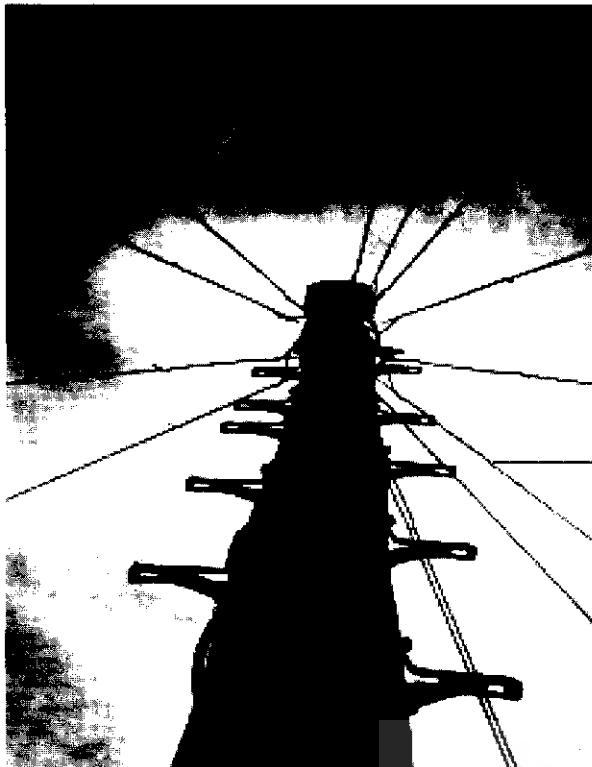




پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی  
گروه مترجمان میثاق مدبران  
[info@MisaqModiran.com](mailto:info@MisaqModiran.com)

# موقفیت همدسی

جیمز چمپی



یک نمونه از سرمایه‌گذاری‌های مشترک، کنسرت<sup>۱</sup> است که در AT&T و شرکت مخابرات انگلستان شکل گرفته تا خدمات مخابراتی و ارتباطی خود را در اختیار شرکت‌های بزرگ چند ملیتی قرار دهد. این سرمایه‌گذاری شرایط بسیار خوبی بر روی کاغذ داشت. هم AT&T و هم شرکت مخابرات انگلستان فاقد پوشش جهانی مورد نیاز مشتریان بزرگ بودند. به جای تلاش برای ایجاد این توانمندی با هزینه‌ای چند میلیارد دلاری و وارد شدن به عرصه رقابت، این دو شرکت تصمیم گرفتند تا شرکت جدید را خارج از منابع مشترک خویش بنا نهند. اما در نهایت، دو شرکت با هم سر شاخ شدند و شرکت جدید آن‌ها نیز دچار مشکل شد. ظاهراً در زمان انعقاد قرارداد، فراموش شده بود که بندی در این مورد گنجانده شود که در صورت شکست این شراکت چه کاری باید در مورد دارایی‌ها و مشتریان انجام شود. به نظر می‌رسد که هر دو طرف تنها در این زمینه موافق بودند که این شراکت دیگر کارایی ندارد. همچنان که کنسرت تضعیف می‌شد، در هر فصل حدود ۲۰۰ میلیون دلار ضرر می‌داد. چه اتفاقی افتاده بود؟ اکثر ناظران معتقد بودند که تفاوت در فرهنگ‌های طرفین، منجر به شکست کنسرت شده بود. مطمئناً چنین عاملی دخیل بوده است. سبک‌های مدیریتی هر دو شرکت متفاوت بود و هر یک به تنهایی تلاش کرده بود تا سهم خود را در بازار حفظ نماید. شراکت مشابهی در شرکت مخابرات فرانسه و تعدادی دیگر از شرکت‌های مخابراتی نیز پس از تلاش‌های زیاد و صرف میلیون‌ها یورو با شکست مواجه شد. در حقیقت، حوزه این کسب و کار مملو از شکست‌ها است. تحقیق انجام شده در مورد این شکست‌ها مؤید آن است که فرهنگ‌ها و سبک‌های مدیریتی مختلف علل اصلی چنین شکست‌ها است. اما من معتقدم که این مشکلات فراتر از سبک‌های مختلف مدیریتی است. اغلب شراکت‌ها نتیجه تفکر سازمان‌هایی است که به دنبال جذب مشتریان یکدیگر می‌باشند. آزادانه از واژه همیاری<sup>۲</sup> برای توجیه چنین معامله‌ای استفاده می‌شود بدون این که ارزیابی دقیقی از نحوه کارکرد شراکت صورت گرفته انجام شود. موافقت صرف با بازاریابی مشترک محصولات یا خدمات، برای حفظ یک شراکت کافی نیست. ارزش خلق شده برای شرکا یا مشتریان آن‌ها نیز به تنهایی کافی نیست.

حتی وقتی که شراکتی در ابتدا موفقیت‌آمیز است، ممکن است زمانی که یکی از طرفین به برتری برسد و تلاش کند تا اعمال قدرت بیشتری نماید، شکست بخورد. این امر غالباً در صنعت فن‌آوری اطلاعات رخ می‌دهد که ناشران بزرگ نرم‌افزاری یا تولیدکنندگان سخت‌افزارها تلاش می‌کنند تا اعمال کنترل

بیشتری بر شرکای کوچک‌تر، استفاده‌کنندگان از سیستم‌هایشان و مشاورانی نمایند که از محصولات آن‌ها برای ارائه خدمات خویش استفاده می‌کنند. این شرکای بزرگ فکر می‌کنند که اطلاعات بیشتری دارند و فرآیندهای مورد استفاده آن‌ها برتر است. این امر دو مشکل را به دنبال دارد:

۱. تکبر و نخوت وارد روابط می‌شود و اعتماد و حسن نیت مورد نیاز برای کارایی این روابط را از میان می‌برد.  
۲. دانش از دست می‌رود.

این فرصت خوبی برای یک شریک کوچک‌تر است زیرا به مشتریان نزدیک‌تر است، می‌داند که آن‌ها چه می‌خواهند و می‌تواند از فرآیندهای بهتری استفاده کند. وقتی یکی از طرفین شروع به اعمال قدرت بر طرف دیگر می‌کند، شراکت تقریباً به آخر رسیده است. به تازگی با یک شرکت بزرگ تکنولوژیک صحبت می‌کردم که ثابت کرده بود از هر ۴۰۰ شراکت آن، تنها ۱۰ مورد کسب و کاری مهم را به دنبال داشته است. چرا به خود زحمت می‌دهیم و چه تغییری ایجاد می‌شود؟ هدف از ایجاد شراکت‌ها، افزایش خدماتی که یک شرکت ارائه می‌کند و یا حجم مجازی آن است. شراکت‌ها می‌توانند به معایب بسیاری بپردازند که در بسیاری از صنایع وجود دارد. شرکت‌ها کالاهای زیاد و غیرقابل شمارشی را حفظ می‌کنند زیرا از فعالیت‌های دیگران اطلاعی ندارند. به دلیل این که شرکت‌ها فاقد فرآیندهایی هستند که به خوبی به یکدیگر پیوند بخورند (همانند عدم همخوانی فرآیند فروش با فرآیند خرید) کارهای غیر ضروری فراوانی انجام می‌شود. مثلاً، برای هر محموله

1. Concert  
2. synergy

دریایی، ۲۶ سند مجزای کاغذی یا الکترونیکی تهیه می شود. اگر شرکت ها می خواهند همکاری نزدیک تری داشته باشند، مهندسی مجدد زنجیره عرضه، یک الزام است. تاکنون، چنین همکاری هایی که مورد نیاز یک شراکت قوی است، بسیار دشوار بوده است. بسیاری از شرکت ها استدلال کرده اند که هزینه های مدیریت و معاملات از مزایای آن ها بیشتر است هر چند که ظهور اینترنت کمک زیادی به ایجاد توازن در این زمینه کرده است. این شبکه فراگیر تنها یک مجرای جدید به سمت بازار یا فضایی برای تبلیغات نیست. مهمترین مزیت اینترنت آن است که امکان فرآیندهای جدید فراسازمانی را مهیا می سازد که عملکرد شرکت ها را به طور بنیادی توسعه می دهد. برای دستیابی به این مزیت، به آنچه مورد نیاز است که من "مهندسی X" نامیده ام. X نمایانگر مرزهای سازمانی است که شما از آن ها عبور خواهید کرد.

### ایده آل امکان پذیر است

یک شراکت بزرگ شبیه به چیست؟ یک شراکت بر مبنای نقاط قوت طرفین آن بنا می شود، نیازهای مشتریان را مرتفع می سازد و از جایگزینی منابع یا انجام کارهای زاید جلوگیری می کند. بله، یک شراکت باید سودآور هم باشد اما به اعتقاد من سود در صورتی وجود خواهد داشت که سه شرط اولیه محقق شود.

### نمونه

استار الاینس<sup>۳</sup> با همکاری تعدادی از شرکت های بزرگ هوپیمایی تأسیس شد. مسیرهای مشترک اعضای این شراکت چندان زیاد نبود اما آن ها اطلاعات مشترکی درباره اولویت های مسافرتی مشتریان داشتند. این امر بدان معناست که آن ها می توانند به عنوان مکمل مسیرهای یکدیگر عمل کنند نه به عنوان رقیب. این شرکت به مشتریان اجازه می دهد تا با استفاده از خطوط هوایی اعضایش، مسیرهای خود را عوض کرده و به راهشان ادامه دهند. این امر برای همگان ایده آل است. با توجه به این که این خطوط هوایی مکمل یکدیگر هستند، از صرف میلیاردها دلار برای رقابت زاید در دیگر مسیرها اجتناب می ورزند. اگر اعضا بتوانند راه هایی برای تبادل فرآیندهای بیشتر و حذف کارهای زاید بیابند، سود بیشتری در انتظار آن ها خواهد بود.

### نتیجه

بیش از همیشه، شرکت ها برای کاهش هزینه ها، افزایش خدمات و نوآوری به شراکت نیاز پیدا می کنند. هم اکنون مشتریان توقع دارند تا شما هر چیزی را در هر زمانی و در هر مکانی به آنان تحویل دهید اما شرکت های معدودی قادر هستند تا به تهنایی این کار را انجام دهند. هم اینک، اینترنت تغییرات بنیادی و

3.Star Alliance

فراسازمانی مورد نیاز برای کاهش هزینه ها و ارزش آفرینی برای مشتریان را امکان پذیر ساخته است. اما روابط باید براساس مهندسی X شکل بگیرد یعنی شرکا با دقت انتخاب شوند، فعالیت ها شفاف باشند و فرآیندها هماهنگ باشند. در غیر این صورت، حجم زیادی از وقت مدیریت صرف دستیابی به نتایجی می شود که ارزش چندانی برای شرکت ها و مشتریان آن ها ندارد. با چشمانی باز وارد شراکت شوید و بدانید که شراکت ها نیازمند مذاکرات مستمر و فعالانه شرکا هستند. تنها در این صورت چنین کاری ارزشمند است.

### عملی ساختن آن

کارآمد ساختن شراکت ها نیازمند آن است که شرکا به لحاظ فرهنگی با هم سازگار باشند. البته شرکا باید کاری بیشتر از مؤدب بودن نسبت به یکدیگر انجام دهند و با بکارگیری منابع، فرآیندها، افراد و مشتریان، شراکت خود را پیش ببرند. یک شراکت باید به دقت طراحی و اجرا شود و اصول مهندسی X به کار گرفته شود. در ادامه گفته ایم که باید چه کارهایی انجام دهید:

○ یک ارزیابی شفاف درباره فرهنگ ها و سبک های مدیریتی انجام دهید.

مطالعات نشان می دهد که تفاوت های مدیریتی و فرهنگی باعث شکست بسیاری از شراکت ها است. در مورد اعتقادات و ارزش های یکدیگر تحقیق کنید. پرسش هایی ساده را مطرح کنید مانند: چگونه شریک شما از عهده ترمیم یک رابطه در هم شکسته با مشتریان برخوردار می شود؟ چه فکری درباره کیفیت، نوآوری و سودآوری دارید؟ به خاطر داشته باشید که یک فرهنگ منفرد و واحد سازمانی وجود ندارد که "درست" باشد. در این جا موضوع



مهم تطابق و سازگاری است و امید می رود که شما و شریکتان برای چیزهای یکسانی ارزش قائل شوید. در خاتمه، باید شرکای خود را با دقت کامل انتخاب نمایید. به غریزه خود اعتماد کنید و خود را درگیر این موضوع نکنید که چگونه می توانید بر باورهای اساسی شریک خود تأثیر بگذارید. فرهنگ های سازمانی همانند فرهنگ کشورها به راحتی تغییر نمی کنند.

○ فرآیندهای خود را شفاف سازید.

اکثر شرکت ها فکر می کنند فرآیندهای آن ها منحصر به فرد است و باید به صورت راز باقی بماند. اما عکس این موضوع صادق است. فرآیندهای کمی در یک شرکت وجود دارد که منحصر به فرد باشد. شاید شما فرمولی اسرارآمیز در مورد یک روش انحصاری تولید داشته باشید اما بخش اعظم فرآیندهای شما و رقبایان یکسان است. برای فعالیت در یک شرکت، شرکت ها باید آن قدر شفاف و باز عمل کنند که ارتباطات کاری آن ها توسعه یابد. شما نمی توانید دست به شراکت بزنید مگر این که فعالیت های شریکتان را به طور کامل بفهمید. یک اصل مهم این است که باید دارای عقاید مشترک خوبی باشید. فراموش کنید که چه کسی اعتبار کسب می کند. تنها عقاید خوب را در یک شراکت به کار بگیرید، آن ها را دنبال کنید و عقاید جدید را توسعه دهید. همانند هر کسب و کاری، شراکت نمی تواند به راحتی و در محدوده طرفین آن مختومه شود. شراکت نیازمند نوآوری برای حفظ قدرت رقابتی است.

○ فرآیندهای خود را هماهنگ سازید.

تنها شفاف بودن کافی نیست. فرآیندهای شما و شریکتان به راحتی با هم پیوند نمی خورد. مثلاً اگر یکی از شرکا فرآیندهای فروش را وارد شراکت می کند و طرف دیگر فرآیندهای خدمات را، باید کار زیادی انجام شود تا مشتریان این فرآیندها را به شکلی مستمر تجربه کنند. در زمان تحویل این فرآیندها، مشکلات زیادی بروز می کند. باید تمامی فرآیندهای موجود در یک شراکت آزموده شوند تا تضمین گردد که با یکدیگر هماهنگ و مکمل و منطبق هستند. در برخی موارد، باید فرآیندهای تازه ای توسعه یابند.

4.Dell

5.Yanni Yan

6.Richard Drobnick

یک کسب و کار قوی را برای مشتریانان خلق کنید. یک شراکت تنها زمانی ارزشمند است که بتواند سه اصل فوق را به دنبال داشته باشد. شرکا باید کسب و کاری را برای مشتریان خود ایجاد نمایند که آن ها خودشان قادر به انجام دادن آن نیستند. مناسب بودن یک شراکت برای طرفین آن، دلیلی برای بقایش نیست. شراکت نیازمند درآمدی مستمر است و این درآمد تنها با ارائه کسب و کاری مناسب برای مشتریان امکان پذیر است. یک کسب و کار پیشرفته می تواند شکل های بسیاری داشته باشد. چنین کسب و کاری می تواند هزینه ها را کاهش داده و قیمت های پایین تری به دنبال داشته باشد. این همان کاری است که دل ۴ و شرکای تولیدی آن در بازار الکترونیک دل انجام می دهند. شرکات ها می توانند انتخاب هایی متنوع ارائه دهند. بسیاری از تولیدکنندگان سخت افزارهای رایانه ای وارد شراکت با ارائه دهندگان خدمات می شوند تا مشکلات خدماتی شان حل و فصل شود. متأسفانه، مشتریان همواره مزایای چنین همکاری هایی را تجربه نمی کنند زیرا شرکا فرآیندهایشان را با یکدیگر هماهنگ ننموده اند.

#### برای اطلاعات بیشتر

##### کتاب

من معتقدم که باید از اصول مدیریت در موقعیت های نوین بهره برد؛ پس این کتاب های مرجع را بخوانید: کتاب رهبری وارن بنیس؛ کتاب مدیریت پتر دراگر؛ کتاب ریچارد پاسکال و کتاب استان دیویس.

"وقتی یک شرکت هلدینگ دارای دانش خاصی در مورد یک فن آوری و شرکتی دیگر، دارای دانش خاصی درباره یک بازار است، آن گاه مدیریت مشترک یک راه حل مناسب است." یانی یان<sup>۵</sup>  
"اهداف و توانمندی های سازمانی برای ایجاد شراکت های استراتژیک فراملی تحت تأثیر تغییرات مستمر ساختار اقتصاد جهانی و منطقه ای قرار دارد." ریچارد دروبنیک<sup>۶</sup>