیس، مدیر عامل شرکت ماسک‌ها و تجهیزات پزشکی

اگر قرار است شراکت‌ها در قالب ائتلاف‌هایی باشند که یک قدرت حاکم در آنها وجود ندارد، باید تلاش زیادی کرد تا عدالت در چنین شراکت‌هایی حکمفرما شود. مشکلاتی که مدیران عامل با بخش‌های عملیاتی و فروش خود مواجهند، تا حد زیادی ناشی از فقدان همین عدالت هستند. واحدهای عملیاتی تمایلی ندارند که واحد فروش وارد قلمرو آنها شود؛ واحد فروش نیز نمی‌خواهد واحد عملیاتی بر تصمیمات آنها در خصوص فروش محصولات تأثیرگذار باشد. قدرت داشتن نسبت به دیگران همان قدرت داشتن در کنار دیگران نیست.

یونیس، مدیر عامل شرکت ماسک‌ها و تجهیزات پزشکی

شراکت‌ها بدان دلیل کارآیی خوبی دارند که روابط بر پایه‌ای مجموعه‌ای از روش‌ها و تشریفات شکل گرفته‌اند. بیل ماریوت<sup>۶</sup> مدیر عامل شرکت ماریوت می‌گوید: «شراکت‌های خوب بر اساس معاملات و قراردادهای شکل نمی‌گیرند. کارآمدی آنها به دلیل روح و جان رابطه شکل گرفته است.» تیم‌ها صرفاً به دنبال نتایج هستند اما شراکت‌ها به دنبال ارزش‌ها و رفتارها در راستای دستیابی به نتایجی مطلوب می‌باشند. صداقت، مسئولیت‌پذیری، همدردی و حمایت جزء اهداف، نقش‌ها و وظایف کلیدی شراکت‌ها هستند.

شراکت‌ها، روابطی هدفمند هستند؛ موفقیت از طریق تمرکز بر اهداف و منافع دو جانبه حاصل می‌شود. حفظ این ارتباط به اندازه یافتن مسیری روشن برای کسب و کار اهمیت دارد. شراکت‌های موفق همگی بر اساس روابطی موفق شکل گرفته‌اند. همیشه هشدارها و علایم اولیه‌ای که این روابط از خود متبادر می‌سازند،

فقد رهبر هستند یا تیم‌هایی که خودمحور می‌باشند، ذهنیت موجود اغلب به سمت استفاده از یک رهبر است. در شراکت‌ها، پیروی از رهبران کمتر فردی و بیشتر معنوی است. شرکا در واقع از یک نیروی معنوی تبعیت می‌کنند که ممکن است از دل خود شراکت بیرون آمده باشد اما در مالکیت شرکا نیست. این نیرو در مالکیت کل شراکت است و باعث حرکت و به جلو رفتن شراکت می‌گردد.

ممکن است به کمک تحصیلات دانشگاهی خود با تفاوت میان یک تیم و یک شراکت آشنا شده باشید اما این امر به شما در مواجهه و حل مشکلات مدیر عامل یک شرکت پیشرفته تکنولوژیکی چه کمکی می‌کند؟ مضامین و مفاهیم این تفاوت‌ها بسیار عمیق هستند. در ادامه چند نکته کلیدی را پیرامون تفاوت میان تیم‌ها و شراکت‌ها بر شمرده‌ایم.

- 4-Frank Exposito
- 5-Tucker Rocky
- 6-Bill Marriot

تیم‌ها بیشتر به استعدادها وابسته هستند تا به ارزش‌ها.

باید مورد توجه و عنایت شراکت‌ها قرار بگیرند. یک پرسش کلیدی که باید در اینجا مد نظر قرار دهیم، این است: «چقدر زمان لازم است تا روابط شما به مرحله‌ای برسند که به خوبی نشان دهند شراکت شما در چه مرحله و مقطعی است؟»

سید بابان رساندن به حدی مطلوب‌ترین

همه شراکت‌ها زمانی به پایان می‌رسند. سازمان‌ها تغییر می‌کنند، پروژه‌ها تکمیل می‌شوند و اهداف جدید نیازمند طراحی ساختارهای جدید هستند. یک شراکت بزرگ از طریق برنامه‌ریزی و توجه به تمامی جزئیات به نتیجه می‌رسد. اما بسیاری از شراکت‌ها متوقف می‌شوند بدون این که به عواقب این کار اندیشیده شود. این امر شراکت‌های آتی را دشوارتر می‌سازد و باعث می‌شود افراد نتوانند درس‌های لازم را که برای

توسعه و پیشرفت لازم هستند، فرا بگیرند.

شراکت‌های بزرگ می‌دانند که چه زمانی به بلوغ رسیده‌اند و چه زمانی استمرار و ادامه شراکت تنها نتایج منفی و معکوس به دنبال دارد. باید با برگزاری جلسات توجیهی تشریح نمود که چه چیزهایی کارآیی داشته‌اند و چه چیزهایی به درستی انجام نشده‌اند.

#### نتیجه

شراکت یک عامل کلیدی موفقیت برای تمامی ارتباطات در دنیای کسب و کار امروز است - در هیأت مدیره‌ها، کنفرانس‌ها، سمینارها، کارگاه‌ها، فروشگاه‌ها و حتی در دنیای مجازی. این شراکت‌ها تفاوت‌های زیادی با تیم‌ها دارند. صعود و سقوط آنها کمتر به کارآیی تلاش‌هایشان و بیشتر به موفقیت تعاملات و همیاری‌های میان آنها بستگی دارد. برتری از آن مدیرانی است که تمام تلاش خود را به کار می‌گیرند تا روابطی بهینه را میان اعضای شراکت‌ها برقرار نمایند.

#### برای عملی ساختن آن

- شرکایی را با ارزش‌هایی کامل انتخاب کنید نه شرکایی که صرفاً دارای استعدادها و تعاملی هستند.
- در روابط خود، نوع ارتباطات، اعتماد متقابل و کنترل بر فعالیت‌ها را مشخص سازید.
- ببینید آیا رفتارها و عملکرد منطبق با آنچه هستند که از قبل تعیین شده بود یا خیر.
- به وعده‌های داده شده عمل کنید.
- سعی کنید هم از حمایت کامل شرکای خود برخوردار باشید و هم به طور کامل از آنها حمایت نمایید.
- همیشه یک انرژی مثبت را به رابطه خود با شرکایتان تزریق کنید.
- دیدگاه‌های خود را به شکلی کاملاً شفاف بیان نمایید.
- وقتی شراکت به پایان رسید، یک جلسه اختتامیه کامل و جامع را برای آن برگزار کنید.
- اگر شراکت شما به شکست منجر شد، تمام پل‌های پشت سر خود را خراب نکنید زیرا ممکن است روزی دوباره به آنها احتیاج پیدا کنید.

#### برای اطلاعات بیشتر

##### کتاب:

- «شراکت هوشمندانه: ارزش‌آفرینی برای کسب و کارتان از طریق ایجاد ائتلاف‌های قوی»، استفان دنت<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹
- «ائتلاف‌های هوشمند: راهنمایی عملی در قبال موفقیت‌های مکرر»، جان هاریسون و پیتر پکار<sup>۸</sup>، ۱۹۹۸
- «شراکت برای سود: ساختار و مدیریت ائتلاف‌های استراتژیک»، جردن لوئیس<sup>۹</sup>، ۱۹۹۰
- «شرکای معتمد: چگونه شرکت‌ها اقدام به ایجاد اعتماد متقابل می‌کنند و پیروز می‌شوند»، لوئیس جردن، ۲۰۰۰
- «دستیابی به شراکتی صحیح: چگونه رهبران بازار، یک مزیت رقابتی پایدار خلق می‌کنند»، نیل راکهام<sup>۱۰</sup>

7-Stephen Dent                      10-Neil Rackham  
8-John Harbison and                11-Andrew Grove  
Peter Pekar                              12-Charles Handy  
9-Jordan Lewis

فکر می‌کنم در نظر گرفتن یک نام برای شراکت‌ها بسیار مهم است. نام شراکت‌ها باید به گونه‌ای انتخاب شود که به راحتی در ذهن بماند و به راحتی به یاد آید. نام شراکت‌ها باید به گونه‌ای انتخاب شود که به راحتی در ذهن بماند و به راحتی به یاد آید. نام شراکت‌ها باید به گونه‌ای انتخاب شود که به راحتی در ذهن بماند و به راحتی به یاد آید.

اندرو گرو<sup>۱۱</sup>

پارکر<sup>۱۲</sup>