

برگرفته از کتاب ابزارهای مدیریت (۲۰۱۳)

ترجمه کامل کتاب توسط امیر بهبودی به نشر آترنگار در دسترس است.

با سپاس فراوان

کوچک سازی

- کوچک سازی
- اخراج
- مهندسی مجدد

تشریح

در صورت کاهش فروش، شرکت ها اقدام به کاهش منابع انسانی (براساس کاهش هزینه و افزایش سود) می کنند. گرچه کاهش منابع انسانی در کاهش هزینه ها موثر است اما منجر به عوارض جانبی ناخواسته از قبیل روابط عمومی ضعیف، آسیب روحیه کارکنان و در شرایطی که اوضاع اقتصادی بهبود یابد باعث هزینه هاس جدید استخدام و ناتوانی در سرمایه گذاری سریع می گردد. کوچک سازی ماهرانه، باید به شرکت در شرایط چالش برانگیز اقتصادی به صورتی قوی تر کمک کند.

تلاش های خلاقانه برای جلوگیری از کوچک سازی، شامل استخدام های فصلی کاهش حقوق و دستمزد، کاهش ساعت کار، محدودیت در اضافه کاری، مرخصی و تعطیلات بدون دستمزد و توقف کار به صورت موقت می شود.

هنگامی که کوچک سازی غیرقابل اجتناب می نماید، هدف نهایی باید از بین بردن منابع غیر ضروری باشد تا تأثیرات منفی وارده بر سازمان به کمترین حد برسد.

روش

کوچک سازی اگر به طور صحیح صورت گیرد می تواند موثر واقع شود. شرکت ها باید مراقب باشند تا پیام های اشتباه به کارکنان، سهامداران و رسانه ها ارشال نکنند. کوچک سازی نیازمند مدیرانی است که:

- اثرات نهایی کوچک سازی را ارزیابی کنند. هزینه نهایی کوچک سازس شامل هر دو جنبه هزینه های مالی و غیر مالی می گردد. مدیران باید ارزش فعلی تمام هزینه ها و منافع مرتبط با کاهش، شامل کاهش بهره وری کارکنان بر اثر اختلال یا از بین رفتن خلاقیت، هزینه های استخدام مجدد در آینده، هزینه های *** و هزینه های فرصت از دست رفته به دلیل نداشتن نیروی انسانی مناسب، برای سرعت بخشیدن به خروج از رکود را نمایند. سرمایه گذاری در مناطقی که مشتریان به آن توجه دارند در حالیکه سایر رقبا در حال قطع و کاهش خدمات هستند، به شرکت برای حفظ یا بهبود شرایط کمک می کند. ارزش ایجاد شده از کوچک سازی باید از هزینه روحیه پایین کارکنان و خسارت بالقوه وارده بر شهرت شرکت فراتر باشد.

- توسعه یک فرآیند کوچک‌سازی روان. بسیار مهم است که مدیران به طور جسورانه‌ای در برنامه‌های پیشرو خود برای کاهش شغل سرمایه‌گذاری کنند. سازمان باید به طور معمول کمیته‌ای را برای تعیین سطح مناسبی از کوچک‌سازی و ایجاد فرآیندی برای محاسبه بهترین منافع سازمان و سهامداران تشکیل دهد. از دیگر فعالیت‌های مهم؛ آموزش مدیران جهت اخراج کردن و کمک به کارکنان قدیمی برای یافتن کار می‌باشد.

موارد مورد استفاده:

کوچک‌سازی می‌تواند برای موارد زیر استفاده شود:

کاهش هزینه‌ها

- بهینه‌سازی منابع انسانی نسبت به تقاضای بازار
- نشان دهنده این است که سازمان در حال برداشتن گام‌هایی فعال در جهت سازگاری و تعدیل کردن می‌باشد.
- بهره‌مندی از شریک شدن در هزینه‌ها پس از ادغام
- اتلاف حداقلی منابع تولید

منابع

1. Carter, Tony. *The Aftermath of Reengineering: Downsizing and Corporate Performance*. Haworth Press, 1999.
2. Cooper, Cary L., and Ronald J. Burke. *The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring, and Privatization*. Blackwell, 2000.
3. De Meuse, Kenneth P., and Mitchell Lee Marks. *Resizing the Organization: Managing Layoffs, Divestitures, and Closings*. Pfeiffer, 2003.

4. Gertz, Dwight L., and Joao Baptista. *Grow to Be Great: Breaking the Downsizing Cycle*. Free Press, 1995.
5. Marks, Mitchell Lee. *Charging Back Up the Hill: Workplace Recovery After Mergers, Acquisitions, and Downsizings*. Jossey-Bass, 2003.
6. Mishra, Karen E., Gretchen M. Spreitzer, and Aneil K. Mishra. "Preserving Employees Morale During Downsizing." *MIT Sloan Management Review*, Winter 1998, pp. 83–95.
7. Trevor, Charlie O., and Anthony J. Nyberg. "Keeping Your Headcount When All About You Are Losing Theirs." *Academy of Management Journal* 51, no. 2, 2008, pp. 259–276.

ادغام

- ادغام و مالکیت ها
- ادغام و یکپارچه سازی تیم ها
- اتحاد استراتژیک

تشریح

در طول دهه گذشته ادغام و مالکیت ها به سطح بی سابقه ای رسیده است تا جایی که شرکت ها از استراتژی های تأمین مالی برای به حداکثر رساندن ارزش سهام و ایجاد یک مزیت رقابتی بهره می گیرند. ادغام سازی هنگامی رخ می دهد که شرکت های بزرگ تر شرکت های کوچک تر را تحت مالکیت خود قرار می دهند. ادغام به طور معمول در برگیرنده نسبتی دو برابر تأسیس و نیروی شرکت جدید است. بیشتر ادغام ها به صورت توافقی انجام می گیرد اما تصاحبو خصمانه زمانی رخ می دهد و که شرکت تصاحب کننده اقدام به خرید اکثریت سهام در بابت آزاد می کند و هیئت مدیره را هدف قرار می دهند. ادغام زمانی موفقیت آمیز تلقی می گردد که ارزش سهام سریع تر از زمانی

که شرکت به تنهاییوکار می کند،افزایش یابد. از آن جا که تصاحب شرکت ها و مالکیت می تواند رقابت را کاهش دهد،اغلب نیازمند تأیید دولت و کنترل شدید می باشد. برای افزایش شانس موفقیت در یک معامله،تصاحب کننده نیازمند به انجام دقیق و پشتکار بررسی دارایی و عملکرد قبلی شرکت هدف قبل از خرید دارد تا ارزش مستقل شرکت و مشکلات آن را آشکار سازد. ادغام موفقیت آمیز نیازمند درک چگونگی مبادله سرعت و دقت در برنامه ریزی است و شامل مراحل زیر می باشد:

- تنظیم اولویت های ادغام براساس استراتژی های منطقی ادغام و اهداف
- بیان و ایجاد ارتباط بین دیدگاه سازمان ها توسط رهبران ادغام طراحی سازمان جدید و برنامه عملیاتی
- سفارشی کردن طرح ادغام برای مقابله با چالش های خالص
- برای تصاحب مقیاس اقتصادی به سرعت عمل کرده و هنگامی که تعریف جدیدی از مدل کسب و کار ارایه می دهیم.
- سرعت بخشیدن برای تصاحب مدل درست مانند درکوموفقیت نام تجاری یا فرصت های رشد محصول
- اجرای تهاجمی طرح یکچارچه سازی ۱۰۰۰۰۰۰ روزه- شرکت ادغام شده باید ایجاد کننده و کمک کننده در ارزش سازی باشد.

موارد استفاده:

از شیوه ادغام برای افزایش سهام در راه های زیر استفاده می شود

- کاهش هزینه با ترکیب بخش ها و عملیات و پیرایش نیروی کار

- افزایش درآمد از طریق جذب رقیب بزرگوو کسب سهموبیشتر از بازار
- فروش خدمات و محصولات

منابع

1. Bruner, Robert F., and Joseph R. Perella. *Applied Mergers and Acquisitions*. Wiley Finance, 2004.
2. Frankel, Michael E. S. *Mergers and Acquisitions Basics: The Key Steps of Acquisitions, Divestitures, and Investments*. John Wiley & Sons, 2005.
3. Gaughan, Patrick A. *Mergers: What Can Go Wrong and How to Prevent It*. John Wiley & Sons, 2005.
4. Gole, William J., and Paul J. Hilger. *Corporate Divestitures: A Mergers and Acquisitions Best Practices Guide*. John Wiley & Sons, 2008.
5. Harding, David, and Sam Rovit. *Mastering the Merger: Four Critical Decisions That Make or Break the Deal*. Harvard Business Review Press, 2004.
6. Harding, David, Sam Rovit, and Alistair Corbett. "Avoid Merger Meltdown: Lessons from Mergers and Acquisitions Leaders." *Strategy & Innovation*, September 15, 2004, pp. 3–5.
7. Kanter, Rosabeth Moss. "Mergers That Stick." *Harvard Business Review*, October 2009, pp. 121–125.
8. Lajoux, Alexandra Reed, and Charles M. Elson. *The Art of M&A Due Diligence: Navigating Critical Steps and Uncovering Crucial Data*. 2d ed. McGraw-Hill, 2010.
9. Lovallo, Dan, Patrick Viguerie, Robert Uhlener, and John Horn. "Deals Without Delusions." *Harvard Business Review*, December 2007, pp. 92–99.
10. Miller, Edwin L. *Mergers and Acquisitions: A Step-by-Step Legal and Practical Guide*. Wiley, 2008.
11. Rosenbaum, Joshua, Joshua Pearl, and Joseph R. Perella. *Investment Banking: Valuation, Leveraged Buyouts, and Mergers and Acquisitions*. Wiley, 2009.

12. Schweiger, David M. *M&A Integration: A Framework for Executives and Managers*. McGraw-Hill, 2002.