

مسیرهای رشد: چگونه سازمان ها با بهره گیری از فن آوری

اطلاعات، استراتژی رشد خود را تعیین کنند؟

مهدی ساعدی^۱ (دانشجوی دکترای مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه تربیت مدرس)

امیر البدوی (مدیر گروه مهندسی فناوری اطلاعات و استادیار بخش مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه تربیت مدرس)

چکیده: سازمانهای مختلف، مسیرهای رشد متفاوتی را بر می گزینند. با مطالعه سازمانهایی که پروژه های رشد و

تحول را در خود آغاز کرده اند، به طور کلی دو مسیر اصلی رشد قابل تشخیص است که پایه و اساس این مسیرها و

استراتژیهای برآمده از آن، بر رشد و گسترش فن آوری اطلاعات و اینترنت قرار دارد. هر مسیر از دو مقطع یکسان با توالیهای

مختلف تشکیل یافته است. این دو مقطع عبارتند از "برجسته سازی فرآیندهای محوری سازمان" و "رشد سهم بازار".

هر چه نفوذ و اثرگذاری IT در فرآیندهای سازمان بیشتر باشد به گونه ای که فرآیندهای سازمان بتوانند با هزینه

کمتر و شفافیت بیشتری به مکالمه با یکدیگر بپردازند، "جداسازی فرآیندهای محوری سازمان" راحتتر رخ می دهد. بنابراین

این دسته از سازمانها شایسته است تا قدم اول خود را بر "برجسته سازی فرآیندهای محوری سازمان" قرار دهند و پس از آن به

سوی "رشد سهم بازار" قدم بردارند. برعکس، سازمانهایی که نفوذ و اثرگذاری IT در فرآیندهای آنها قابل ملاحظه نیست،

شایسته است تا "رشد سهم بازار" را قدم اول خود قرار دهند و سپس به "جداسازی فرآیندهای محوری سازمان" وارد شوند.

کلمات کلیدی: استراتژیهای رشد، تحول سازمانی، فن آوری اطلاعات، برجسته سازی فرآیندهای محوری.

^۱ مهدی ساعدی، mail@MahdiSaedi.com، صندوق پستی: ۱۵۴-۱۴۱۱۵، تهران، ایران. تلفن ۴۸۹۰۲۱۷۷، فکس ۴۸۹۰۵۷۰۶.

۱ - موقعیتهای استراتژیک شرکتها بواسطه فن آوری اطلاعات

با گسترش قابلیتهای فن آوری اطلاعات و روان و شفاف شدن گردش اطلاعات در سازمان، یکپارچگی درون سازمانی ارتقاء می‌یابد و ارتباطات و اتصالات بین فرآیندهای سازمانی گسترده می‌شود. در این شرایط اصطلاحاً سازمان به موقعیت "درون اتصالی سازمانی" (شکل ۱) دست یافته است. این موقعیت در پرتو بهره‌گیری نظام مند از سیستمهای اطلاعات فراگیر شرکتی نظیر ERP، تغییرات سازمانی و فرآیندی و بهره‌گیری از سیستمهای توانمند اینترنتی قابل حصول است (PricewaterhouseCoopers, 2000).

سازمان علاوه بر ارتباطات درونی به ارتباط وسیع با مشتریان نیز نیازمند است. ارتباطی که بتواند حافظ مشتریان موجود و جاذب مشتریان جدید باشد. سازمان با گسترش فن آوری اطلاعات در کانالهای فروش خود (B2C) و سهل کردن خدمت رسانی به مشتریان می‌تواند از توانمندیهای فن آوری اطلاعات برای ایجاد ارتباط قوی تر با مشتریان بهره مند شود. سطح دسترسی سازمان به اطلاعات ریز و درشت مشتری و پایش مستمر نیازمندیهای وی می‌تواند سازمان را به موقعیت "تعالی بازار" (شکل ۱) ارتقاء دهد (PricewaterhouseCoopers, 2000).

همچنین با گسترش فن آوری اطلاعات در تامین کنندگان کالا و خدمات و برنامه ریزی دقیق زنجیره تامین، سازمان می‌تواند به قابلیتهای ویژه ای دست یابد که قیمت رقابتی، کیفیت متعالی و انعطاف پذیری در محصول از اهم آنهاست. این مهم فقط در پرتو بکارگیری صحیح فن آوری اطلاعات و اینترنت در زنجیره تامین (B2B) قابل حصول است و در صورت عملیاتی شدن کامل این قابلیتها، سازمان به موقعیت "یکپارچگی" (شکل ۱) می‌رسد (PricewaterhouseCoopers, 2000).

با افزایش قابلیت‌های فن‌آوری اطلاعات در سازمان و استفاده خلاقانه از شبکه، این امکان برای آن فراهم می‌آید که

مدلهای جدید کسب و کار را بکار گیرد و با سرعت زیاد خود را تغییر شکل دهد و در حوزه‌های نزدیک به صنعت فعلی

خود نقش آفرینی کند و به رقابت با رقبای بی‌دازند که در آن حوزه‌ها دارای سابقه‌اند. برای تقریب به ذهن، شرکت

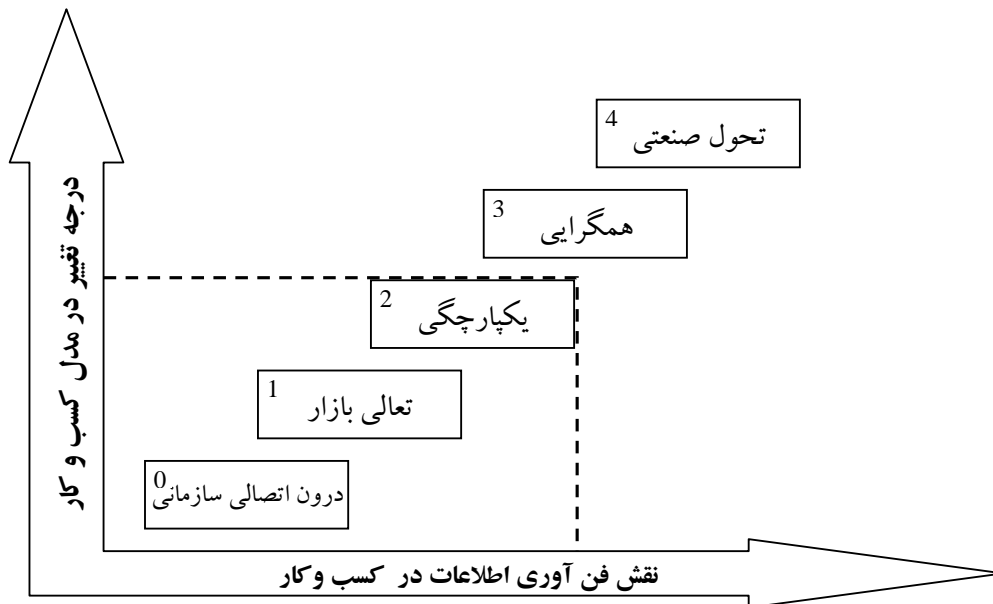
Amazon.com را در نظر بگیرید. این شرکت به چنان توانمندی در فن‌آوری اطلاعات دست یافت که در مدت زمان

کوتاهی از حوزه کتاب‌فروشی که تخصیص ویژه‌اش بود به حوزه‌های سرگرمی، نظیر فروش موسیقی و اسباب‌بازی وارد

شد و با رقبای جدی این صنعت نظیر eToy.com و MP3.com به رقابت پرداخت. دستیابی به چنین موقعیتی برای سازمانها

در پرتو استفاده خلاقانه از فن‌آوری اطلاعات و اینترنت و خلق مدل‌های جدید کسب و کار در بستر آن قابل حصول است. این

موقعیت با عنوان "همگرایی" (شکل ۱) شناخته می‌شود (PricewaterhouseCoopers, 2000).



شکل ۱: موقعیتهای استراتژیک سازمان بواسطه بکارگیری IT (PricewaterhouseCoopers, 2000)

پس از این موقعیت، با گسترش بیشتر فن‌آوری اطلاعات در سازمان و عمیق شدن آن در بسترهای شبکه‌ای و توزیع شده و بازسازی زنجیره‌های ارزش سازمان و ایجاد ارتباطات بسیار گسترده شبکه‌ای، سازمان به موقعیت "تحول صنعتی" (شکل ۱) دست می‌یابد و این امکان برایش فراهم می‌آید که با رقاباتی که در صنعت‌های دیگر فعالیت می‌کنند به رقابت بپردازد (PricewaterhouseCoopers, 2000). سازمان در این موقعیت مرتباً به خلق ارزش‌های جدید می‌پردازد و مدل‌های کسب و کار جدید را بکار می‌گیرد. بی‌دوام بودن روش‌های کسب و کار سازمان و انعطاف‌پذیری آنها از ویژگی‌های برجسته این موقعیت است. در این شرایط، نوآوری و شگفتی‌آفرینی، کاری روزمره و مستمر است (Malhotra, 2000)!

۲- راه کارهای استراتژیک شرکتها

این مقاله با مطالعه شرکت‌های خودروسازی و کامپیوترسازی، راه کارهای استراتژیک و با اهمیتی که توسط این شرکتها در حال بکارگیری است را شناسایی کرده است و در زیر به تفصیل توضیح می‌دهد. نقطه مشترک این راه کارها، ریشه داشتن در تحولات مبتنی بر فن‌آوری اطلاعات است. جهانی‌سازی (Globalization)، اتحاد (Consolidation)، سفارشی‌سازی (Customization)، ماجولارسازی (Modularization) و مدل‌های کسب و کار مبتنی بر فن‌آوری اطلاعات (IT-based Business Model) راه کارهای استراتژیک این شرکتها هستند (شکل ۲).

۲-۱- جهانی سازی

جهانی سازی جستجوی تیراژهای زیادتر است. هدف از جهانی سازی بدست آوردن ظرفیتهای تیراژ بالاتر از بخشهای دیگر جهان بر مبنای هزینه نسبی پایدار است. استراتژیهای جهانی سازی، نوعاً با درگیر کردن سرمایه های زیادتر

ارتباط دارد بخصوص زمانی که به هزینه‌های بیشتر در همکاری با تامین‌کنندگان در محلهای جدید مونتاز توجه شود. در

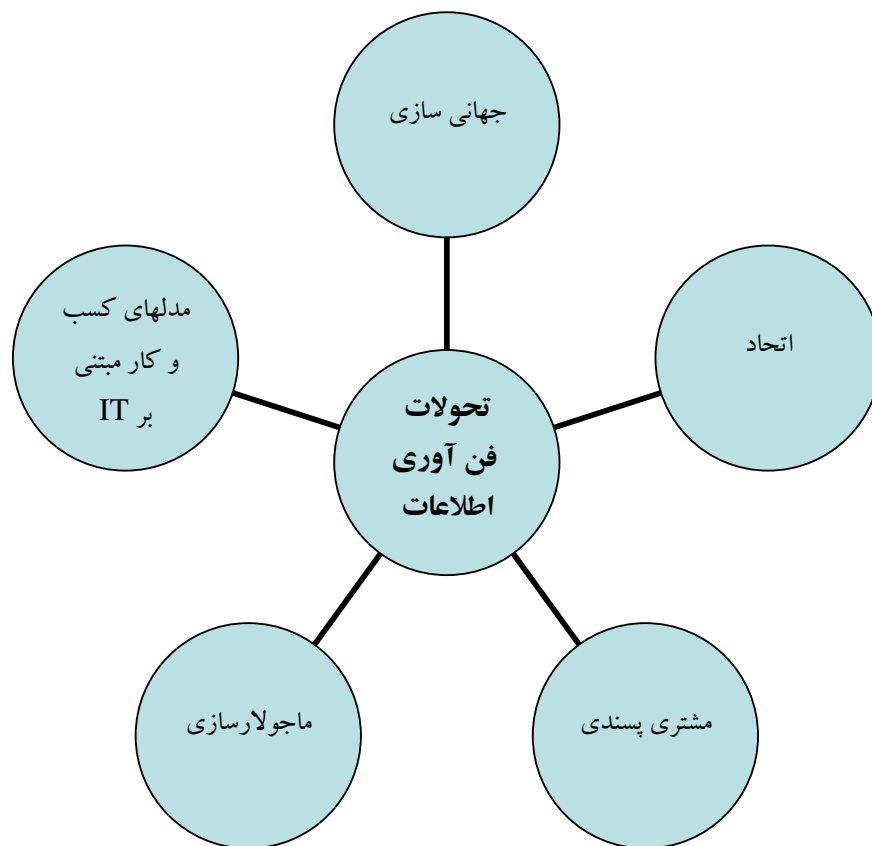
نهایت افزایش پایه هزینه مساوی یا بیشتر از افزایش تیراژ می‌گردد. با توجه به این نکته نیز ضروری است که در سطح یک

صنعت، اثر شبکه در بهترین حالت خنثی و در بدترین حالت، منفی است. نقش فن‌آوری اطلاعات در جهانی سازی و مدیریت

بر شبکه‌های تامین، تولید و توزیع و کاستن از هزینه‌های تامین کالا بسیار مهم است. پیاده‌سازی مکانیزمهای B2C و B2B

و ایجاد محیطهای رقابتی بر بستر فن‌آوری اطلاعات با هدف فراهم آوردن هزینه‌های رقابتی در هر دو صنعت خودرو و PC

چشمگیر است (Dell, 2002 و SUN MICROSYSTEMS, 2000 و PricewaterhouseCoopers, 2000).



شکل ۲: راه کارهای استراتژیک بر خواسته از تحولات فن‌آوری اطلاعات

آوری اطلاعات امکان رشد و بقا دارد چرا که اساس حفظ سهم و نفوذ در بازار بر مدیریت بر مشتریان قرار دارد که فن‌آوری

اطلاعات محور اساسی آن است (SUN MICROSYSTEMS, 2000).

۳-۲- سفارشی‌سازی و مایجولار سازی

سفارشی‌سازی از جمله اساسی‌ترین راه‌کارهای استراتژیک صنایع کامپیوترسازی و خودروسازی است. تلاش

برای طراحی و تولید محصولات با حداکثر سفارشی‌سازی (mass-customization) از دو سو انجام می‌شود. از یک سو

برای "درک نیازهای مشتری و شناسایی تحولات بازار" تلاش می‌شود (Dell, 2002 و Dell and Fredman, 2000 و

Cisco Systems, 2000) و از سوی دیگر "طراحی و ارائه محصولات متنوعی که قابلیت جایگزینی در قطعات آنها زیاد

است" (Sanchez 1997) دنبال می‌گردد. بر این اساس شرکتهای خودروساز و کامپیوترساز تلاش می‌کنند تا انواع قطعات

را متناسب با درکشان از نیازهای کاربران، طراحی و تولید کنند. بخش اول این تلاشها (درک نیازهای مشتری و شناسایی

تحولات بازار) عمدتاً بر بستر فن‌آوری اطلاعات قرار دارد. تبلیغات، بازاریابی، مدیریت بر ارتباط با مشتری (CRM) از جمله

موضوعات مهم این بخش است که با گسترش اینترنت در سطح جهان، از دیدگاه سنتی به شکل جدید خود که بر پایه فن

آوری اطلاعات است، تغییر شکل داده است. بخش دوم تلاشها (طراحی و تولید محصولات با قطعات قابل جایگزین)

رویکردی درونی دارد و سازمان با تغییر در نگرش و روشهای انجام کار خود سعی دارد تا محصولات را از قطعات قابل

جایگزین تولید کند. این رویکرد که با عنوان مایجولارسازی شناخته می‌شود رشد چشمگیری در صنعت کامپیوترسازی داشته

و متعاقب آن در صنعت خودرو توجه جدی به آن شده است (Christensen et al., 2001). در این راه کار استراتژیک

سازمانها تلاش می‌کنند تا با تنوع بخشیدن در ظاهر و کارکرد قطعات یکسان و قابل جایگزین (که اصطلاحاً ماجول نامیده می‌شود) بتوانند مجموعه بسیار متنوع تری از محصولات را ارائه کنند.

نقش فن‌آوری اطلاعات در پیاده‌سازی این راه‌کار استراتژیک از مشتری گرفته تا فرآیندهای تولید و مدیریت تامین‌کنندگان بسیار حائز اهمیت است. انتخاب ماجول‌های مختلف کالا توسط مشتری، در زمان سفارش محصول مورد علاقه‌اش، در یک بستر شبکه‌ای و بر پایه فن‌آوری اطلاعات انجام می‌شود. به عنوان مثال مشتری از طریق اینترنت می‌تواند خودروی مورد علاقه خود را به صورت سه بعدی ببیند و تغییرات موردنظرش را در تزئینات داخلی خودرو، امکانات سمعی بصری درون خودرو، رنگ، نوع داشبورد، صندلیها و ... اعمال کند و از انواع گزینه‌های موجود برای هر یک از ماجولهای ذکر شده گزینه مورد علاقه‌اش را انتخاب کند. در نهایت سیستم، برنامه ریزی دقیق تولید را به تامین‌کنندگان ارائه می‌دهد و در زمان مشخص به مونتاژ نهایی می‌رساند (Dell, 2002 و Dell and Fredman, 2000 و SUN و MICROSYSTEMS, 2000 و Edwards, 2002).

۱۴-۲- مدل‌های کسب و کار مبتنی بر فن‌آوری اطلاعات

بکارگیری مدل‌های پیچیده کسب و کار در بستر فن‌آوری اطلاعات از دیگر راه‌کارهای استراتژیک صنایع کامپیوترسازی و خودروسازی (Venkatraman, 2000) است. مدل‌هایی که در بستر شبکه‌های جهانی به تبادل داده، پول، کالا و خدمات در سطح جهان می‌پردازند. نمونه‌هایی از این مدل‌های کسب و کار، مکانیزم‌های تولید محصولات Intel، Dell و Cisco در سطح جهان است. در صنایع خودروسازی تاسیس شرکت Covisint.com توسط GM، Ford و Dimeller Cheraisler از مهمترین رخدادهای این موضوع به شمار می‌آید. Covisint.com یک بازار الکترونیکی از

قطعات و مجموعه‌های صنعت خودرو است که فعلاً در سطح آمریکا فعالیت می‌کند و شرکتهای موسس آن و دیگر شرکتهایی که به مرور به آن پیوسته‌اند همه خریدهای صنعتی خود را از آن تامین می‌کنند. قدرت Covisint.com به مرور در حال افزایش است به گونه‌ای که ترس از آن می‌رود که در آینده نزدیک خود یک خودروساز بسیار قدرتمندتر از Ford ، GM و DC شود. چرا که Covisint.com مجرای همه اطلاعات ریز و دقیق صنعت خودرو شده است.

اطلاعات فنی کلیه قطعات و مجموعه‌ها (شامل نقشه‌ها، مدلها، مشخصات مواد، برنامه‌های تست، برنامه‌های کنترل کیفی و ...)، اطلاعات کلیه ماشین‌آلات و تجهیزات در هر یک از کارخانه‌ها، برنامه‌های تولید و توسعه و اطلاعات انبارها تنها گوشه‌ای از اطلاعات صنعت خودروی آمریکاست که از طریق این بازار الکترونیکی قابل دسترسی است (Edwards, 2002). بنابراین مدل‌های جدید کسب و کار مبتنی بر فن‌آوری اطلاعات به عنوان یکی از راه‌کارهای استراتژیک صنایع شناخته می‌شود که قدرت متحول ساختن صنعت را در خود نهفته دارد.

۳- برجسته سازی فعالیتهای محوری

با نگاه دقیق به بسیاری از سازمانها، سه نوع کسب و کار در آنها قابل مشاهده است: کسب و کار ارتباط با مشتری (customer relationship business)، کسب و کار ابداع محصول (product innovation business) و کسب و کار زیرساختار (infrastructure business). نزدیک به یک قرن است که تئوریهای اقتصادی فرض می‌کنند که مدیریت مشتری، ابداع و زیرساختار را بایستی به صورت یکجا و ترکیبی در یک سازمان انجام داد چرا که اگر این فعالیتها در سازمانهای مجزا از هم انجام شود، هزینه‌های تعامل و ارتباطات زیادی ظهور می‌کند (Hagel and Singer, 1999). بنابراین بهتر است تا هر سازمانی همه این فعالیتها را خود انجام دهد.

بر همین اساس در سالهای اخیر سازمانهای بزرگ، انرژی و منابع عظیمی را برای مهندسی مجدد و طراحی مجدد فعالیتها و کسب و کارهای اصلی خود صرف کرده‌اند. این سازمانها از آخرین دستاوردهای فن‌آوری اطلاعات برای حذف واسطه‌ها و زمانهای تاخیر و کاهش خطاها استفاده کرده‌اند. اما واقعیتی که مدیران به آن اشاره می‌کنند، این است که با انجام همه این فعالیتها در سازمان، مدیریت مجبور به مصالحه کردن در تناقضات بروز کرده در عملکرد فرآیندهاست به گونه‌ای که از مهندسی مجدد نیز هیچ کاری بر نمی‌آید.

برای آنکه بتوان آینده سازمانها را دید تنها باید به شرکت‌های اینترنتی نگاه کرد که امروزه چگونه خود را سازماندهی می‌کنند. سازمانهای جدید نظیر Yahoo.com و Amazon.com که با گسترش روزافزون اینترنت رشد کرده‌اند رویکردهای جدیدی در این زمینه بکار بسته‌اند. به عنوان مثال Yahoo تمرکز خود را بر مدیریت روابط با مشتری قرار داده است. Yahoo برای مدیریت ابداع محصولات و خدمات مبتنی بر وب، به شرکت Inktomi - که تخصصش در پردازش موازی و جستجوی میلیونها صفحه اینترنتی است - اتکا کرده و از طرف دیگر در مورد مدیریت زیرساختارش به شرکت AT&T متکی شده است. این در حالی است که هنوز بسیاری تصور می‌کنند که Yahoo یک موتور جستجو است، اما Yahoo همه خدمات جستجو را از شرکت Inktomi دریافت می‌کند. بنابراین اکنون Yahoo آزادانه بر مدیریت روابط با مشتریان متمرکز شده است و با جمع‌آوری داده‌های مشتریان و اتصال آنها به تجار و شرکت‌های تبلیغاتی، کسب و کار خود را می‌چرخاند (Hagel and Singer, 1999).

بنابراین سازمانها در حال "برجسته‌سازی فعالیت‌های محوری" خود هستند به این گونه که هر سازمانی تلاش می‌کند تا در یکی از این سه فعالیت عمده متمرکز شود و آن را به قابلیت محوری خود تبدیل کند و در دو فعالیت دیگر از شرکای خود

خدمات بگیرد. بر این اساس و با گسترش بیشتر فن‌آوری اطلاعات، هر یک از سازمانهای فعلی به سه بخش تفکیک می‌شوند و با انتخاب یکی از این بخشها و برجسته کردن آن به محیط رقابتی جدید وارد می‌گردند.

پس از این مرحله و به منظور "دستیابی به مقیاس اقتصادی بالاتر و گستره اقتصادی (economy of scope)

بیشتر"، سازمانها نیازمند یکپارچه سازی مجدد هستند اما این بار یکپارچگی از جنس مجتمع شدن این سه فعالیت اساسی از شرکتهای مختلف در یک شرکت و احد (یکپارچگی عمودی) نخواهد بود. بلکه یکپارچگی از به هم پیوستن چندین شرکت با قابلیت محوری یکسان (که به عبارتی در یک فعالیت اساسی (مثلاً CRM) فعال هستند) بوجود می‌آید ("یکپارچگی افقی"). در چنین شرایطی ابتدا شرکتهای به یکپارچگی در سطح صنعت خود اقدام می‌کنند و در مرحله بعد به یکپارچگی فراصنعتی دست می‌زنند به این عبارت که شرکتهای با قابلیت محوری یکسان اما از صنایع مختلف به یکپارچگی جدید می‌رسند (Hagel and Singer, 1999).

این رویکرد استراتژیک که در دو مرحله "برجسته سازی فعالیتهای محوری" (همراه با تجزیه و تفکیک کردن فعالیتهای درون سازمانی) و "سپس یکپارچه سازی افقی" (یکپارچه شدن سازمانهای دارای قابلیت محوری یکسان) انجام می‌شود از راهکارهای بسیار مهم و استراتژیک سازمانهای آینده است که بر بستر فن‌آوری اطلاعات و همراه با استفاده مبتکرانه از اینترنت و مدل‌های جدید کسب و کار تحت شبکه ظهور می‌کند.

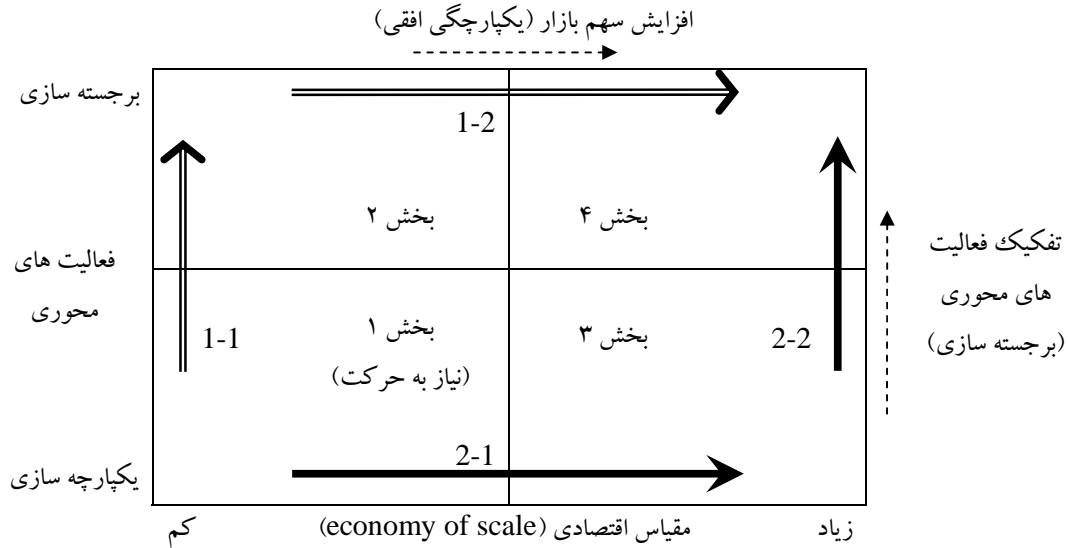
۴- مسیرهای رشد

شرایط و تحولات جاری در صنایع مختلف دنیا و گسترش فن‌آوری اطلاعات باعث شده است تا سازمانها مسیرهای

جدیدی برای رشد خود جستجو کنند. قطعاً بر اساس آنکه شرایط فعلی هر سازمانی بر چه پایه ای استوار باشد لازم است

جهت‌گیری خاص آن سازمان شناسایی گردد. اما به هر حال مسیرهای کلان رشد قابل شناسایی هستند و این مقاله تلاش می‌کند تا دو مسیر اساسی رشد را معرفی کند. چارچوب زیر مسیرهای اساسی رشد و تحول سازمان را با نگرش عمیق به فن

آوری اطلاعات و تحولات دنبال آن ترسیم می‌کند (شکل ۳).



پایه و اساس این مسیرها و استراتژیهای برآمده از آن، بر رشد و گسترش فن‌آوری اطلاعات و اینترنت قرار دارد. هر

مسیر از دو مقطع یکسان اما با توالیهای متفاوت تشکیل یافته است. این دو مقطع عبارتند از "برجسته سازی فرآیندهای محوری

سازمان" و "رشد سهم بازار".

هر چه نفوذ و اثرگذاری فن‌آوری اطلاعات در فرآیندهای سازمان بیشتر باشد به گونه‌ای که فرآیندهای سازمان

بتوانند با هزینه کمتر و شفافیت بیشتری به مکالمه با یکدیگر بپردازند، "جداسازی فرآیندهای محوری سازمان" راحتتر رخ می‌

دهد. بنابراین سازمانهایی که به این سطح از نفوذ فن‌آوری اطلاعات دست یافته‌اند شایسته است تا قدم اول خود را بر "برجسته

سازی فرآیندهای محوری سازمان" (شکل ۳: قدم ۱-۱) قرار دهند و فرآیندهای غیرمحوری خود را کم‌رنج و برون‌تامین کنند و به اصطلاح سازمان را از یکپارچگی خارج و به سازمانی ناب تبدیل نمایند و پس از آن به سوی "رشد سهم بازار" (شکل ۳: قدم ۱-۲) گام بردارند. به صورت دقیق‌تر سازمانهایی که موقعیت "یکپارچگی" تشریح شده در "موقعیتهای استراتژیک شرکتها بواسطه فن‌آوری اطلاعات" را پشت سر گذارده‌اند بهتر است تا این مسیر رشد را برگزینند.

زمانی که نفوذ و اثرگذاری فن‌آوری اطلاعات در فرآیندهای سازمان مؤثر نیست، "رشد سهم بازار" (شکل ۳: قدم ۱-۲) قدم اول است و به عبارت دقیق‌تر سازمانهایی که موقعیتشان، قبل از موقعیت "یکپارچگی" تشریح شده در "موقعیتهای استراتژیک شرکتها بواسطه فن‌آوری اطلاعات" است بهتر است تا "رشد سهم بازار" را به عنوان قدم اول خود برگزینند. هر چه مقیاس اقتصادی محصول بالاتر باشد و گستره اقتصادی محصولات و قدرت تکنولوژی سازمان با رقبا ناچیز باشد، "رشد سهم بازار" اهمیت بیشتری می‌یابد. بنابراین سازمانهایی که محصولات حساس به مقیاس اقتصادی بالا دارند و از زیرساخت مناسب فن‌آوری اطلاعات بهره‌مند نیستند، شایسته است تا قدم اول خود را بر "رشد سهم بازار" قرار دهند و با اتخاذ راه‌کار استراتژیک اتحاد به سوی یکپارچگی بیشتر حرکت کنند و پس از آن، فرآیندهای محوری خود را شناسایی کنند و با بهره‌گیری نوآورانه از فن‌آوری اطلاعات و ایجاد بستر لازم برای مکالمه مؤثر بین فرآیندهای سازمانی بر پایه فن‌آوری اطلاعات، این فرآیندها را برجسته و فرآیندهای غیرمحوری را از خود دور کنند (شکل ۳: قدم ۲-۲) تا به سازمانی ناب تبدیل شوند.

در هر یک از قدم‌های هر یک از دو مسیر ذکر شده به تناسب اینکه سازمان در چه موقعیتی قرار داشته باشد می‌تواند به تناسب ظرفیت خود از راه‌کارهای استراتژیک "۱- جهانی سازی، ۲- اتحاد، ۳- سفارشی سازی، ۴- ماجولار سازی و

۵- مدل‌های کسب و کار مبتنی بر فن‌آوری اطلاعات "استفاده کند اما جهت‌گیری خود را بر اساس مسیرهای رشد همواره حفظ کند.

۱-۴- مموهای پارچوب مفهومی مسیرهای رشد

دو محور اساسی این پارچوب عبارتند از "۱- فرآیندهای محوری" که از "یکپارچگی" به "برجستگی" تغییر می‌یابد و "۲- مقیاس اقتصادی" که از "کم" به "زیاد" تغییر می‌کند. هر یک از مسیرها مزایای خاص خود را دارند. در مسیر اول پس از طی قدم "برجسته‌سازی فرآیندهای محوری سازمان" (شکل ۴: بخش ۲)، مشخصه‌های سازمان شکل جدیدی به خود می‌گیرد. سازمان به سازمانی ناب تبدیل می‌شود که هیچ فرآیند اضافی و فعالیت حاشیه‌ای در آن وجود ندارد. سازمان منعطف تر می‌شود و آمادگی فعالیت در حوزه‌های غیرتخصصی خود را در صنعت خود و پس از آن در صنایع دیگر می‌یابد. سازمان بر تمرکز عمیق در فعالیتهای محوری خود دست می‌یابد و بر همین اساس نیز مورد توجه سرمایه‌گذارهای مخاطره‌آمیز واقع می‌شود. استحکام حرکت، سرعت و شتاب حرکت‌های سازمان بسیار قوی تر می‌شود و به هزینه‌های رقابتی تری دست می‌یابد. در این شرایط سازمان به اکثر منافع ذکر شده از اتخاذ راه‌کارهای استراتژیک اتحاد، جهانی‌سازی، سفارشی‌سازی، ماجول‌سازی و مدل‌های کسب و کار مبتنی بر فن‌آوری اطلاعات دست یافته است.

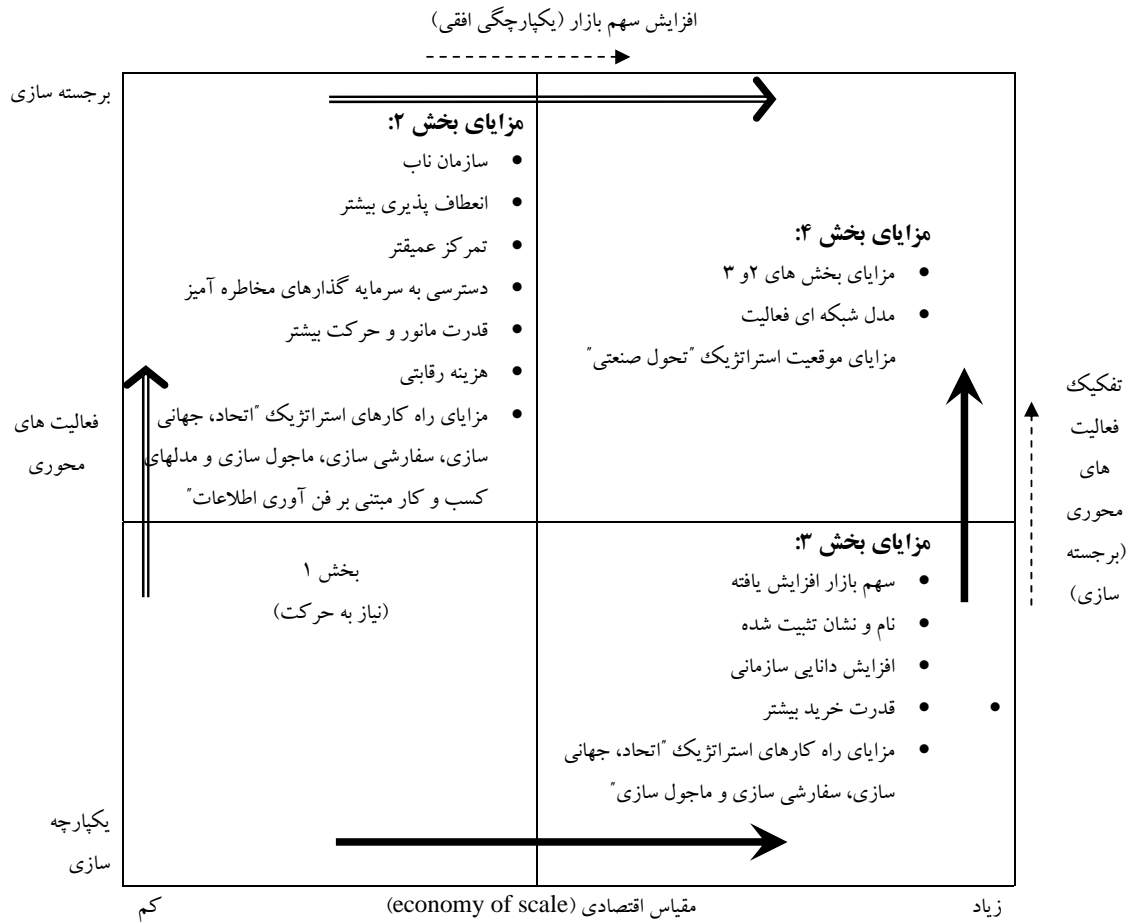
در مسیر دوم پس از طی قدم "رشد سهم بازار" (شکل ۴: بخش ۳)، مشخصه‌های سازمان به شرح زیر تغییر می‌کند. مشخصاً سهم بازار محصولات سازمان افزایش می‌یابد. شهرت و نیکنامی نشان و نام سازمان ارتقاء و در سطح جهان استحکام می‌یابد. دانایی سازمانی افزوده می‌شود و اکثر منافع ذکر شده از اتخاذ راهکارهای استراتژیک اتحاد، جهانی‌سازی، سفارشی‌سازی و ماجول‌سازی حاصل می‌شود.

در نهایت هر دو مسیر به بخش ۴ (شکل ۴) وارد می‌شوند که در این نقطه، سازمان علاوه بر بهره‌مندی از مزایای

بخشهای میانی ۲ و ۳، به موقعیت استراتژیک "تحول صنعتی" رسیده است و با ساختاری شبکه‌ای به خلق مستمر مدل‌های

جدید کسب و کارهای مبتنی بر فن‌آوری اطلاعات می‌پردازد. در این شرایط سازمان مبداء تحولات سازمانی واقع می‌شود و

شگفتی‌آفرینی کار روزمره آن است.



شکل ۴: چارچوب مفهومی مسیرهای اساسی رشد سازمان

نتیجه‌گیری

سازمانهای مختلف، مسیرهای رشد متفاوتی را برمی‌گزینند و بر اساس آنکه چه شرایطی بر بازار، تکنولوژی، محصول، مشتری و رقبا حاکم باشد، استراتژی‌های خود را انتخاب و اجرا می‌کنند. اما تنها معدودی از سازمانها هستند که می‌توانند این مسیر را به سلامت طی کنند.

با مطالعه سازمانهایی که پروژه‌های رشد و تحول را در خود آغاز کرده‌اند، به طور کلی دو مسیر اصلی رشد قابل تشخیص است که پایه و اساس این مسیرها و استراتژیهای برآمده از آن، بر رشد و گسترش فن‌آوری اطلاعات و اینترنت قرار دارد. هر مسیر از دو مقطع یکسان با توالیهای مختلف تشکیل یافته است. این دو مقطع عبارتند از "برجسته سازی فرآیندهای محوری سازمان" و "رشد سهم بازار".

هر چه نفوذ و اثرگذاری فن‌آوری اطلاعات در فرآیندهای سازمان بیشتر باشد به گونه‌ای که فرآیندهای سازمان بتوانند با هزینه کمتر و شفافیت بیشتری به مکالمه با یکدیگر بپردازند، "جداسازی فرآیندهای محوری سازمان" راحتتر رخ می‌دهد. بنابراین سازمانهایی که به این سطح از نفوذ فن‌آوری اطلاعات دست یافته‌اند شایسته است تا قدم اول خود را بر "برجسته سازی فرآیندهای محوری سازمان" قرار دهند و فرآیندهای غیرمحوری خود را کمرنگ و بیرون‌تأمین کنند و به اصطلاح سازمان را از یکپارچگی خارج کنند و به سازمانی ناب تبدیل شوند و پس از آن به سوی "رشد سهم بازار" خود قدم بردارند.

زمانی که نفوذ و اثرگذاری فن‌آوری اطلاعات در فرآیندهای سازمان مؤثر نیست، "رشد سهم بازار" قدم اول است. هر چه مقیاس اقتصادی محصول بالاتر باشد و تمایز محصولات و قدرت تکنولوژی سازمان با رقبا ناچیز باشد، "رشد سهم بازار" اهمیت بیشتری می‌یابد. بنابراین سازمانهایی که محصولات حساس به مقیاس اقتصادی بالا دارند و از زیرساخت مناسب

فن‌آوری اطلاعات بهره‌مند نیستند، شایسته است تا قدم اول خود را بر "رشد سهم بازار" قرار دهند و با استراتژیهای اتحاد، ادغام و تملک به سوی یکپارچگی بیشتر حرکت کنند و پس از آن، فرآیندهای محوری خود را شناسایی کنند و با بهره‌گیری نوآورانه از فن‌آوری اطلاعات و ایجاد بستر لازم برای مکالمه مؤثر بین فرآیندهای سازمانی بر پایه‌ی فن‌آوری، این فرآیندها را برجسته و فرآیندهای غیرمحوری را از خود دور کنند تا به سازمانی ناب تبدیل شوند.

۵- منابع

1. Cisco Systems, 2000, Networking the Supply Chain for Competitive Advantage: An Overview of the Cisco Networked Supply Chain Management Solution, (online) Available from <http://www.cisco.com/warp/public/cc/so/bzso/ibsg/nscm_ov.htm>.
2. Christensen, C.M., Raynor, M., and M. Verlinden, 2001, Skate to where the money will be, Harvard Business Review, November, pp 72-81.
3. Dell, M., with C. Fredman, 2000, Direct from Dell: Strategies that Revolutionized an Industry, Harper Collins Business, London.
4. Dell, M., 2002, Evolving Dell Model - The Key to be a Global Company, A speech in Nikkei Global Management Forum 2002, 29 Oct 2002. (online) Available from <[URL:http://www.nni.nikkei.co.jp/FR/NIKKEI/ngmf/ngmf2002/2002ngmf_sp_de11.html](http://www.nni.nikkei.co.jp/FR/NIKKEI/ngmf/ngmf2002/2002ngmf_sp_de11.html)>.
5. Edwards, R. (cited 14 November 2002), 'Automotive Transformation: a challenge for information technology', Created by Logica in partnership with PixelMEDIA,

Inc. (online) Available from

<http://www.logica.com/constants/publications/thought_pieces.asp>

6. Hagel, J. and M. Singer, 1999, Unbundling the Corporation, Harvard Business Review, March-April, p133.
7. Malhotra, Y., 2000, Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to 'Internet Time', Information Strategy: The Executive's Journal, Summer 2000, Vol. 16, Issue 4, pp. 5-16.
8. PricewaterhouseCoopers, 2000, A2C: The Second Automotive Century, PricewaterhouseCoopers.
9. Sanchez, R., 1997, Preparing for an Uncertain Future - Managing Organizations for Strategic Flexibility, International Studies of Management and Organization, Vol. 27, No. 2, pp. 71-94. Cited by (Wolters, 1999).
10. SUN Microsystems, 2000, The Global Automotive Industry 2000: The Virtual Future, Sun Microsystems White Paper.
11. Venkatraman, N., 2000, Five steps to a dot.com strategy: How to find your footing on the Web, Sloan Management Review, Cambridge, Vol. 41, No. 3, (Spring 2000), pp15-28.