



# توسعه سرمایه گذاری در دارایی های نامشهود سازمان از طریق هماهنگ نمودن برنامه های تشویقی و پاداش

انتخاب مقاله : حمید اطهری نژاد

ترجمه: مریم مؤذن احمدی



## خلاصه:

نتایج فعالیت های مدیران استراتژیک غالباً بر مبنای بازده اهداف سرمایه گذاری ارزیابی می شوند. اهدافی که بر مبنای هزینه کمتر و بکارگیری سرمایه کمتر پایه ریزی می شود. گرچه این دیدگاه با اهداف استراتژیک یک سازمان وسیع که نیازمند سرمایه گذاری در دارایی های سازمانی است مغایر است اما وسعت دارایی های نامشهود، دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان را ممکن می سازد. سرمایه گذاری در دارایی های نامشهود ممکن است باعث کاهش سود در کوتاه مدت شود اما می تواند آن را در بلند مدت افزایش دهد. جهت تشویق به سرمایه گذاری در دارایی های سازمان، سازمان ها بایستی برنامه های پاداش خود را با اهداف بلند مدت خود منطبق نمایند. تجارب شرکت Steak n Shake نشانگر چگونگی تطابق اهداف واحد مدیریت تجاری سازمان با طرح استراتژیک ایجاد سرمایه های انسانی می باشد.

امروزه تجارت جهانی بر مبنای ایجاد شرکت های بزرگ و حضور جهانی آنها می باشد. با این وجود، ۲۰ سال پیش Gary Hamel و C.K. Prahalad اظهار داشتند که استفاده از یک علامت تجاری جهانی نیازمند سرمایه گذاری چشمگیری می باشد که بیش از سرمایه و منابع مورد نیاز برای واحد های تجاری محلی است. با این وجود، غالباً سازمان های نامتمرکز واحد های تجاری را کانون توجه خود قرار می دهند و برنامه های تشویقی که به کارکرد واحد پاداش می دهد را توسعه می دهند. این شیوه بازده مثبتی در سطح سازمان دارد. Hamel و Prahalad اظهار داشتند که تنها شرکت های معدودی که توجه زیادی بر واحد های تجاری استراتژیک دارند قادر هستند سیستم های توزیع و علائم تجاری را به طور موفقیت آمیزی ایجاد کنند. از دیدگاه آنها دلیل آن است که مدیران استراتژیک غالباً بر مبنای بازده اهداف سرمایه گذاری ارزیابی می شوند. اهدافی که بر مبنای هزینه کمتر و بکارگیری سرمایه کمتر پایه ریزی می شود. این دیدگاه با اهداف استراتژیک یک سازمان مغایر است. در این مقاله به اهمیت توسعه دارایی های سازمانی و عموماً دارایی های نامشهود وسیعی که پایه دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان می باشند به بحث می پردازیم. و سپس، مروری بر برنامه های پاداش خواهیم داشت که غالباً در سازمان هایی که بر واحد های تجاری تمرکز دارند به کار می روند. و در پایان، جهت روشن نمودن نیاز به تطبیق تشویق های واحد های تجاری با اهداف استراتژیک سازمان، تجارب Steak n Shake Company را که جهت تطبیق اهداف مدیران با طرح استراتژیک سازمان از آن استفاده شده است، بیان می کنیم.



## دارایی های سازمان: اهمیت و مثال ها

مروری بر مقاله های تجارتي اخير بيانگر آن است كه بسياري از شركت هاي ايالات متحده دارايي هاي نامشهود سازمان را بعنوان عوامل كليدي در استراتژي هاي بلند مدت خود مي شناسند. برخي از دارايي هاي مذكور شامل اختراعات، علائم تجاري، قابليت هاي تحقيقاتي و توسعه، سرمايه انساني، و بازده زنجيره تامين مي باشد.

**نوآوری ها:** نوآوری ها و ارتباط آن با افزايش سوددهي در مطبوعات تجاري اثبات شده است. جهت توسعه توليدات و خدمات آني، شركت ها گروه هاي كارمندی، پروسه ها و فرهنگ هاي سازمانی را كه كليد اصلي موفقيت در نوآوری مي باشند را توسعه مي دهند. بعنوان مثال، از سال ۲۰۰۰ Whirlpool ابداعات خود را با گماشتن ۷۵ كارمند از گروه هاي مختلف، از كارمندان ساعتي تا نايب رئيس، براي يك تجربه آموزشي نه ماهه توسعه مي دهد. هزينه سالانه ابداعات Whirlpool بين ۲۰ تا ۴۰ ميليون دلار است.

**ارزش علامت تجاری:** اهميت ايجاد علائم تجاري جهاني در رتبه بندي ۱۰۰ علامت تجاري برتر كه سالانه از طريق Interbrand مشخص مي شوند و سالانه در هفته نامه تجاري منتشر مي شود با مثال نشان داده مي شود. سرمايه گذاري در ايجاد علامت تجاري به عنوان ابزاري جهت افزايش درآمد عملياتي از طريق ميزان و/ يا نرخ فروش بيشتر شناخته مي شود. گرچه محققان ممكن است در خصوص شيوه هايي كه در ارزيابي ارزش علائم تجاري به كار مي روند اختلاف نظر داشته باشند اما توافق مي كنند كه با وجود آنكه اين دارايي سازمانی (علائم تجاري) به ندرت در ترازنامه منعكس مي شود ليكن داراي ارزش مي باشد. تاكيد بر ايجاد علامت تجاري با سرمايه گذاري بيشماري كه در خصوص علامت تجاري Nike و Adidas در مسابقات فوتبال جام جهاني ۲۰۰۶ و تسخير بازار مسابقات ورزشي جهاني شده است، مشهود است. بنا بر گزارشي Adidas از سال ۲۰۰۴ بيش از ۵۰۰ ميليون دلار هزينه در ايجاد علامت تجاري سرمايه گذاري کرده است و Nike ۱۶۴ ميليون دلار جهت پشتيباني تضمين علامت تجاري خود تا سال ۲۰۱۸ متحمل شده است.

**تحقيق و توسعه:** هزينه هاي تحقيقاتي و توسعه به شركت ها اين امكان را مي دهد كه محصولات جديدي كه سود و درآمد آني را بهبود مي بخشند، شناسايي كنند. ميزان هزينه هاي تحقيقاتي و توسعه بنا بر صنعت متغير است؛ بيشترين درصد تحقيقاتي و توسعه نسبت به درآمد غالباً در صنعت دارو سازي يافت مي شود. بعنوان مثال، گزارش سالانه شركت Eli Lilly هزينه هاي تحقيقاتي و توسعه را ۲,۷ ميليارد دلار و يا ۱۹% از فروش خالص ثبت کرده است. زمانبندي و ميزان بازده سرمايه گذاري تحقيقاتي و توسعه نامعلوم است و مديران اجرايي شركت بايستي ادامه اين سرمايه گذاري ها را تصديق كنند. بعنوان مثال، Pfizer از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۴ بيش از ۲۱ ميليون دلار بر تحقيقاتي و توسعه سرمايه گذاري کرده است اما آخرين داروي معروف آن در سال ۱۹۹۸ معرفي شد. بعنوان يك استراتژي موقتي، Pfizer و شركت هاي دارو سازي ديگر محصولات جديدي كه شركت هاي كوچك ديگر ايجاد مي كنند را جستجو و دريافت مي دارند. الگوي مشابهي در صنعت محصولات مصرفي ديده مي شود. Procter & Gamble (P&G) در سال ۲۰۰۵، ۱,۸ ميليارد دلار (۲,۵% از فروش) در خصوص تحقيقاتي و

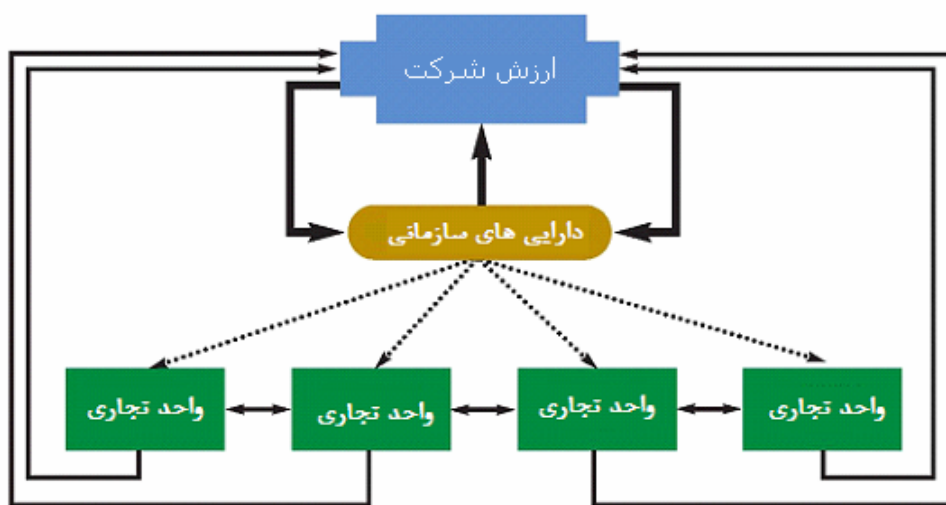
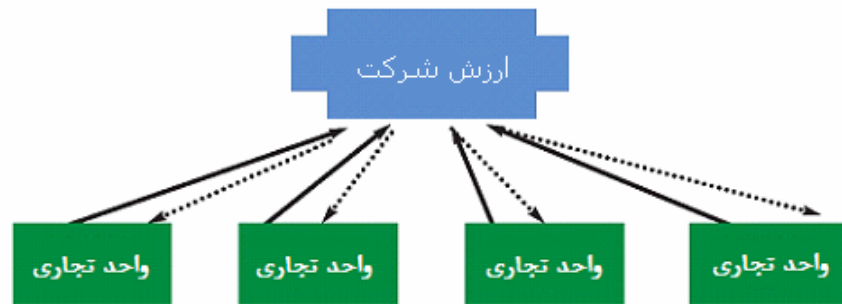
توسعه سرمایه گذاری کرده است که مبلغی بیش از معمول می باشد. گرچه در این میزان سرمایه گذاری، مدیر ارشد اجرایی A.G. Laffley ابتکاراتی در دستیابی به بیش از نیمی از محصولات جدید Procter & Gamble (P&G) از بیرون از شرکت معرفی کرده است، ولی اصولاً تغییرات عمقی از منابع بیرونی ناشی شده است.

هزینه های تحقیق و توسعه مذکور یکجا گزارش می شوند. از لحاظ عملیاتی، هزینه های تحقیق و توسعه غالباً با ابتکاراتی که در واحد های تجاری به کار بسته می شوند همراه است. تلاش های تحقیق و توسعه واحد تجاری ممکن است جهت دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان مکفی نباشد ولی با این وجود، تلاش های مدیران واحد تجاری در کنترل هزینه های تحقیق و توسعه می تواند موجب سوددهی شود. حتی هنگامی که تحقیق و توسعه در سطح سازمان در نظر گرفته می شود، این تلاش ها ممکن است مخارج سال جاری را کاهش دهد. بعنوان مثال، شرکت هایی که مدیران ارشد اجرایی آن در معرض بازنشستگی هستند و شرکت هایی که دارایی های خالص (ارزش ویژه) جدیدی صادر می کنند، هزینه های تحقیق و توسعه را کاهش می دهند.

## شکل ۱ \_ تغییر در ارزش شرکت\_ در حال حاضر و در آینده

در حال حاضر

در آینده



**سرمایه انسانی:** گاهی سرمایه گذاری روی کارمندان که بعنوان توسعه سرمایه انسانی نیز نامیده می شود موجب ایجاد دارایی های دیگر سازمان می گردد. تقریباً دو دهه پیش Motorola کارمندان خود را وادار ساخت حداقل ۴۰ ساعت آموزش در ارتباط با شغل خود در سال داشته باشند. تا سال ۱۹۹۶ Motorola سالانه ۲۰۰ میلیون دلار جهت آموزش نیروی کار سرمایه گذاری کرده است. اخیراً، شرکت های هواپیمایی ایالات متحده یک برنامه آموزشی برای کارمندان رمپ جهت کاهش زمان بر زمین نشستن هواپیماها ترتیب داده است. در سال ۲۰۰۶، شرکت های هواپیمایی برنامه ریزی کردند که ۱,۲۰۰ کارمندان رمپ را از طریق یک سری جلسات آموزشی تعلیم دهند و در آن کارمندان مادامی که درگیر تجارب شبیه سازی شده می باشند مهارت های باارزشی در ارتباط با شغل خود می آموزند. ایالات متحده آموزش را بعنوان "بخشی از سرمایه گذاری چندین میلیون دلاری که شامل ابزار جدید و اسکتر های کیفی می باشد" تعریف کرده است. ایالات متحده برنامه ریزی کرده است که آموزش به ماموران خدمت به مشتریان را در سال ۲۰۰۷ توسعه دهد. همچنین ابتکارات آموزشی می تواند سرمایه انسانی در شرکت های مربوطه را بهبود بخشد. به عنوان مثال، آموزشگاه DaimlerChrysler جزء ابتکارات بلند مدت



بوده و جهت افزایش سوددهی نمایندگی های فروش می باشد. افزودن برنامه های آموزشی فروش را تا ۲۰,۳% بالا می برد و میزان جایگزینی کارمندان را تا ۱,۳% کاهش می دهد.

**زنجیره تأمین:** مزیت رقابتی که از بازده زنجیره تأمین ناشی می شود غالباً مرتبط با بازار است ولی خرده فروشی ها هم کم نیستند. Whirlpool اهمیت بهبود زنجیره تأمین خود را درک کرده است و در اوایل سال ۲۰۰۰ میلیون ها دلار بر سیستم های توزیع سرمایه گذاری کرده که موجب صرفه جویی های مالی در سازمان شده است. سرمایه گذاری موجب افزایش سرمایه های بلند مدت و کاهش در سرمایه های فعلی می شود و همچنین تعیین شغل و محصول مناسب موجب افزایش میزان فروش می شود.

دارایی های سازمانی فوق الذکر به موفقیت مالی و تجاری سازمان کمک می کند. افزایش سودها و وجوه در گردش سازمان را قادر می سازد که در دارایی های اضافی سرمایه گذاری کند، و الگوی چرخشی از یک سرمایه گذاری موفق ایجاد کنند (همان گونه که در شکل ۱ نشان داده شده است).

در شکل ۱، دارایی های نامشهودی که در خصوص آنها به بحث پرداختیم بعنوان دارایی های سازمان شناخته شده اند. توسعه هر یک از دارایی ها نیازمند سرمایه گذاری قابل توجهی در دارایی های سازمان می باشد اما تعداد معدودی از سرمایه گذاری ها موجب درآمد اضافی و وجوه در گردش خالص در همان سال می شوند. برخی از سرمایه گذاری ها موجب بازده مطلق نمی شود. بعنوان مثال، سرمایه گذاری شرکت های تولیدی در اختراعات و تحقیق و توسعه موجب محصولات جدید و درآمد در گردش جدید در طی ۱ و یا ۲ سال می شود اما سرمایه گذاری شرکت های دارو سازی برای ۵ تا ۱۰ سال، درآمد جاری ایجاد نمی کند.

از آنجا که اصول عمومی حسابداری<sup>۱</sup> این دارایی های سازمان را بعنوان دارایی های نامشهود تعریف می کنند این دارایی ها عموماً جدا از دارایی های مشهود محسوب می شوند. هنگامی که دارایی های ثابت تبدیل به سرمایه شوند و سپس در طی سالیانی که دارایی ها به درآمد جاری شرکت کمک می کند از ارزش آن کاسته می شود، دارایی های سازمانی \_ به جز آنکه بعنوان بخش مورد نیاز برای ادغام موسسات هستند و یا بصورت یکجا خریداری شوند \_ بواسطه سرمایه گذاری هایی که در هنگام زیان بایستی ایجاد شوند، توسعه داده می شوند. سرمایه گذاری در این دارایی های سازمان غالباً سوددهی کوتاه مدت را کاهش و سوددهی بلند مدت را افزایش می دهد و نمی توان آنها را در ترازنامه و یا در صورت های مالی ذکر کرد.

## شکل ۲\_ سرمایه گذاری در دارایی های سازمان و دارایی های مشهود و محاسبه بازده سرمایه گذاری

<sup>۱</sup> Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)

فرض کنید که شرکتی ۱۰۰\$ بودجه که با درآمد و استقراض تهیه شده است را سرمایه گذاری کند. تجهیزات جدید منجر به صرفه جویی در هزینه به میزان ۱۰% در سال می شود. سرمایه گذاری در بهبود علامت تجاری هیچ درآمد و عواید اضافی در سال اول به وجود نمی آورد.

نتایج پیش فاکتور شده			
سرمایه گذاری در دارایی های سازمانی: بهبود در علامت تجاری	سرمایه گذاری در دارایی های مشهود: تجهیزات جدید	سال قبل	سال اول
سال اول	سال اول	سال قبل	دارایی ها
\$۲۰۰	\$۳۰۰	\$۲۰۰	دیون
۱۸۰	۱۷۰	۱۰۰	مایملک شرکاء
۲۰	۱۳۰	۱۰۰	درآمد خالص
(\$۸۰)	%۳۰	\$۲۰	بازده سرمایه گذاری
(%۴۰)	%۱۰	%۱۰	

شکل ۲، بازده سرمایه گذاری در دارایی های نامشهود سازمان را با دارایی های مشهود مقایسه می کند. واضح است که سرمایه گذاری در دارایی های مشهود محاسبه بازده سرمایه گذاری را افزایش می دهد. همچنین این مثال نشان می دهد مادامی که هزینه های عملیاتی کاهش می یابد و درآمد جاری جدید ایجاد می شود، درآمد افزایش می یابد. که هر یک از آنها بیانگر طرح های پیشنهادی بودجه بندی سرمایه در پروژه های موفق می باشند. با این وجود، بدلیل طبقه بندی آنها بعنوان دارایی های نامشهود، سرمایه گذاری در دارایی های سازمان هزینه ها را، بدون افزایش در اساس دارایی ثبت شده، افزایش می دهد. همچنین، از آنجاییکه این سرمایه گذاری ها سوددهی کوتاه مدت را کاهش می دهند، مدیران واحد تجاری که بر مبنای برنامه های تشویقی بخش مالی خود پاداشی می پردازند، از سرمایه گذاری در دارایی های سازمان اجتناب می گیرند. و به جای آن مدیران واحد در پروژه هایی که تاثیر مستقیم، فوری و مثبت بر واحد آنها و بر پاداش ها و برنامه های تشویقی دیگر دارند سرمایه گذاری می کنند. دستیابی به بازده بالا در سرمایه گذاری کوتاه مدت موجب افزایش فرصت مدیر در جهت پیشرفت سازمان می شود و به جای سرمایه گذاری هایی که به کل سازمان سود می رساند تاکید بیشتری بر سرمایه گذاری در دارایی های یک واحد خاص (و در نتیجه درآمد) دارد.

جهت اجتناب از تعارض بین اهداف استراتژیک سازمان و برنامه های ارزیابی عملکرد مدیران، مدیران اجرایی که مسئول اجرای طرح های استراتژیک هستند بایستی با حسابداران مناسبی که سطح سازمان کنونی و

دفاتر حسابداری که سرمایه گذاری در دارایی های سازمانی در آنها ثبت شده است را تعیین می کنند، کار کنند. شکل ۳ نشان می دهد که این هزینه ها حداقل در سه بخش موجود در صورت وضعیت درآمد ها وجود دارد. مدیران اجرایی و حسابداران می توانند اهداف استراتژیک و سیستم های ارزیابی کارمندان را با توسعه اصول حسابداری و برنامه های تشویقی سازگار با اهداف استراتژیک سازمان تطبیق دهند.



## یک برنامه پاداش در دارایی های سازمان

عموما تعارضی بین تمایل سازمان در خصوص سرمایه گذاری در دارایی های سازمانی و تمایل مدیر واحد تجاری در افزایش بازده سرمایه گذاری رخ می دهد چرا که بواسطه اجرای یک سیستم پرداخت حقوق بر مبنای کارکرد، مدیر واحد تجاری پاداشی دریافت می دارد. پرداخت حقوق بر مبنای کارکرد سه مزیت اصلی دارد. اولاً، معمولاً بهترین و مجرب ترین کارمندان را به سوی شرکت جذب می کند. دوماً، مشوق خوبی برای کارمندان جهت سخت کار کردن می باشد چرا که حقوق آنها وابسته به آن است. سوماً، برنامه های پرداخت متغیر حقوق بمعنای آن است که هنگامی که شرکت کارکرد خوبی داشته باشد، کارمندان از پاداش زیادی برخوردار می شوند اما در صورتی که عملکرد شرکت ضعیف باشد کارمندان با دریافت پاداش کمتر بخشی از هزینه ها را متحمل می شوند. از اینرو، پرداخت متغیر حقوق بخشی از ریسک را از شرکت به سوی کارمندان انتقال می دهد. با وجود این مزایای مشهود، اکثر شرکت های منحصر بر برنامه های پرداخت متغیر حقوق تکیه نمی کنند. و به جای آن از دستمزد و یا ترکیبی از دستمزد و پرداخت متغیر استفاده می کنند.

### شکل ۲ \_ تاثیر درآمد از سرمایه گذاری در دارایی های سازمان

بخش های موجود در صورت وضعیت درآمد	افزایش مخارج
فروش خالص قیمت تمام شده	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هزینه های پیشرفت نیروی کار</li> <li>• تحقیق و توسعه</li> <li>• تغییر در زنجیره تامین</li> </ul>
سود ناخالص	
هزینه اداری و فروش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توسعه و آموزش</li> <li>• تبلیغات و بهبودی در علامت تجاری</li> <li>• هزینه های عمومی بخش ها</li> </ul>
درآمد و هزینه های دیگر شامل هزینه های ثابت عمومی شرکت	کمک هزینه های اختصاص یافته به واحد های تجاری توسط شرکت
درآمد بخش های مختلف تجاری	



مشکلی که در ارتباط با برنامه های پرداخت متغیر حقوق وجود دارد آن است که ارزیابی همکاری کارمندان پرخرج و غالباً دشوار می باشد. گرچه ارزیابی کارکرد کارمند در یک خط تولید آسان می باشد اما ارزیابی یک نایب رئیس مالی و یا مدیر بازاریابی آسان نمی باشد. حتی اگر شاخصی برای اندازه گیری کارکرد وجود داشته باشد، مراقبت هایی جهت اطمینان از ارزیابی صحیح بایستی صورت گیرد. انتخاب یک شیوه ارزیابی اشتباه نتایج وخیمی برای شرکت در پی خواهد داشت. بعنوان مثال، پرداخت حقوق به کارمندان خط تولید دقیقاً بر مبنای تعداد واحدهای تولید شده و در نتیجه یک خط تولید سریع است اما تضمین نمی کند که واحدهای تولید شده بی عیب و نقص باشند. جهت حل این مشکل، نیاز به یک روش ارزیابی می باشد که تلاش های کارمندان را با اهداف استراتژیک سازمان بهتر تطبیق دهد. بعنوان مثال، Lincoln Electric سرپرست پرداخت حقوق بر مبنای کارکرد می باشد و تنها به کارمندان برای واحدهای تولید شده ای که استاندارد های کیفیتی خاصی را دارا می باشند حقوق پرداخت می کند و به این ترتیب در فروشگاه خود مسئله کیفیت را جایگزین کمیت می کند. هنگامی که کارمندان بعنوان یک تیم با یکدیگر کار می کنند ارزیابی پیچیده تر می شود و تشخیص آنکه چه میزان موفقیت تیمی به تلاش های هر یک از اعضای تیم نسبت داده می شود، دشوار خواهد بود.

کلید اصلی یک سیستم پرداخت حقوق بر مبنای کارکرد تشخیص، معیار مناسبی جهت سنجش میزان کارایی می باشد. در زمینه دارایی های سازمان، این بدین معناست که تشویق های کوتاه و بلند مدت بایستی متعادل شوند. توسعه دارایی های سازمان ممکن است جایگزین ارزیابی درآمدهای قدیمی شود. اگر چنین ارزیابی هایی اساس صرف پرداخت بر مبنای کارکرد باشد، مدیران مانعی در سرمایه گذاری در دارایی های سازمان خواهند داشت. همان گونه که Steak n Shake Corporation با تجارب خود نشان داد، راه حل آن اصلاح معیار کارکرد و یا تغییر راهی است که در آن هزینه های سرمایه گذاری در سطح سازمان کنترل می شوند.



## ایجاد یک "نیمکت ذخیره" بهتر در Steak n Shake

در بازی بسکتبال غالباً مربیان بدنبال گروه بزرگی از بازیگران ماهر می باشند و بنابراین مادامی که بازیگران اصلی در بیرون از بازی و بقیه بازیگران در بازی هستند افت کمتری در کیفیت بازی بازیگران وجود دارد، که به آن داشتن یک نیمکت ذخیره عالی می گویند. در Steak n Shake مادامی که برای ایجاد تیم مدیریتی ذخیره جهت دستیابی به ابتکارات جدید تلاش می کنند، این نیمکت ذخیره بواسطه تیم مدیریتی عالی تشدید می شود.

Steak n Shake در سال ۱۹۳۴ تاسیس شده است و یک رستوران زنجیره ای است که در بین رستوران های سریع السرویس (بعنوان مثال McDonald) و غذاهای معمولی (بعنوان مثال TGI Friday) جایگاهی برای خود دارد. تمایز اصلی Steak n Shake، آن است که در واقع جایگزینی برای فست فوود (غذای حاضری) می باشد و بواسطه ویژگی های ذیل به آن دست یافته است:

- ۲۴ ساعته بودن آن
- سرو در بشقاب های چینی
- میلک شیک های دست ساز و همبرگرهای استیک درست شده از اضافات استیک
- خدمه کار آزموده و خوش برخورد
- متوسط قیمت برای هر شخص تقریباً \$ ۶,۵۰

تعداد شعب (که به آن "فروشگاههای" Steak n Shake گویند)، تعداد مشتریان دائم و میزان هزینه برای مشتریان موجب رشد رستوران های Steak n Shake و در نتیجه سود ناخالص می شود. تیم مدیریتی Steak n Shake، جهت حفظ درآمد و رشد سود، بر دانش سازمان، محک زنی افراد در صنعت، ارزیابی میزان جایگزینی کارمندان، عکس العمل "خریدارها" و رضایت مهمان متمرکز می شود. این عوامل به اجرای موفقیت آمیز یک چرخه خوب کمک می کند که به عنوان کلیدی برای موفقیت در تجارت رستوران های رقابتی می باشد. Steak n Shake چرخه مناسب را همانند ذیل به اجرا در می آورد: تعدادی از کارمندان کارآزموده که منجر به رضایت بیشتر مشتریان، درآمد بیشتر در ازای سفارش هر مشتری، و مشتریان دائم بیشتری می شوند را استخدام می کند. این موضوع موجب حفظ کارمندان بهتری می شود که چرخه را مجدداً آغاز می کنند. کارمندان کارآزموده با میزان جایگزینی کمتر کلید اصلی اهداف استراتژیک Steak n Shake می باشند که در نتیجه سرمایه گذاری های مکرر در سرمایه انسانی می باشند. ترکیب سرمایه انسانی، موارد مناسب در منوی غذا و مکان رستوران ها موجب جذب مشتریان جدید، افزایش درآمد، و بالا بردن ارزش علامت تجاری می شود.



در اواخر سال ۱۹۹۰، Steak n Shake بر یک استراتژی رشد هدف گیری کرد اما این طرح ها بدلیل فقدان رهبران مجربی که قادر به تاسیس رستوران های جدید و موفق باشد در تنگنا قرار گرفت. یک رستوران عادی Steak n Shake دارای یک تیم مدیریتی پنج نفره است: ۲ یا ۳ مدیر شیفیتی، یک مدیر رستوران، و یک مدیر داخلی. مدیر داخلی بایستی ۶ تا ۱۲ ماه تجربه در سرپرستی یک رستوران جدید داشته باشد. استخدام مدیران از موسسات دیگر برخی از مشکلات ساده را حل می کند اما باعث ایجاد مشکلات جدیدی می شود. مدیران تازه استخدام شده با فرهنگ Steak n Shake و موقعیت شغلی آن آشنایی نداشتند. هنگامی که مدیر مجربی از یک رستوران موجود به رستوران جدیدی می رفت موجب می شد که رستوران جدید به پرسنل مناسبی مجهز گردد، و جای خالی که در نتیجه این انتقال ایجاد می شد نیازمند انتقال مدیر داخلی دیگر و یا ترفیع درجه مدیر کارآموده رستوران می شد. راه حل منطقی آن آموزش مدیران جدید در رستوران های موجود و سپس انتصاب آنها در رستوران های جدید بود. این مدیران جدید به "نیمکت ذخیره" Steak n Shake افزوده شده و اعضای اولیه و اصلی یک چرخه مناسب را تشکیل می دادند.

در آموزش مدیران جدید، مقامات رسمی شرکت از مدیران رستوران درخواست می کردند که "واحد اضافی مدیریت" را استخدام و آموزش دهند. پس از دوره آموزشی، فرد تازه استخدام شده فروشگاه جدیدی افتتاح می کرد. مدیران کنونی علاوه بر اهداف سازمان و ایجاد "نیمکت ذخیره" سازمان تمایل داشتند هزینه این حقوق اضافه شده را نیز بر عهده گیرند. با این وجود، پس از پایان دوره گزارشی بسیاری از مدیران به این نتیجه می رسیدند که سوددهی رستوران پایین تر از میزان پیش بینی شده بوده و پرداخت پاداش ها را از دست داده اند. طولی نکشید که پس از فهم این موضوع، مدیران مجرب از پذیرش کارآموزان مدیریتی و هزینه حقوق اضافی در رستوران های خود سرباز زدند.

این واکنش، دو مشکل را در خصوص برنامه آموزشی نشان می دهد. اول، مدیران کنونی با همان معیارهایی که پیش از برنامه آموزشی پذیرفته شده بود ارزیابی می شدند. دوم، حتی اگر مدیران پیش بینی می کردند که هزینه های رستوران با حقوق کارآموز افزایش پیدا می کند جبران هزینه حقوق دشوار بود مگر آنکه واحد مدیریتی دیگری (معمولاً مدیر شیفیتی) حذف می شد. تلاش های دیگر در جهت کاهش هزینه ها، از جمله آشپزها و خدمه نامکفی، می تواند بر رضایت مهمان تاثیر منفی بگذارد و موجب رضایت کمتر کارمندان، جایگزینی بیشتر کارمندان، و تنزل در رضایت مهمانان و در نتیجه افت کارکرد فروشگاه گردد.

جهت حل تعارض بین اهداف استراتژیک و طرح های پاداش، مدیریت Steak n Shake یک طرح تشویقی که با نیازهای تجاری تطابق داشت ترتیب داد. راه حل، تطابق مجدد و دوجانبه ارزیابی کارکرد و اهداف استراتژیک سازمان بود. برنامه آموزشی با تغییر عمده ای ادامه پیدا کرد. بر طبق این سیستم جدید، اگر فروشگاههای از بابت کارمند غنی بود، شرکت یک واحد مدیریتی در اختیار آنها قرار می داد و هزینه آموزش مدیر را بعهده می گرفت. از اینرو، فروشگاهها یک واحد مدیریت را بدون هیچ گونه هزینه ای دریافت می داشتند. مدیران کنونی مجدداً دریافت کارآموز مدیریتی در فروشگاههای خود را پذیرفتند چرا که مدیر اضافی قابلیت مدیران کنونی را در خصوص دریافت بودجه و پاداش به مخاطره نمی انداخت. علاوه بر آن، مطابق با چرخه مناسب، توانایی فروشگاه در جهت رسیدن به رضایت مشتریان و اهداف گردشگری با وجود کارمندان



اضافی در فروشگاه که در جهت دستیابی به رضایت مشتریان و اهداف عملکردی کار می کردند، افزایش می یافت.

آیا برنامه آموزشی جدید کارآمد بود؟ در سال ۲۰۰۵، بین ۱۳۰ تا ۱۵۰ کارآموز مدیریتی در برنامه وجود داشت. در فروشگاههای آموزش دیده میزان جایگزینی کارمندان کاهش و رضایت مهمانان افزایش یافت. و از دیدگاه صنفی فروشگاههایی با موفقیت بیشتر افتتاح شد. از سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۵ سه معیار بهبودی یافت: جایگزینی کارمندان از ۱۹۰٪ تا ۱۳۵٪ کاهش یافت، جایگزینی مدیران از ۳۰٪ به ۲۶٪ کاهش یافت، و رضایت مشتریان از ۵۳٪ به ۶۱٪ افزایش یافت.

فروشگاههای جدید به همان اندازه که برنامه آموزشی خود را مهم می دانند، افزایش رضایت مهمانان را نیز مهم می شمارند. از دیدگاه سازمانی سرمایه گذاری در برنامه آموزشی نسبتاً پرخرج بوده و ۱,۵ میلیون دلار به هزینه های رستوران در سال ۲۰۰۵ اضافه کرده است و انتظار می رود که مبلغ سرمایه گذاری در سال ۲۰۰۶ تا ۲,۵ میلیون دلار افزایش یابد. تمامی این هزینه ها در سطح سازمان صرف می شوند. مدیریت ارشد Steak n Shake این برنامه را سودمند می داند که بخشی مهمی از مطبوعات، گزارش سالانه، و گفتگو با انجمن های سرمایه گذاری را تشکیل می دهد. در این گفتگوها، Steak n Shake تأثیر وسیع و پیش بینی شده سرمایه گذاری که بواسطه بازده سرمایه در فروشگاه جدید، جایگزینی کارمندان و رضایت مهمانان ارزیابی می شود را به صراحت بیان می کند.



## تطبيق واحد تجاری و اهداف شرکت

می توان سه درس از تجربه Steak n Shake گرفت. اول، جهت ارتقای موفقیت آمیز شرکت، ایجاد سرمایه گذاری های چشمگیر در دارایی های نامشهود سازمانی ضروری می باشد. در مورد Steak n Shake این دارایی های سازمانی همان سرمایه انسانی می باشند. برای شرکت های دیگر، سرمایه گذاری اصلی شامل علائم تجاری جهانی، تحقیق و توسعه و یا زنجیره های تامین می باشد. سرمایه گذاری در دارایی های سازمانی نیازمند آن است که مدیر واحد و مدیر کل شرکت توجه خود را از اهداف اجرایی کوتاه مدت به اهداف استراتژیک بلند مدت معطوف کنند. جهت تسهیل در این تغییر، تطابق مجدد مدیریت اجرایی و سیستم های تشویقی نه تنها برای مدیران اجرایی بلکه برای تمامی کارمندان شرکت نیز ضروری و حیاتی می باشد.

دوم، در مورد دارایی های نامشهود سازمانی، رشد درآمد معمولاً به سرعتی که مجمع سهامداران خواستار آن است نمی باشد. از اینرو، تغییر دوم شامل ایجاد یک گزارش روشن و منسجم جهت ابلاغ اهداف استراتژیک سازمان به مجمع سهامداران می باشد. گرچه ابلاغ چگونگی ایجاد دارایی های سازمانی و چگونگی ایجاد ارزش در بلند مدت در اولین سال ممکن است تاثیر خود را نشان ندهد ولی نتایج مثبت و پایدار آن در بلند مدت موجب می شود که کارشناسان نگرانی های اولیه خود را فراموش کنند. استفاده از ارزیابی های کوتاه مدت و یا میان مدت غیر مالی در سوق دادن پروسه شرکت در جهت اهداف استراتژیک سودمند می باشد و این کانون توجه سرمایه گذاران در بلند مدت قرار گرفته است.

سوم، غالباً پیغام هایی که به مدیران تجاری ابلاغ می شود متناقض می باشند. از یک طرف، مکرراً به مدیران گفته می شود که آنها بایستی هزینه های تجارت و روش های کاهش هزینه ها را بدانند. و از طرفی دیگر، به آنها گفته می شود که منابعی سرمایه گذاری کنند تا موجب درآمد آتی شود، و اغلب اوقات منجر به هزینه های کوتاه مدت بیشتری می شود. موضوع پیچیده تر آن است که سرمایه گذاری های واحد تجاری که موجب بازده بلند مدت و وسیعی می شوند آن دسته از سرمایه گذاری هایی هستند که در دارایی های نامشهودی که به تمامی سطوح سازمان نشأت می گیرد کارمندان شرکت بایستی جهت کسب نتیجه، بواسطه کسب برنامه های تشویقی مناسب از مدیران واحدها، اقدام کنند. بر خلاف ارزیابی های قدیمی این تشویق ها و برنامه ها شامل موارد ذیل است: کمک های مالی شرکت، امتیازات تحصیل شده بواسطه پشتیبانی از فعالیت های شرکت، و یا تشخیص آنکه آیا تطبيق دادن واحد تجاری با ابتکارات شرکت منجر به کاهش بازده سرمایه گذاری در سطح واحد تجاری می شود. با تشخیص صریح تاثیر ابتکارات شرکت بر عملکرد واحد تجاری و هم تراز کردن تشویق های واحد تجاری با تشویق های شرکت بزرگتر، مدیران واحد تجاری آسانتر می توانند در ابتکارات استراتژیک که مزیت رقابتی شرکت را بالا می برد، سرمایه گذاری کنند. این ابتکارات می تواند بر مبنای رشد عایدی و درآمد و یا کاهش هزینه ها باشد.