

یادگیری در نتیجه تحول : مطالعه استراتژی شرکت ایسر

علیرضا احمدی زاده

آنیل کومار ساهای
مدیریت و طراحی سیستم
دانشکده مدیریت سلوان
انستیتو تکنولوژی ماساچوست

این مقاله ، ارتباط میان ابداع خط مشی و استراتژی های شرکتهای مدرن را در یک شرکت بزرگ تایوانی نشان می دهد. ارزش این تحقیق با توجه به بحرانهای اقتصادی اخیر در آسیای شرقی و اقیانوسیه، معلوم می گردد. از آنجایی که نتایج این تحلیل موردی در سایر بنگاههای IT در منطقه اقیانوسیه یا ورای آن کاربرد دارد. این مقاله در پنج بخش سازماندهی شده است. بخش ۱ مقدمه و انگیزه ای برای استفاده از نکات تئوری نوآوری برای بهبود خطی مشی های شرکت را ارائه می دهد. بخش ۲ مراحل این تحلیل را با ارائه خلاصه ای از تحقیقات گذشته و اظهار نظر در مورد سیستم کسب و کار آسیا بیان می کند. بخش ۳ درباره رشد شرکت ایسر ، تصمیمات استراتژیک قبلی این شرکت ضمن بیان ارتباط این تصمیمات با اصولی که در تحقیقات گذشته برجسته شده اند، بحث می کند. بخش ۴ درباره چگونگی توسعه این اصول برای مواجهه با نیروهای خارجی(رقابت، اقتصاد و مقررات بین المللی) که این بنگاه را به چالش می گیرند، بحث می کند. در پایان، بخش پنج نتیجه گیری تحقیق را ارائه داده و جهت گیری های آینده تحقیق در این زمینه را بیان می کند.

۱. مقدمه :

استراتژی عبارتست از خلق و تقویت مزیت رقابتی که موفقیت را به دنبال دارد. تئوری مدیریت استراتژیک بیانگر این امر است که بنگاه می بایست تطابق خود را با توجه به محیط ایجاد نموده و حفظ نماید. بنگاه باید نسبت به رقبای خود تطابق بهتری با محیط داشته باشد، زیرا بقا و موفقیت از آن هماهنگ ترین بنگاه ها با محیط، و نه فقط بنگاهی که صرفاً با محیط خود مطابقت دارد، است. تناسب متمایز بنگاه و مزیت رقابتی آن ماهیت استراتژی را نشان می دهند. تئوری مدیریت استراتژیک مزیت رقابتی را از طریق تطابق میان نقاط قوت و ضعف بنگاه و فرصتها و تهدید های محیط آن توضیح می دهد. مفهوم نسبی ارائه شده تطابق در تئوری مدیریت استراتژیک، کمتر برای توضیح تقویت یا کاهش مزیت رقابتی مناسب است. توضیح انتقال مزیت رقابتی، مستلزم یک مکانیزم پویا است. دگرگونی، به عنوان منطق تغییر، می تواند این ابزار را فراهم آورد. همانطور که دگرگونی و تکامل ناشی از رقابت برای منابع کمیاب است،

استعاره زیستی می تواند برای مدیریت استراتژیک بکار رود، از آنجایی که مدیریت استراتژیک چگونگی واکنش یک بنگاه را در برابر رقبای خود برای بدست آوردن آن منابع کمیاب، مطالعه می کند. همچنین، گزینه های استراتژیک یا انتخاب خطی مشی می توانند مستقیماً به مفهوم انتخاب طبیعی در تئوری دگرگونی داروین مربوط شوند. بنابر این، تئوری دگرگونی به ایجاد رابطه درونی بنگاه و میان بنگاه و محیط آن، بینش اضافه می کند.

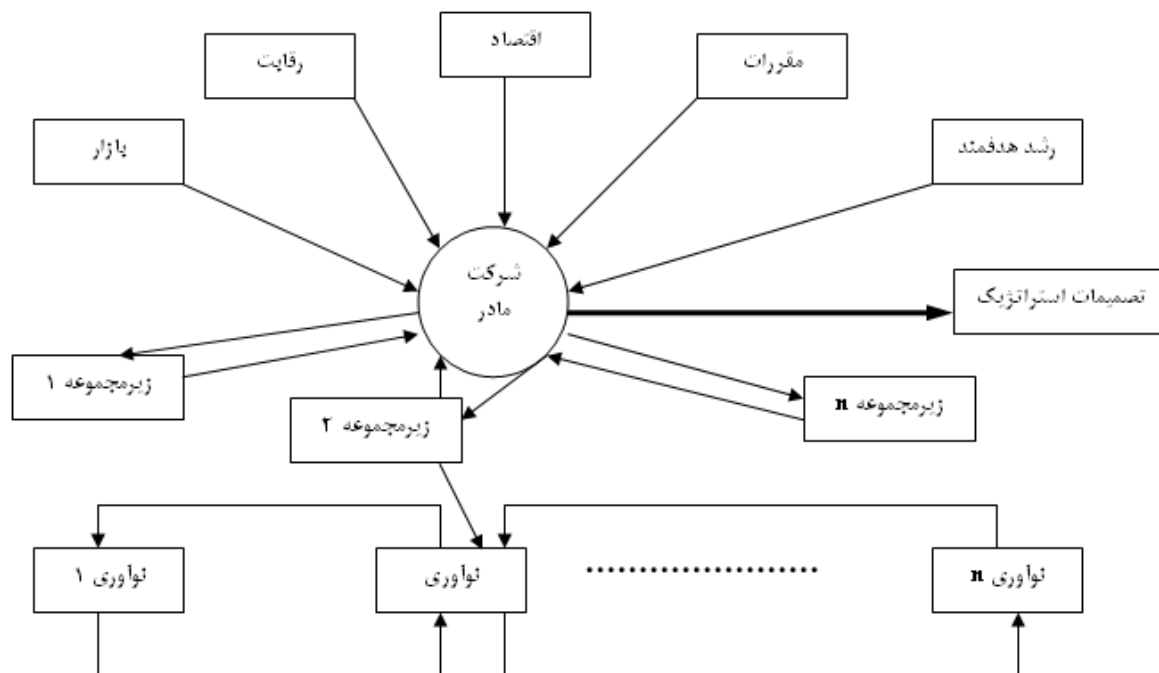
این مقاله در پنج بخش سازماندهی شده است. بخش ۱ مقدمه و انگیزه ای برای استفاده از نکات تئوری دگرگونی برای مدیریت سازمانها ارائه می دهد. به خصوص، این بخش نمونه هایی از توصیه های کلیدی تئوریک با توجه به نکات برگرفته از تئوری دگرگونی که در مدیریت شرکتها قابل استفاده باشد، بیان می کند. بخش ۲ دو مدل استراتژیک را برای شرکتهای بین المللی که در مسیر رشد حرکت می کنند، ارائه می دهد. مدیریت منابع در میان شرکتهای تابعه به یک چالش تبدیل می شود. مدیریت انتقال دانش در میان شرکتهای تابعه به منظور ترویج نوآوری نیز بسیار مشکل می شود. در اینجا پاسخهای سهل و آسانی نیز وجود ندارد. این بخش مراحل این تحلیل را به کمک تفسیری از سیستم کسب و کار آسیایی که به شدت تحت تاثیر فرهنگها و ارزش های منحصر بفرد آسیایی قرار دارد، تنظیم می نماید. شرح کوتاهی از پنج قانون مدیریت دگرگونی (REM) که در طی تحقیق اخیر انجام شده توسط هاینس پیشنهاد شده است نیز در این بخش ارائه می گردد. بخش ۳ درباره رشد شرکت ایسر و تصمیمات عمده استراتژیک آن همراه با تشریح چگونگی ارتباط این تصمیمات با REM بحث می کند. بخش ۴ درباره تاثیر نیروهای خارجی (رقابت، مقررات و اقتصاد بین المللی) بر روی این بنگاه در طی دو سال اخیر بحث می نماید. چگونگی تعمیم قوانین مدیریت دگرگونی به منظور نمایش تاثیر رقابت، مقررات بین المللی و فرهنگ منحصر بفرد و ارزشها، همانطور که در موقعیتهای دنیای واقعی هستند، در این قسمت پیشنهاد می شوند. در پایان، بخش ۵ نتیجه گیری این مقاله را ارائه داده و جهت گیری تحقیقات بیشتر در این زمینه را تعیین می نماید.

۲. مدل های استراتژیک شرکتهای IT :

تصمیمات استراتژیک یک شرکت تحت تاثیر شرایط بازار، درجه رقابت، شرایط اقتصادی، مقررات تاثیر گذار بر صنعت، اهداف رشد شرکت، و تعامل میان شرکت با توابع خود، به طور مثال واحدهای تجاری، قرار دارد. از این رو، مدیریت نوآوری برای شرکت مادر یک چالش است. دو مدل ممکن وجود دارد. در مدل اول، شرکت مادر به عنوان یک مخزن مرکزی پایگاه داده ای نوآوری که از توابع خود انتقال یافته اند، عمل می نماید. در مدل دوم، فرایندها طوری تنظیم شده اند که توابع منفرد دانش و نوآوری را در میان خود به اشتراک بگذارند. (شکل ۱)

نکته جالب آنست که همانطور که در شکل ۱ نمایش داده شده است، شرکتها در فازهای مختلف چرخه حیات خود، استراتژی های مختلفی را به کار می بندند. در ابتدا، ایده محصول از نوآوری خانگی نشات می گیرد، و منابع شرکت

حول توسعه و بازاریابی محصول متمرکز می شوند. در طول فاز رشد، تلاشها برای بازاریابی به منظور دستیابی به سهم بازار بالا انجام می گیرد، درآمدها و نوآوری به شدت تحت تاثیر کشش بازار قرار دارند. به محض اینکه شرکت به موفقیت دست یافت، رقابت شکل می گیرد. به علاوه، شرکت ناچار است برای بقا، توسعه یافته، و شروع به ایجاد تنوع نماید. همزمان با رشد رقابت و منابع محدود (مزیت ها)، شرکت شروع به همکاری و اتحاد مشترک نموده و واحدهای تجاری و شرکتهای تابعه را بوجود می آورد. مدیریت نوآوری در محصول در این مقطع بسیار سخت می شود. هماهنگی فعالیتهای شرکتهای منفرد به نفع شرکت کل (مادر) به یک چالش تبدیل می شود.



۲.۱. چشم انداز اقتصاد جهان و آسیا

در حالیکه حوزه های مختلف جغرافیایی به صورت تهاجمی بلوکهای بازرگانی منطقه ای را تعریف می کنند، بسیاری از شرکتهای چند ملیتی به شناسایی بازارهای جهانی، تا محلی، اقدام می کنند و به دنبال فرصتی برای حضور فعال در تمام مناطق هستند. بحرانهای اخیر اقتصادی در آسیا، فهم دقیق تری از بسیاری از موانع موجود فراهم نموده است که اگر آسیا به دنبال ادامه رشد پویای خود در دهه بعد باشد، می بایست این موانع برطرف شوند. چالشهای بسیاری در این حوزه وجود دارد. اقتصاد بیش انگیزته، امروزه در حال تولید شمار زیادی از سازمانهای ناکارآمد و مقروض است. فساد سیاسی، فعالیتهای تجاری غیر اخلاقی، ... و مدیریت بی کفایت به طور گسترده وجود دارد. سرمایه گذاری های سنگین در صنعت مانند خودرو سازی، صنایع الکترونیک و شیمیایی به ظرفیت بالا استفاده و رقابت قیمتی شدید منجر شده است. عضویت در سازمان تجارت جهانی نیازمند دسترسی رقابتی جهانی به بازار محلی است. مقررات بلند مدت بسیاری از بنگاههایی که نیازمند ساختار بندی مجدد جدی در صنعت محلی هستند را برای چنین رقابتی ناتوان کرده است. عدم وجود بازار محلی سرمایه ایجاد زیر ساختهای رقابتی یا سرمایه گذاری در بنگاه های محلی را برای ملتها سخت کرده

است. خصوصاً، بنگاه های کوچک کار آفرین بیشتر نیازمند وجوه نقد هستند. افزایش بهای نیروی کار و نیاز به مهارت‌های سطح بالاتر در حال افزایش ضعف سیستم مدارس و کمبود تفکر خلاق هستند. تاکید رشد آسیا برفناوری اطلاعات تلاشهای عمده در جهت توسعه نرم افزاری را پشتیبانی می کند و این توسعه نرم افزاری به برتری منتهی می شود، همانطور که صنایع کاربر به صورت فزاینده به کشورهای دارای نیروی کار ارزان، مانند هند، چین و فیلیپین منتقل می شوند. با این حال، تایوان به طور کلی در ساخت قطعات الکترونیکی و محصولات دور برد ضعیف است. این جزیره دیگر رهبر تولید کم هزینه نیست. همانطور که نرخ های نیروی کار تایوان در طی دهه ۱۹۹۰ صعود نمود، شرکت‌های محلی قادر بودند از طریق ایجاد کارخانه های تولیدی کم هزینه در هر جای دیگر منطقه، اصولاً در چین و آسیای جنوب شرقی، کپی سازی کنند.

شرکت‌های نو پای خانوادگی آسیایی موفقیت های مالی مبهوت کننده خود را بر مبنای ارتباطات فردی، پیوندهای خانوادگی و توسعه های فرصت طلبانه قرار داده اند. اما اکنون آنها مجبور به تطابق خود با راه کاملاً جدیدی از اداره کسب و کار هستند. شرکت‌های خانوادگی آسیا اکنون با دسته ای از واقعیت‌های جدید مواجه شده اند. در اولین سطح، نکته ای در سقوط اخیر وجود دارد: هرچه مبادلات خارجی بی ثبات تر باشد، نرخ بهره بالاتر و محیط بیشتر به دنبال صرفه جویی و استقراض خواهد بود. سپس تغییرات عمیق دیگری وجود دارد: دولت‌ها در میان مناطق در حال قانون زدایی از بازار هستند و رقابت همراه با توسعه شرکت‌های چند ملیتی سخت تر می شود. خانواده ها تلاش می کنند تا سازمان‌های پیوندی بوجود آورند که بهترین جنبه های مدیریتی شرق را با بهترین های غرب ترکیب نمایند. کلید این شرکت‌ها اینست که:

- نقاط قوت آسیایی را حفظ نموده و بر رفتار کارآفرینانه تاکید کنند.
- نوعی فرهنگ سازمانی را افزایش دهند که بر حس خانواده بودن در میان کارکنان تاکید نموده و آنها را با عناصر مدیریت غرب یکی نماید.
- یک برنامه استراتژیک رسمی و اجرایی تهیه کنند.
- حسابداری شفاف و سازگاری را ایجاد نمایند.
- مانند لیزر بر روی نوآوری، خدمات به مشتری، و کیفیت، متمرکز بمانند.

۲.۲. پنج قانون مدیریت تحول:

جیم هاینز در این کار تحقیقاتی اخیر پنج قانون مدیریت دگرگونی (REM) را پیشنهاد کرد. این مطالعه با استفاده از سیستم مطالعات شبیه سازی پویا برای پروژه های ایجاد نرم افزار، بیشتر مورد بررسی قرار گرفت. ایده اینست که خطی مشی را به عنوان یک ماده ژنتیک در نظر گرفته و سپس از نکات تئوری دگرگونی استفاده شود و این نکات

چگونگی رخ دادن مواد ژنتیک جدید (و از این رو خط مشی ها ، مانند گزینه های استراتژیک برای شرکتها) و چگونگی تغییر مواد ژنتیک را به طوری که کودکان از والدین پیشی می گیرند، توضیح می دهد.

۱. REM 1: خطی مشی به عنوان یک ماده ژنتیک – نیاز به تکیه بر روی خطی مشی، نه افراد، زیرا ما در حال توسعه خط مشی هستیم و نه افراد.

۲. REM 2: نوظهوری ژنتیک – نیاز به کنترل نوآوری در خط مشی. اصول آنتروپی یادآوری می کند که مراحل بی نظمی بیشتری نسبت به مراحل پایا وجود دارد. امکان بیشتری وجود دارد که نوآوری در خط مشی جدید به شرایط بدتری منتهی شود. بنابراین باید در نوآوری خط مشی، وقفه هایی را در نظر بگیرند.

۳. REM 3: پیشی گرفتن از والدین – نیاز به ارتباطات پرورشی؛ ترکیبی از افراد در کنار یکدیگر. یادگیری از یکدیگر پایه کار تیمی است. از طریق ترکیب افراد با یک سیاست خوب تکامل سریعتر خط مشی های بهتر را افزایش می دهد.

۴. REM 4: مکانیزم اشاره و فشار – نیاز به یادگیری انتخابی. این امر در خط مشی های شرکت تعریف می شود. و این خط مشی ها جهت گیری های افراد را مشخص و افرادی را به عنوان رهبر برای یادگیری در شرکت شناسایی می کنند. پس شرکتها نیاز به داشتن رهبری دارند که بتواند محیطی را فراهم نماید که در آن دیگران برای یادگیری از رهبر اشتیاق داشته باشند.

۵. REM 5: انتخاب جهت گیری های تکاملی که افراد واقعاً می خواهند. بسیار مهم است که شرکتها به افراد خود کمک کنند تا آنها به اهداف و آرزوهای خود دست یابند، و خط مشی های شرکت می بایست این امر را افزایش داده و حمایت نمایند.

۳. رشد شرکت ایسر :

در عصر جدید IT ، تولید کنندگان با تکنولوژی سطح بالا و موفق نیازمند واکنش سریع در برابر پیشرفتهای تکنولوژی و تغییر شرایط بازار هستند. همزمان، پایین نگهداشتن هزینه ها تا پایین ترین حد ممکن نیز به همان اندازه اهمیت دارد. برای موفقیت در این محیط بازار دائم در حال تغییر، شرکت ایسر ناچار بود تا راهی برای پیاده سازی سریع تصمیمات خود در مواجهه با رقابت شدید و دستیابی به صرفه جویی ناشی از مقیاس در تولید کم هزینه ، پیدا کند – این شرکت مجبور بود مدل غیر یکپارچه کسب و کار خود را ایجاد نماید. یکی از اولین تغییراتی که ایسر در مسیر مهندسی مجدد خود ، ایجاد نمود ، شکل دهی واحد های کسب و کار مستقل بود. واحد های تجاری استراتژیک (SBU) مسؤل تحقیق و توسعه، مدیریت محصول، تولید، و فروش OEM هستند.

واحدهای تجاری منطقه ای (RBU) مسؤل توزیع، خدمات، و عملیات بازاریابی بودند. این ساختار جدید کسب و کار متمرکز بر واحد های تجاری نتایج فوری را ایجاد نمود: مالکیت و مسؤلیت مستقل مشوق های قوی ایجاد نمود؛ تصمیمات سریع تر اتخاذ می شد؛ مدیریت متمرکز تر شد؛ و درک بهتری از بازارهای برون مرزی حاصل شد.

اما با وجود مفید بودن این نوآوری ها، شرکت نیازمند انعطاف پذیری و پاسخگویی بیشتری بود، پس دو مدل استراتژیک جدید ایجاد شدند: مدل کسب و کار منطبق تولید فست فود، و ساختار مدیریت سازمانی کاربر- سرور

- مدل کسب و کار فست فود شبیه به مدلی است که توسط رستورانهای فست فود به کار گرفته می شود. اجزا از قبل در خطوط تولید انبوه و بزرگ و متمرکز آماده می شوند، سپس به خطوط مونتاژ نزدیک به مشتری محلی منتقل می شوند. این کار سود تولید در مقیاس اقتصادی را ممکن می کند، ضمن اینکه هر محصول منفرد را برای ارضای نیاز هر مشتری منفرد با هم ترکیب می نماید. نتیجه کیفیت استاندارد شده، محصولات قابل تغییر بنا به سلیقه مشتری، و هزینه های انبار داری پایین است.

- مدل مدیریت کاربر- سرور این امکان را به هر واحد تجاری و سایر کسب و کارهای وابسته به ایسر می دهد که به طور مستقل عمل نماید، و تلاشهای هر یک از این واحدها را به منظور دستیابی به سود کلی بیشینه با استفاده کامل از منابع بین المللی ایسر، هماهنگ می کند. در قلب سازمان کاربر- سرور ایسر یک شبکه ارتباطی بسیار نزدیک از مدیران بالغ و مجرب که متعهد به موفقیت گروه خود در ایسر هستند، همانطور که رشد بلند مدت ایسر را تضمین می کنند، وجود دارد.

ایسر همچنین استراتژی تولید خود را مورد تجدید نظر قرار داده و آن را به ترکیبی از برون سپاری و مراکز توزیع بهبود یافته تغییر داد. این امر امتیاز بزرگی را برای به کار بردن مهارت مورد نیاز در حوزه های جدید و بازارهای نیروی کار ارزان در کشورهای خارجی، به شرکت ایسر داد و تحت این شرایط ایسر نیاز به ایجاد تمام قابلیتها در خود نداشت و منابع مشابه می تواند جهت کیفیت محصولات به کار رود و این امر به علت افت قیمتها مهم است، مشتریان شرکت در آسیا و اقیانوسیه به هیچ وجه نسبت به قیمت حساس نیستند.

۳,۲. فلسفه مدیریت ایسر - مدیریت و ساختار غیر متمرکز

ایسر به جای ساختار غیر منعطفی که کسب و کارهای خانواده های چینی داشتند، شی یک ساختار باز را با مسؤلیت پذیری گسترده فردی و شراکت مالی انتخاب کرد که در سال ۱۹۷۶ منحصراً بفرود بود. ایسر این ساختار را جهت افزایش قدرت تصمیم گیری به مدیران محلی در کارخانه های ایسر و دفاتر سراسر دنیا و به منظور اداره فعالیتها و عملیات خود مورد استفاده قرار داد. این موضوع مطابق با قانون REM 4 است. مدیران به صورت عاملان اشاره کننده و

پیش برنده در می آمدند که کارکنان بتوانند از آنها پیروی کنند. همچنین همانطوری که مدیران جهت نتایج پاداش دریافت می کردند، این روش برای کارمندان به صورت یک الگو جهت رشد درآمد. این فرایند برای مدت زیادی موفقیت آمیز بود.

۳,۳. مالکیت محلی - انگیزش

ایسر از طریق ایجاد مالیکت فردی برای کارمندان و عموم هم فرصت، و هم ریسک را افزایش می دهد. اگر مدیران محلی و کارمندان قادر به تسهیم منافع حاصل از موفقیت در کسب و کار باشند، جهت پذیرش مسؤلیت اداره کسب و کار و انجام بهتر فعالیتهایشان، برانگیخته می شوند. ایسر در تفویض مسؤلیت و مالکیت فعالیتهای محلی جهت انگیزش نمایندگان و عاملین فروش به منظور تحقق رشد و سود کلی کسب و کار منحصر بفرود است. افراد در آن منطقه رشد حاصل شده توسط اقلیتی از افراد را تسهیم نکردند. این تسهیم رشد ایسر با افراد جریانی را بوجود آورد که توسط اراده افراد عمیقاً پذیرفته شد. به عبارت دیگر قانون REM 5 در اینجا مستقیماً کاربرد دارد.

۳,۴. تکنولوژی تازه برای همه افراد

گروه ایسر مرحله جدید از تاریخ بهبود کسب و کار خود را با این بیانیه رسالت، چنین تعریف کرد: فناوری جدید برای همه افراد و در همه جا مطلوب باشد. تغییرات سریع در محیط صنعت IT، تغییراتی را در فناوری و نوآوری محصولات باعث می شود. جهت ارائه ارزش مطلوب، محصولات نیاز به فناوری تازه تر دارند. اما واژه تازه برابر با "جدید" نمی باشد. بنا بر نظریه تئوری نوآوری تفاوت تازه با جدید از دو جهت شبیه به تفاوت "نوآوری" و ترکیب بندی مجدد می باشد. جدید می تواند به عنوان گران، تایید نشده و ریسکی تعریف شود. جدید اغلب برای افراد معمولی قابل خریداری نیست. خصوصاً برای کشورهای در حال توسعه.

تازه به عنوان فناوری تایید شده، دارای ارزش بالا و ریسک پایین که قابل خریداری توسط همه می باشد، تعریف می شود. همچنین چرخه حیات تازه بلند مدت تر است. تازه به معنی تکنولوژی بر مبنای بلوغ که کاربر محور، به صرفه و مطلوب برای همه افراد در همه جا می باشد، تعریف می شود. این چشم انداز شرکت به نحو مطلوبی اعمال شد و این دقیقاً آن چیزی است که قانون REM 1 بیان می کند که شرکتها نیاز به جدیت در خط مشی ها و نه افراد باشند. بنابراین ایسر در مورد خدماتی که پیشنهاد می شوند رویکرد راسخی را انتخاب کرد. ایسر دوره ای از ارائه نوآوری های تازه و شروع Chip up، ارتقای CPU های تک چیپ که به کامپیوترهای شخصی این امکان را می دهد که به سادگی عملکرد سیستم را افزایش دهند. طراحی های محفظه های مدولار و قطعات فاقد پیچ ایسر، امتیاز ویژه ای برای هم کاربران و هم ارائه کنندگان خدمات بود، و سیستم مونتاژ توزیع شده به صورت تکبار، به عنوان یک ایده خوب و

موفقیت آمیز ارائه شدند. اخیراً خط تولید جدید کامپیوترهای شخصی خانگی چند رسانه ای مثال بارزی از یک ایده تازه و روشهای جدید تفکر می باشد. در بسیاری از نوآوری ها و ایده های جدید محصول، شرکت قادر به تمرکز و اجرای پیشنهادات نبوده است و این امر یکی از معایب استراتژی شرکت می باشد.

۳,۵. شبکه کسب و کار کاربر - سرور - قابلیت منعطف و سریع بودن

شبکه های کامپیوتری از یک ساختار کاربر- سرور استفاده می کنند و سرورهای مبتنی بر کامپیوترهای شخصی و کامپیوترهای شخصی را به یکدیگر مرتبط می سازند. چنین شبکه هایی جهت جایگزینی این کامپیوترها و ابر کامپیوترها، ارائه ارزش و عملکرد بهتر، و انعطاف بیشتر به دلیل قابلیت اصلاح پذیری آسان جهت برآوردن نیازهای متغیر کاربران به اندازه کافی قدرتمند هستند. با استفاده از چنین طراحی کاربر- سرور می توانست یک ساختار سازمانی جهت برآوردن نیازهای متغیر بازار در این صنعت همیشه متغیر ایجاد کند. در زمان بکارگیری این استراتژی، ایسر یک تمایز مهم ایجاد کرد. در یک شبکه کاربر- سرور، کامپیوترهای کاربر، عموماً نقش کاربران و سرور ها نقش ارائه کننده خدمت را ایفا می کنند. در سازمان کاربر - سرور ایسر شرکتهای کاربر می توانند به عنوان سرور و همچنین سرور ها به خوبی می توانند نقش کاربران را جهت قابلیت انطباق در یک حوزه ضروری ایفا نمایند.

یک شرکت IT در اندازه ایسر نمی تواند به صورت موثر از طریق مرکز فرمان اداره شود. این امر برای کسب و کارها جهت واکنش سریع به تغییرات محیطی در بازارهای محلی و نیز جهت پاسخگویی منعطف و آنی که به واحدهای کسب و کار خودمختار تفویض شده است، ممکن نمی باشد. در این روش شرکتهای گروه ایسر می توانند به صورت موثر در جهت پاسخگویی به بخشهای مختلف بازار با یکدیگر رقابت کنند. ساختار کاربر-سرور همچنین به همه واحدها امکان کسب سود از طریق مزیت های رقابتی بدست آمده ناشی از بکارگیری منابع جهانی (که این امکان را به شبکه های بزرگ جهت فعالیتهای مختلف کسب و کار می دهد)، فراهم نماید. این شرکت جهت بهینه کردن سرعت، هزینه و مزیت های ارزشی به منظور پاسخگویی سریع به نیازهای متغیر و روندهای در حال تحول بهبود یافته است و توانسته است از طریق آن هزینه ها را کاهش داده و ارزش ارائه شده به مشتری را بهینه نماید.

در شرکتهای بزرگ، مساله هماهنگی فعالیتها در مناطق مختلف جغرافیایی بسیار چالش برانگیز می باشد. متأسفانه هیچ یک از پنج قانون REM جهت این مساله راه حلی ارائه نمی دهند. همکاری با شرکتهای دیگر در فناوری های جدید، برون سپاری، تملک و فروش بخشهای شرکت از جمله گزینه های استراتژیک این سناریو می باشد.

۳۶. عملیات کاربر - سرور - انتقال دانش :

ساختار سازمانی گروه ایسر دو نوع از واحدهای کسب و کار را تعریف می کنند : واحدهای تجاری استراتژیک (SBU) و واحدهای تجاری منطقه ای (RBU). SBU ها شرکتهای تکنولوژی، و مسؤل طراحی، ایجاد و تولید قطعات کامپیوترهای شخصی و سیستم ها هستند. SBU ها همچنین محصول فروش محصولات OEM و بازاریابی هستند. RBU ها دراصل شرکتهای بازاریابی برند ایسر هستند و مسؤل مناطق محلی خاص هستند. آنها کانالهای توزیع جدیدی را ایجاد نموده، محصولات نهایی را مونتاژ می کنند، شبکه های فروشندگان و توزیع کنندگان را حمایت می کنند، و حتی شرکتهای جدید سرمایه گذاری های مشترک ایسر را در بازارهای کلیدی محلی ایجاد می نمایند. به بیان دیگر : SBU ها قطعات با برند ایسر را تولید می کنند و RBU ها آنها را مونتاژ و می فروشند. شبکه کسب و کار گروه ایسر این دو نوع واحد کسب و کار را به یکدیگر مرتبط می سازند، دسترسی دوجانبه محصولات و کانال ها درون گروه ایسر ممکن ساخته، و فرصت کسب و کار برد-برد را برای هریک از واحدهای کسب و کار مربوطه ایجاد می کنند. در مقابل هر واحد کسب و کار می تواند شریک تجاری خود را حتی از طریق بخشی نمودن شرکت، سرمایه گذاری مشترک ، یا انواع دیگر استراتژی های ایجاد روابط انتخاب نماید. این همکاری های مبتنی بر واحدهای کسب و کار به تازگی ایجاد شده اند، می توانند در شبکه منابع گروه ایسر در سراسر دنیا، شدیداً نفوذ نمایند. به طور مثال، اگر شریک جدید در یک تکنولوژی جدید خبره است، این واحدهای تجاری ممکن است بخواهند توانمندی های تولیدی یکی از واحدهای کسب و کار استراتژیک ایسر را بکار گیرند. بدین ترتیب، همزمان با عرضه فرصتها به هریک از اعضای گروه ایسر، شبکه می تواند رشد و توسعه یابد.

۴. استراتژی کسب و کار ایسر - وضعیت فعلی

در صحنه رقابت بین المللی، ایسر نیازمند بررسی مجدد استراتژی خود در پرتو پدیده های زیر است :

- بحران اقتصادی آسیا منجر به افول تقاضا در بازار محلی که تقریباً منحصر به ایسر بود و این شرکت، بخش اعظم درآمد های خود را از آن کسب می کرد، گردید.
- همراه با افول قیمتتهای محصولات نیمه رسانا، مشتریان در بازار نه چندان حساس تکنولوژی، بیشتر به کیفیت حساس شده اند و ایسر در مقوله کیفیت، رهبر بازار نیست.
- شرکتهای چندملیتی با قیمتتهای پایین و کیفیت بالا، شروع به ورود به بازار آسیا نموده و لذا رقابت سخت تری را برای ایسر بوجود آورده اند.
- بازارهای آمریکای شمالی و اروپا توسط شرکتهای سر سختی چون اینتل، آی بی ام، تسخیر شده اند و ایسر به تنهایی توانایی رقابت در این بازارها را ندارد.

با این شرایط، تملک و همکاری (شراکت) با سایر شرکتهای IT جهت تطبیق ایسر با رقابت، به نظر یک گزینه خوب می آید.

ایسر نسبت به فروشندگان عمده، بیشتر به صورت عمودی یکپارچه شده است و در حال حاضر با این توزیع کنندگان رابطه تامین قطعه/ مونتاژ جزئی دارد. ایسر همچنین در صورت لزوم، توانایی منحصر بفردی جهت موازنه مجدد موجودی از طریق روابط خود با توزیع کنندگان صنعتی دارد. در نتیجه ایسر در صورت نیاز، جهت بیرون آوردن موجودی از بازار کانال- مونتاژ و انتقال به بازار قطعه - توزیع، یا موازنه مجدد در جهت های دیگر در دوره تامین کوتاه مدت، مجهز تر است. ایسر همچنین از اضافه نمودن عملکردهای جدید به مادر بورد خود داری نمود.، که این عملکردها در زمان مبادله داخلی یا خارجی قطعات مختلف، گاهی اوقات می تواند به مشکلات سازگاری منتهی شود، همچنین این طراحی متفاوت ارتقای سیستمهای قدیمی را به جای جایگزینی آنها، برای خرده فروشان در زمان سرویس دهی به مشتریانشان، تسهیل نمود.

۴.۱. استراتژی خرده فروشی و سازماندهی مجدد

ایسر زیان سنگینی را در شرکت تابعه ایسر آمریکای خود متحمل شد. ایسر آمریکا طی مزایده به شش بخش جدید جهت ارائه پاسخهای مشتری محور، ساختار بندی مجدد شد. این ساختار بندی مجدد جهت کانال، می بایست به منابع بیشتری بر گردانده شود. همچنین این ساختار بندی مجدد، انگیزه های تعاونی ها را برای VAR ها از طریق افزایش درآمد تعاونی بواسطه VAR هایی که پاسخهای مشتری محور ارائه می دهند و برنامه جدید آموزش شناسایی ایسر که به خرده فروشان انگیزه می دهد تا آزمایشهای گواهی محصول بگیرند و در برابر سایر خرده فروشان رقیب برای نقاطی که می توانند برای ابر حراج ها بکار روند رقابت کنند را معرفی نموده است.

وب سایت جدید ایسر، که به نام مجمع کانالها خوانده می شود، اطلاعات درباره برنامه ها و سیاستهای خرده فروشی را برای خرده فروشان فراهم می نماید. همچنین، سایت حاوی اطلاعات محصولات، ابزارهای بازاریابی و فروش، منابع خدمات و پشتیبانی، و پست الکترونیک و شماره تلفن ارتباطات ایسر می باشد. صفحه نخستین زنگ کانال این سایت، خرده فروشان را با اطلاعات منتشر شده به روز، بیانیه های مرتبط با محصولات، ترفیعات و تغییرات قیمتها تغذیه می کند. به روز رسانی کانال یک خبرنامه هفتگی الکترونیکی است که اطلاعات به روز درباره فعالیتهای شرکت و کسب و کار را فراهم می کند. کاتالوگ الکترونیکی محصولات اطلاعات به روز محصولات، محصولات تکمیل شده و اطلاعات خدمات و ضمانت ها را ارائه می دهد. دستیار ایسر، دیگرامهای سیستم، لیست قطعات و قیمتها، مقالات تکنولوژی، سوالات متداول و اطلاعات خدمات و پشتیبانی را در اختیار قرار می دهد. ایسر در حال متمرکز نمودن بیشتر منابع بر روی بازار کسب و کارهای کوچک به جای بازار شرکت می باشد. زیرساختار شرکت که در گذشته بدست آمده بود،

جهت بهره برداری و پشتیبانی کانال در حال انتقال است. ایسر یک XC یا دستگاه عملیاتی اطلاعات اینترنتی را به منظور تسریع ورود شرکت به بازار ایجاد نموده است. ایسر XC ها را به عنوان دستگاه اطلاعاتی مبتنی بر استاندارد صنعت X86 معماری کامپیوترهای شخصی اینتل و موافقتنامه های اینترنت باز تعریف می کند. انتخاب کسب و کار با وجود چنین نوآوری هایی، بسیار مشکل است. پیگیری هر ایده نوآورانه ای که به ذهن می رسد، ممکن نیست. همین طور ارزیابی دقیق و پیشنهاد های تجاری به منظور حصول اطمینان از اینکه آن پیشنهاد با اهداف و چشم انداز کلی شرکت سازگار باشد، انجام می گردد. این موضوع با REM2 مغایرت دارد.

۴,۳. شراکت و برون سپاری

ایسر یک اتحاد استراتژیک با 3-COM به منظور یکپارچه سازی تکنولوژی ها و محصولات شبکه سازی برقرار نمود. ایده ترکیب تخصص های فنی و بازاریابی شرکتها به منظور ایجاد توانمندی های جدید شبکه سازی است. این یک راه ترکیب خط مشی های شرکتهاست. به عنوان بخشی از این مبادله، ایسر کامپیوترهای شخصی را همراه با کارت های واسطه شبکه عرضه می کند. و این کارتهای واسطه شبکه به عنوان یک پاسخ سیستمی، کاربران شرکتها بزرگ، کسب و کارهای کوچک و محصلین را قادر می سازد تا به آسانی کامپیوترهای خود را به LAN ها، VAN ها یا اینترنت شرکت یا به اینترنت متصل نمایند. ایسر و 3-COM برنامه های فروش و بازاریابی مشترکی را در سراسر دنیا و در قلمرو واحدهای کسب و کار مطلقه ای ایسر پیاده سازی می کنند. همچنین، ایسر در حال مذاکره با سایر شرکتها برای همکاری در زمینه تکنولوژی های متفاوت بوده است. همانطور که در برون سپاری بخشهایی از پردازش های خود به شرکتها دیگر این کار را انجام داده است.

۴,۵. چشم انداز : پارک رویایی - مزرعه سیلیکونی تایوان

طبق گفته استن شی، رئیس ایسر، نرم افزار یک سوم درآمد های ایسر و یک ششم عواید آن را تا سال ۲۰۱۰ تشکیل خواهد داد. ایسر پیشگام شرکتها صنعتی خصوصی در حاشیه تایپه که شامل مرکز خلق و ابداع خواهند بود، است. ایده پیروی از مدل آمریکایی برند گذاری و تحقیق و توسعه است. ایسر در حال برنامه ریزی برای سرمایه گذاری ۱ میلیارد دلاری در ۱۳ سال آینده جهت توسعه نزدیک به ۱۰۰ نرم افزار شروع در جزیره است. پارک رویایی امیدوار است که نه تنها خانه های نرم افزار، بلکه شرکتها تبلیغاتی، بنگاههای معماری و حتی هنرمندان منفرد را نیز جذب نماید. جذب این افراد بدین منظور است که برنامه نویسان بتوانند در کنار افرادی از سایر زمینه ها زندگی و کار کنند. این امر ارتباط بین افراد با مجموعه های متفاوتی از مهارتها که به بیشترین ایده های نوآورانه برای محصول و خدمت، منتهی می شود، را افزایش می دهد. اینکه مهندسان با سایر افراد با زمینه های تخصصی دیگر ترکیب می شوند، به منظور

ایجاد ایده های بهتر محصول، حائز اهمیت است. این چشم انداز استراتژیک مانند REM3 است که لزوم ترکیب افراد با بهترین خط مشی ها را به منظور تسهیل رشد محصولات / خدمات بهتر را عنوان می کند.

جدول ذیل خلاصه ای از تصمیمات استراتژیک ایسر و چگونگی ارتباط آنها با قوانین REM را نشان می دهد.

تصمیمات استراتژیک	چگونگی ارتباط با REM
• تمرکز زدایی مدیریت و ساختار	REM 4
• مالکیت محلی – انگیزه	REM5
• تکنولوژی تازه برای هر نفر	REM1
• شبکه کسب و کار کاربر – سرور – توانایی سریع و منعطف بودن	در اینجا کاربرد ندارد
• عملیات کاربر – سرور – انتقال دانش	در اینجا کاربرد ندارد
• سازماندهی مجدد – نوآوری خیلی زیاد	متناقض با REM2
• شراکت و برون سپاری	در اینجا کاربرد ندارد
• چشم انداز : پارک هوش – مزرعه سیلیکونی تایوان	REM5
• برون سپاری	در اینجا کاربرد ندارد

۵. نتیجه گیری

این مقاله تحلیل جزئی و دقیقی از تصمیمات استراتژیک به روز ایسر و چگونگی ارتباط آنها با قوانین پنجگانه REM را ارائه نموده است. اینکه ایسراستراتژی خود را از روزهای ابتدای شکل گیری خود در تمام تصمیماتش از ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، تصمیمات خط مشی، استراتژی های کسب و کار و غیره به صورت بند بند مورد بررسی قرار داده است، در این مقاله نشان داده شده است. و این امر در دنیای آسیایی کاملاً انقلابی بود. ایسر تکنیکهای مدیریت نوآوری را برای عملیات، مدیریت منابع انسانی، و استراتژی های تنوع و کانال توزیع خود به کار برده است. این شرکت، قادر است، قدرت کامل تصمیم گیری را به واحدهای کسب و کار خود بدهد در حالیکه همچنان از صلاحیت و مزایای این واحدهای خودگردان از طریق موارد زیر بهره برداری نماید:

- ارتقا یک سبک مدیریت که رشد فردی را افزایش می دهد
- مدیریت عملیات نوآوری با استفاده از مفاهیم JIT
- ایجاد یک سازمان کاربر – سرور که توان ارتباطات باز و انتقال دانش را می دهد
- انتخاب عاقلانه شرکا در شرکتهای موفق مانند IBM ر آمریکا و SNI در اروپا

این استراتژی ها شرکت را به مرحله ای هدایت نمود که در آن، اکنون شرکت با بحرانهای اقتصادی آسیایی و رقابت درحال رشد بین المللی مواجه است. به علاوه، با ظهور اینترنت تفکیک نیروی کار و سرمایه از بین رفته است. به عبارت دیگر، مزیت رقابتی ایسر بتدریج درحال از بین رفتن است. به نظر می رسد که استراتژی های شراکت و محصولات جدید مبتنی بر تکنولوژی اینترنت، راه حل را ارائه می دهند. ایسر مجبور بود با دنیای درحال تغییر سازگار شود و خط مشی های جدیدی را توسعه دهد. ایجاد استراتژی های شرکتی پدیده ای شبیه به یادگیری از سایر گونه ها در پادشاهی حیوانات، و قوانین REM مبنایی برای ایجاد خط مشی های شرکتی موفق فراهم می کند.