

بسمه تعالی



دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده مدیریت و مدیریت

استاد محترم:

جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو:

الهه فرخی

موضوع:

بررسی سازمان‌گلدیران از نظر ساختار و استراتژی

تابستان ۹۳

فهرست:

- ۱.مقدمه..... ۳
- ۲.معرفی گلد ایران..... ۴
- ۳.تاریخچه ال جی..... ۵
۴. مأموریت ، استراتژی ها ، برنامه های عملیاتی گلدیران..... ۶
- ۵.حوزه جغرافیایی عملیات سازمان..... ۸
- ۶.شرکت های سهامدار اصلی..... ۹
- ۷.شرکت مادر (هلدینگ) یا شرکت صاحب سهم یا شرکت مالک..... ۱۰
- ۸.ساختار شرکت گلدیران..... ۱۱
- ۹.شرکت صنایع گلدیران..... ۱۲
- ۱۰.شرح وظایف یک رده مدیریت بعد از بالاترین مقام سازمان ۱۳
- ۱۱.نقد ساختار موجود سازمان..... ۱۶
- ۱۲.منابع..... ۱۷

مقدمه:

یک پارادایم متشکل از مجموعه ای ذهنی و فکری مشترک بوده و بیانگر راهی است اساسی و بنیادی برای شیوه اندیشیدن، پنداشتن یا درک از جهان. در دنیای کنونی که آن را عصر پسانوین گرایي یا پست مدرنیته می نامند، محیط به هیچ وجه ثبات ندارد و سازمان ها برای سازش یا کنار آمدن با این پدیده، به الگوی ساختاری متناسب نیاز دارند تا در سایه آن، به همکاری و تعاون در سطح افقی توجه بیشتری مبدول دارند. ساختار سازمانی، نوع ارتباطات سازمانی، درجه رسمیت و پیچیدگی وضعیت بروکراسی را مشخص می کند. برنز و استاکر از انستیتو تلوپسناک در لندن، توانستند نظریه بسیار مشهور خود را به نام سیستم های ارگانیکی و مکانیکی سازمان ها ارائه دهند و این مربوط به زمانی است که آن ها تغییرات سریع فناوری و در صنعت الکترونیک در اسکاتلند و بریتانیا را بررسی می کردند و در این زمینه مقاله ای به نام سیستم های ارگانیکی و مکانیکی در کتاب "مدیریت نوآوری" به چاپ رساندند. برنز و استاکر دریافتند شرایط اثبات یا پایدار، ایجاب می کند که شرایطی برای وجود الگوی سنتی و سلسله مراتب اختیارات وجود داشته باشد و افراد تابع قوانین و مقررات رسمی باشند و ارتباطات مسیر عمودی خود را طی کنند و تصمیم گیری ها سازمان یافته شوند، بنابراین در این شرایط باید از سیستم مدیریتی مکانیکی سازمان استفاده کرد. به هر حال در شرایط پویاتر، شکل ارگانیک سازمان مناسب است. در چنین شرایطی، محدودیت ها کمتر است و افراد بیشتر در امور سرنوشت ساز مشارکت دارند و برای تعیین پست ها و ارتباطات سازمانی، اعضاء نقش مهمی ایفا می کنند. بدین منظور خلاقیت های فناوری جزء جدانشدنی یک سیستم ارگانیک است که ایجاب یک سیستم مدیریت و وجود سازمانی نوآور و خلاق را مورد حمایت قرار می دهد. این دو شکل سازمان تأثیر متفاوتی بر افراد می گذارند سرپرستان و مدیران در می یابند که ساختار مکانیکی موجب می شود آن ها به هنگام رویارویی با عوامل محیطی، احساس امنیت بیشتری کنند، در مقایسه با شکل ارگانیک که در محیطی نامطمئن و متزلزل قرار دارد. برنز و استاکر، به این نتیجه رسیدند که در هر موقعیتی، ساختار خاصی از سازمان کارساز است. زاتمن و دانکن در بررسی مقایسه ای، تفاوت های ساختار مکانیکی و ارگانیکی را توصیف کردند و اظهار داشتند در سازمان های مکانیکی، کارها تخصصی است و از هر کاری تعریف دقیقی ارائه می شود و سلسله مراتب دقیق اداری وجود دارد؛ به طوری که مقررات رعایت شده و کنترل اعمال می شود و اطلاعات و کنترل در اختیار مدیر قرار گرفته و ارتباطات مسیر عمودی را در سازمان مکانیکی طی می کند. دانکن همکاری کارکنان را در انجام کارها، تعریف وظایف و کارها در قالب گروههای کاری، وجود اطلاعات نزد افراد زیادی، وجود ارتباطات افقی را از جمله ویژگی های سازمان ارگانیک بر شمردند. فلیپ سلزینک الگوی نهادینگی سازمان را مطرح کرد فرایندی را که طی آن شخصیت متمایز ساختاری سازمان شکل می گیرد، نهادینگی یا نهاد شوندگی نامید. او گفت: سازمان ها در صورتی

تبدیل به نهاد می شوند که بتوانند به بقای خود ادامه دهند و سازمان ها وقتی نهادی می شوند که مانند دیگر نهاد های جا افتاده اجتماعی رفتار کنند .

معرفی گلدیران:

شرکت گلدیران نماینده رسمی محصولات خانگی (ساید بای ساید، لباسشویی، ظرفشویی، یخچال، مایکروفر، جارو برقی و کولر گازی)، انواع تلویزیون های صفحه تخت (LCD, LED, Plasma)، صوتی و تصویری (سینمای خانگی، ضبط صوت، DVD Player)، نمایشگرهای تجاری، محصولات سلامتی، روشنایی و سیستم های تولید برق خورشیدی شرکت ال جی در ایران بوده و علاوه بر ارائه محصول نهایی، راهکارهای تجاری را عرضه می نماید. گلدیران فعالیت خود را از سال ۱۳۷۶ آغاز و با هدف افزایش رضایت مشتریان تنها اقدام به واردات کالاهای طراز اول شرکت ال جی نموده و این کالاها را با قیمتی مناسب و غیر قابل رقابت در نمایشگاه های متعدد خود به مشتریان ارائه می کند. از طرف دیگر، وجود بیش از ۱۰۰۰ مرکز سرویس در سراسر کشور، به همراه ضمانت معتبر و خدمات پس از فروش گسترده، این شرکت را بعنوان یک پیشگام در ارائه خدمات و سرویس های ویژه به مشتریان خود، به همگان معرفی نموده است. شرکت گلدیران با ارائه کالاهای نوین و خدمات برتر و با پیروی از سیاست جهانی شرکت ال جی، مشتریان را نه تنها به عنوان مصرف کنندگان، بلکه بعنوان عضوی از خانواده بزرگ ال جی به شمار آورده و همواره سعی نموده است تا شعار نوآوری در خدمت ارزش های انسانی را تحقق بخشد.

تاریخچه ال جی:

شرکت ال جی الکترونیکس در حال حاضر دارای ۷۲ شعبه و بیش از ۵۵ هزار کارمند در سراسر دنیا است. بیشتر فعالیتهای ال جی الکترونیکس بر روی تلویزیونهای دیجیتال CD-RW-DVD/CD ROM، کامپیوترها مانیتورها و گوشی های موبایل، CRT و FPD متمرکز گشته است. ال جی الکترونیکس با تقویت مهارتهای خود تا آنجا پیشرفته که به عنوان رهبر دیجیتال در محصولات الکترونیکی و دیجیتالی مشهور شده است. شرکت ال جی در تاریخ اول اکتبر سال ۱۹۵۸ با نام گلدستار تأسیس گردید. در تاریخ ۱۵ نوامبر سال ۱۹۵۹ با تولید اولین رادیو کره ای به عنوان پیام آور آغاز صنعت الکترونیک در کره شناخته شد. این شرکت در ماه نوامبر ۱۹۶۲ اولین تلفن کره ای، در ژانویه ۱۹۶۵ اولین یخچال کره ای، در آگوست ۱۹۶۶ اولین تلویزیون سیاه و سفید کره ای و در سپتامبر ۱۹۶۸ اولین تهویه مطبوع کره ای را ساخت. ال جی در مارس ۱۹۶۸، اولین شعبه خود را در خارج از کشور در نیویورک و در آگوست ۱۹۷۸ اولین نمایندگی فروش خود را در ایالات متحده آمریکا تأسیس نمود. با هدف پیشرفت، این شرکت در ژانویه ۱۹۹۲ با گلدستار و گلدات ارتباطات ادغام شده و نام شرکت در مارس ۱۹۹۵ از گلدستار به ال جی الکترونیکس تغییر یافت. پس از ادغام و سیر تحولات در سال ۱۹۷۸ با صادراتی بالغ بر ۱۰۰ میلیون دلار مقام نخست را در صنعت الکترونیک کسب نمود. به دنبال این موفقیت در دسامبر ۱۹۹۱ با صادرات ۲ میلیارد دلار لوازم خانگی مقام نخست را در کره کسب نمود. در ۲۷ مارس ۱۹۹۵ با ارایه طرح چالش ۲۰۰۵، دومین تولد شرکت ال جی الکترونیکس شکل گرفت.

مأموریت ، استراتژی ها ، برنامه های عملیاتی گلدیران

چشم انداز :

دستیابی به جایگاه نخست لوازم خانگی، صوتی و تصویری در ایران

بیانیه مأموریت:

گلدیران الکترونیکس شرکتی است پیشرو و سرآمد در تامین و عرضه کالاهای صوتی تصویری ، خانگی و تجاری مرتبط که برترین کیفیت و به روزترین فن آوریها را در قالب محصولات و راه حلهای کاربردی عرضه میکند. مشتریان گلدیران خانواده ها، موسسه ها، ادارات و شرکتهای در سطح کشور هستند. ایجاد و حفظ مشتریان وفادار سرلوحه رشد ماست و در راستای رسیدن به آن ، در شناسایی نیازها، سلیقه ها و انتظارات آنها و همواره در تلاش هستیم. برای داشتن شرکتی بزرگ که خود را در گسترش رفاه و ساختن زندگی بهتر متعهد میدانند، شبکه فروش و خدمات پس از فروش گسترده ای در سطح کشور ایجاد کرده ایم و با حضور کارکنان توانمند ، به کارگیری اثربخش ترین روشهای کاری و کارآمدترین تکنولوژیهای روز ، همواره در بهبود و توسعه آن کوشا هستیم.

با اعتقاد به نقش محوری کارکنان در نیل به اهداف تعیین شده ، خود را در ایجاد شرایط مساعد برای رشد و پرورش ایشان متعهد میدانیم. ما بر این باوریم که بهبود و ارتقا کیفیت زندگی تمامی اعضا جامعه، یک مسئولیت مهم اجتماعی است، از این رو در تحقق آن برای ساختن جامعه ای سالم مصمم هستیم.

اهداف کلان

رشد فروش به میزان ۴۵ درصد

کسب حداقل ۳۰ درصد سهم بازار

افزایش سود شرکت

استراتژی های کلیدی:

توسعه کمی و کیفی فروش

بهبود (توسعه مدیریت عملکرد سازمانی، واحدی و فردی)

مدیریت ارتباط با مشتریان

مدیریت بهینه هزینه ها

led lighting-& blue ray-health care-built in-solar شامل کارهای جدید
cmmercial display-retail

این استراتژی ها توسط هیئت مدیره شرکت تنظیم شده و به تأیید مدیر عامل شرکت رسیده اند.

حوزه جغرافیایی عملیات سازمان :

دفتر مرکزی سازمان که همان شرکت گلدیران می باشد در تهران (خیابان گاندی) ، شرکت صنایع گلدیران در تهران (خیابان آفریقا) و مابقی شرکتهای نام برده شده شامل شرکت گلد دکور ، شرکت گلد لوجستیک ، شرکت زندگی بهتر ، شرکت خدمات گلدیران ، شرکت لیزینگ گلدیران و چندین نمایندگی فروش سازمان در تهران واقع شده اند . شرکت تهویه گلدیران قشم و شرکت دانا پرداز قشم در قشم ، شرکت گلدیران کیش در کیش و شرکت گلدیمکس در منطقه جبل علی دبی واقع اند که ایندو شرکت تجاری بوده و در زمینه واردات محصول از کره و ارتباطات لازم در زمینه محصول با این کشور فعالیت دارند . کارخانه های تولید کننده تلویزیون ، کولر گازی و تهویه هوا به ترتیب در منطقه ویژه اقتصادی سیرجان ، منطقه کاسپین قزوین و قشم در حال فعالیت می باشند . شایان ذکر است که سازمان در تمامی استان های کشور دارای نمایندگی های فروش می باشد .

نوع خدمت گیران :

خدمت گیران سازمان ، تمامی افراد جامعه اعم از مردم عادی که برای مصارف مستقیمشان خرید می کنند (کالای نهایی) ، سازمان ها ، شرکت ها و کارخانجات دیگر (بعنوان کالای واسطه ای) می باشند .

انواع خدمات ارائه شده توسط سازمان :

محصولات:

لوازم خانگی شامل یخچال ساید بای ساید ، یخچال فریزر ، ماشین لباسشویی ، ماشین ظرف شویی ، ماکروویو ، جارو برقی

نمایشگرهای صفحه تخت : تلویزیون ۳ بعدی ، تلویزیون ۳ بعدی smart ، تلویزیون LED ، تلویزیون LCD ، تلویزیون پلاسما

لوازم صوتی تصویری : سینما خانگی ، blue- ray .DVD player .DVD .پرتابل ، ضبط صوت
تصفیه هوا

شرکت های سهامدار اصلی :

شرکت گلدیران ، شرکت گلدیران کیش (جهت انجام امور تجاری) ، شرت گلدیمکس (واقع در دبی برای واردات و انجام امور تجاری)

شرکتهای زیر مجموعه شرکت مادر (گلدیران):

۱. شرکت لیزینگ گلدیران

۲. شرکت خدمات گلدیران

۳. شرکت تهویه گلدیران قشم

۴. شرکت گلد دکور

۵. شرکت تبلیغ نوین

۶. شرکت گلد لجستیک

۷. شرکت صنایع گلدیران

۸. شرکت زندگی بهتر

شرکت مادر (هلدینگ) یا شرکت صاحب سهم یا شرکت مالک

شرکتی است که سهام آن شرکت در مقابل شرکت دیگر (زیر مجموعه) به اندازه کافی (بیش از ۵۰ درصد) باشد تا کنترل مدیریت و عملیات بوسیله تاثیرگذاری و انتخاب هیات مدیره لحاظ گردد. ایجاد شرکت مادر یکی از راه‌های انحصار است.

برخلاف تراست که تنها امانت‌دار سهام شرکت‌ها است، شرکت مادر سهام شرکت‌های تولیدی را فقط در حدی خریداری می‌کند که بتواند برای آن‌ها تصمیم‌گیری کند. به علت آن که صاحبان اوراق قرضه و سهام ممتاز از حق رأی برخوردار نیستند، شرکت مادر با خرید نیمی از سهام عادی هر شرکتی می‌تواند تصمیم‌گیری در آن شرکت به دست بگیرد. در روش شرکت مادر هر چند شرکت‌ها استقلال حقوقی خود را حداقل در ارتباط با دنیای خارج حفظ می‌کنند، اما استقلال مالی آن‌ها به کلی از بین می‌رود. هم‌چنین سیاست‌های مربوط به شرکت‌ها تا حد زیادی به مالک انتقال می‌یابد.

هلدینگ به سازمانی اطلاق می‌شود که شماری از شرکت‌های دیگر را تحت پوشش دارد. هلدینگ‌ها در چند سال اخیر رشد روزافزونی داشته‌اند. این سازمان‌ها آثار شگرفی در عملکرد شرکت‌های تابعه داشته و مسائل متنابه آنها با ابعاد متعددی مواجه است.

شرکت هلدینگ شرکتی است که دارای سهام ممتاز و یا عمده چندین شرکت دیگر است، به این معنا که در هیئت مدیره آن شرکت‌ها حداقل یک عضو نماینده دارد و بنابراین دارای حق رأی است و می‌تواند از این طریق آن شرکت‌ها را مدیریت و کنترل کند و از مزایای حاصل از کسب و کارهای مختلف نیز منتفع شود.

ساختار شرکت گلدیران :

توجه به این نکته ضروری است که طراحی ساختار و استراتژی از مسئولیت های خطیر مدیریت محسوب می گردد و بسته به اینکه این امر چگونه صورت بگیرد و چگونه اجرا شود ، می تواند سازمان را به موفقیت یا شکست رهنمون کند . مدیرانی که بطور اتفاقی یا تصادفی ساختار و استراتژی سازمان را طراحی می کنند ، در آینده نه چندان دور ، با مشکلاتی در توسعه آن مواجه خواهند شد . به همین دلیل ، طراحی ساختار سازمانی متناسب با اهداف و استراتژی سازمان و حفظ پویایی آن ، یک نیاز ضروری است و نکته مهمتر اینکه یک ساختار سازمانی مناسب از دوباره کاری ، اختلاف ، تعارض و اتلاف نیروها جلوگیری کرده ، ضمن داشتن قابلیت انعطاف ، قادر به پاسخگویی به تغییر و تحولات محیط خود است.

از آنجا که تصمیمات مهم و کاربردی توسط مدیران میانی اتخاذ می شود(هر چند حتما باید این تصمیمات به تصویب اعضای مجمع و سهامداران برسد) پس میتوان گفت سازمان از لحاظ ساختارهای عملی بر اساس پنج بخش اصلی سازمان در گروه ساختار مبتنی بر واحدهای مستقل قرار می گیرد . در واقع این نوع ساختار چیزی نیست جز مجموعه ای از واحدهای مستقل که ساختار هر یک، از نوعی دیوان سالاری مکانیکی برخوردار است و فعالیت های همه آن ها را دفتر مرکزی هماهنگ میکند. هر بخش دارای استقلال است، بنابراین مدیران رده میانی که مسئول آن بخش ها هستند می توانند کنترل خود را به میزان قابل توجهی اعمال نمایند.

شرکت گلدیران یک سازمان ماتریسی است و از ترکیب سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه بوجود می آید. در این نوع ساختار، مجموع ساختارهای وظیفه ای به صورت عمودی و ساختار پروژه ای به صورت افقی ساختار ماتریسی را تشکیل می دهند . در سازمانی که از ساختار ماتریسی استفاده می کند متخصصان از دوایر وظیفه ای مختلف در قالب یک یا چند گروه تحت نظر مدیران پروژه ، وظایف مشخصی را انجام می دهند . در این نوع ساختار، کارکنان دو رئیس (مدیر بخش وظیفه ای و مدیر پروژه) دارند و تحت سرپرستی این دو مدیر وظایف خود را انجام می دهند. مدیر بخش وظیفه ای مسئولیت نظارت بر تخصص های افراد را دارا بوده و مدیر پروژه نیز مسئول پروژه های در جریان است. در ساختار ماتریسی مدیران پروژه بر همه اعضای که از دوایر مختلف وظیفه ای به پروژه ها پیوسته اند نظارت دارند . مزیت ساختار ماتریسی برای سازمان های بزرگ شامل امکان فعالیت به مانند سازمان های کوچک و بی نیاز شدن سازمان از بخش های وظیفه ای دوگانه برای پروژه های مختلف است . انتخاب نوع ساختار سازمان برای یک سازمان بستگی

کامل به نوع آن سازمان دارد . چنانچه فعالیت های یک سازمان به مانند گلدیران در چارچوب وظایف قابل تعریف بوده و پروژه ها بصورت تولید محصولات در کارخانه ها و خط تولید های مختلف تعریف شده باشد ساختار مناسب آن ماتریسی خواهد بود .

شرکت صنایع گلدیران :

این شرکت در سال ۱۳۸۴ با هدف تولید ۴ محصول تلویزیون ، کولر ، لباسشویی و جارو برقی تأسیس شد و شرکتی دارای شخصیت حقوقی مستقل است که فقط مسئولیت تولید را به عهده دارد ، شرکت مادر مواد مورد نیاز را خریده و در اختیار این شرکت تولیدی قرار میدهد و شرکت پس از تولید کالاهای آماده را به کمپانی اصلی جهت توزیع و فروش بازمی گرداند. اخیراً مسئولیت خرید نیز به مأموریت آن اضافه شده است. این شرکت شامل ۳ بخش مالی اداری ، زنجیره تأمین ، برنامه ریزی و پشتیبانی است . بخش زنجیره تأمین عهده دار خرید و برنامه ریزی ارسال برای توزیع کنندگان (شامل ۶ شرکت مستقل) می باشد . بخش برنامه ریزی و پشتیبانی با توجه به اطلاعاتی که از SCM می گیرد ، برنامه ریزی تولید را انجام می دهد و همچنین وظیفه پشتیبانی محصولاتی که از کره وارد می شوند را بعهده دارد تا در صورتیکه کالای وارد شده ایراد یا نقصی داشت ، در این زمینه با شرکت کره ای مذاکره کند . علاوه براین بخش ها ، دو کارخانه تولیدی وابسته به شرکت در سیرجان و کاسپیت قزوین در حال فعالیت اند که اولی دارای خطوط تولید تلویزیون و دومی دارای خطوط تولید کولرهای گازی می باشد و بزودی در این کارخانه ها خطوط تولید جاروبرقی و ماشین لباسشویی راه اندازی خواهند شد.

ویژگی های نیروی انسانی شاغل در سازمان :

کارکنان سازمان که در شرکت های ذکر شده مشغول فعالیت هستند قریب به اتفاق جوان بوده در محدوده سنی ۲۵ تا ۳۵ سالگی می باشند ، البته مدیران بخش های مختلف سازمان معمولاً افراد باتجربه و در محدوده سنی ۳۵ تا ۴۵ سالگی هستند . لازم به ذکر است که تمامی پرسنل بجز کارگران تولیدی و ماشین کاری که دارای تخصص ها و مهارت های فنی هستند ، همگی افرادی با تحصیلات لیسانس و کارشناسی ارشد در رابطه با جایگاه شغلیشان می باشند. به عنوان مثال یکی از سهامداران شرکت که عضو هیئت مدیره

و هیئت اجرایی سازمان و مدیر عامل شرکت صنایع گلدیران می باشد ، دارای لیسانس برق و کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی است . دفتر مرکزی گلدیران دارای ۱۵۰ نفر پرسنل، کارخانه تلویزیون سیرجان ۴۳۰ نفر، کارخانه کاسپین قزوین ۴۷ نفر ، شرکت خدمات گلدیران شامل ۸۰۰ نفر پرسنل میباشد. البته شرکت در مواردی از نیروهای کاری خارج از سازمان بصورت قراردادی استفاده می کند .

شرح وظایف یک رده مدیریت بعد از بالاترین مقام سازمان :

این فرد مدیر عامل شرکت گلدیران، عضو هیئت مدیره شرکت و عضو هیئت اجرایی تمامی شرکت های نام برده شده می باشد و بنابراین مسئولیت مشارکت در تصمیم گیری های صورت گرفته در مجمع عمومی عادی و فوق العاده سازمان را به عهده دارد که در زمینه افزایش یا کاهش سرمایه ، تقسیم منافع ، تعیین خط مشی شرکت و اقدام به هر عملی که صلاح شرکت باشد ، تهیه خلاصه صورت دارایی و قروض شرکت برای ارائه به بازرسان و نیز مشارکت در تصمیم گیری های مربوط به مدت و موضوع شرکت و... می باشد .

استراتژی و هدف ها :

بر اساس نظریه چندلر ، سازمانها هنگامیکه تنوع گرایی را در پیش می گیرند ، باید ساختاری متفاوت نسبت به شرکتهایی که استراتژی تک محصولی را دنبال میکنند ، بکار گیرد. استراتژی تنوع محصول ، نوعی ساختار سازمانی را میطلبد که تخصیص کارآمد منابع، مسئولیت پذیری در قبال عملکرد و هماهنگی بین واحدها را ایجاد میکند. این مهم از طریق ایجاد یک مجموعه چندگانه از بخشهای مستقل که هر کدام مسئولیت یک خط تولید ویژه را داشته باشند، عملی میگردد.

مایلز و اسنو سازمانها را بر اساس میزان تغییراتی که یک سازمان در محصولات یا بازاریش میدهد به چهار نوع تدافعی، آینده نگر، تحلیلگر و انفعالی تقسیم میکنند. با بررسیهای انجام شده شرکت گلدیران از استراتژی تحلیلگر بیشتر سود میبرد. این شرکت در پی حداقل کردن ریسک و حداکثر نمودن سود است. استراتژی آنها این است که به طرف محصولات یا بازارهای جدیدی بروند که دوام و پایداری آنها بوسیله آینده نگران اثبات شده است. تحلیلگران حیات خود را با تقلید از دیگران طی میکنند. آنها ایده های موفق را از آینده نگران گرفته و از آن تقلید میکنند. تحلیلگران باید توانایی واکنش نسبت به آینده نگران کلیدی را داشته باشند و در

همان زمان کارائی عملیاتی خود را در محصولات و حوزه های کاری حفظ کنند. تحلیلگران تمایل دارند که حاشیه سود کمتری از فروش خدمات و محصولاتتی که آینده نگران نیز میفروشند، دریافت دارند ولی نسبت به آنها کارآمدتر باشند. تحلیلگران هم انعطاف پذیری و هم ثبات را جستجو میکنند. قسمتهایی از این سازمانها، سطوح استاندارد شده بالا داشته ووظایف به صورت یکنواخت در آنها انجام میگیرد و به منظور کارائی بیشتر، چنین بخشهایی از تجهیزات خودکار برخوردارند. برخی قسمتهای دیگر آنها برای افزایش انعطاف پذیری، بصورت انطباقی عمل میکنند. بدین ترتیب شرکتهای تحلیلگر ساختارهایی در سازمان خود بکار میبرند که ایندو ویژگی یعنی پویایی و ثبات را با هم تطبیق دهند.

از آنجا که در این شرکت از جنبه های مثبت د و استراتژی مبتنی بر نوآوری و حداقل رساندن هزینه ها استفاده میکند، یعنی از یک سو میکوشد تا میزان خطر را به حداقل برساند و از سوی دیگر فرصتهای سودآور را به بالاترین حد افزایش دهد و چنانچه از موفقیت نوآوران اطلاع یافت، وارد بازار جدید میشود، پس نتیجه میگیریم از استراتژی مبتنی بر تقلید استفاده می کند پس باید ترکیب یا تلفیقی از هر دو نوع ساختار (ارگانیکی و مکانیکی) باشد.

از آنجا که در این شرکت تولیدی بهره وری و کارایی به عنوان یک هدف اصلی مطرح است و اغلب مسائل خارجی و کنترل داخلی مد نظر قرار میگیرد الگوی مبتنی بر هدف عقلایی، الگوی مناسب با این هدف بوده و در این صورت ساختار مکانیکی خواهد بود.

اندازه :

اندازه یکی از متغیرهای محتوایی است که در محدوده بین سازمان و محیط قرار دارد واز عوامل بیرونی سازمان جدا می شود و شکل دهنده ی متغیرهای ساختاری است. در ۸۰٪ تحقیقات انجام شده از اندازه سازمان به عنوان یک متغیر که در واقع تعداد کل کارکنان یک سازمان را شامل میشود، استفاده شده است. در واقع تعداد افراد شاغل به عنوان شاخص اندازه سازمان و نشان دهنده ی ظرفیت برای انجام کار است و عملکرد واقعی سازمان را در وضعیت موجود مشخص میکند.

دفتر مرکزی دارای ۱۵۰ نفر پرسنل، کارخانه تلویزیون سیرجان ۴۳۰ نفر، کارخانه کاسپین قزوین ۴۷ نفر، بخش خدمات شامل ۸۰۰ نفر پرسنل میباشد.

اگر از معیارهای تقریبی منابع مختلف استفاده کنیم تخمین ما در محدوده ۵۰۰ تا ۲۰۰۰ کارمند می‌باشد. سازمانهای دارای کمتر از ۵۰۰ کارمند، تحت عنوان سازمانهای کوچک مطرح می‌شوند. بالای ۲۰۰۰ کارمند تحت عنوان سازمان بزرگ مطرح می‌شود. بنابراین میتوان گفت شرکت از اندازه ی متوسطی برخوردار می‌باشد.

تکنولوژی:

چگونگی تبدیل داده ها به ستاده ها در سازمان یا تکنولوژی بر ساختار سازمانی مؤثر است. در شرکت مورد مطالعه هر دو نوع تکنولوژی تولیدی و خدماتی موجود است. براساس طبقه بندی وودوارد سه نوع تکنولوژی تولید واحدی، انبوه و فرآیندی وجود دارد که به نظر میرسد شرکت گلدیران در بخش تولیدی خود از تکنولوژی انبوه استفاده می کند. زیرا تعداد سطوح عمودی تقریباً زیاد بوده و تعداد واحدها در سطح افق زیاد است و انجام کارها تا حد زیادی رسمی هستند.

طبق مطالعات وودوارد شرکتهایی که دارای تکنولوژی تولیدی انبوه بودند، از میزان رسمیت بالایی برخوردار بوده و تفویض اختیار نسبتاً کمی در آنها صورت می‌گیرد. اما شرکتهایی که تکنولوژی تولیدی واحد و فرآیندی داشتند، از ساختار منعطف تری برخوردار بودند. در حقیقت شرکتهایی که ساختاری مناسب با تکنولوژی کاربردی خود داشتند، اثربخش تر بوده اند و شرکتهایی که از ساختار مطلوب فاصله گرفته اند، از موفقیت کمتری برخوردار بودند.

محیط:

اگر سازمان خواهان بقا و افزایش اثر بخشی خود است، باید خود را با محیط تطبیق دهد. بر طبق یک تعریف عمومی، محیط را به عنوان ترکیبی از موسسات یا نیروهایی که بر عملکرد سازمان تاثیر گذاشته و سازمان کنترل کمی بر آنها دارد و یا اینکه اصلاً کنترلی بر آنها ندارد بیان می‌شود.

محیط عمومی همه شرایطی که بر سازمان تأثیراتی داشته ولی وابستگی آنها نسبت به سازمان واضح و روشن نیست، را در بر می‌گیرد. مثل: عوامل اقتصادی، شرایط سیاسی، محیط اجتماعی، ساختار حقوقی، وضعیت زیست بومی و شرایط فرهنگی

محیط اختصاصی، بخشی از محیط سازمان بوده که به طور مستقیم با سازمان در تحقق اهدافش، مرتبط می‌شود. محیط اختصاصی هر سازمان منحصر به فرد بوده و با تغییر شرایط تغییر میکند. این محیط نوعاً:

مشتریان ، عرضه کنندگان ، رقبا ، نهادهای قانونگذاری دولتی ، اتحادیه های کارگری ، مؤسسات تجاری را در بر خواهد داشت.

محیط شرکت گلدیران پویا و عدم اطمینان زیادی وجود دارد. زیرا مقررات دولتی موثر بر کسب و کار آنها بشدت در حال تغییر است ،رقبای جدید بطور مرتب ظهور کرده اما عمده رقیبان این شرکت سامسونگ،شهاب،پاناسونیک میباشد ،در جذب مواد اولیه برای تولید کالا پیوسته مشکلاتی ایجاد شده ومرتبا سلیقه های مصرف کنندگان نسبت به محصولات تغییر میکند ورشد بسیار چشم گیری در صنعت برق و قطعات الکترو نیکی وجود دارد .مدیران به سرعت از کارهای موفقیت امیز دیگران تقلید میکنند و فعالیتهای سازمان برنامه ریزی میشوند.

بر طبق تحقیقات بعمل آمده شرکت در چرخه زندگی در مرحله تجدید حیات می باشد.دارای تعداد زیادی خط تولید میباشد ونوآوری توسط دوائر تحقیق و توسعه انجام می گیرد.هدف سازمان کسب شهرت و داشتن سازمانی کامل است.به علت مشکلات موجود واردات، تصمیم به تولید لباس شویی در داخل توسط سهامداران به تصویب رسیده است ودر ۱ سال آینده به مرحله اجرا در خواهد آمد.اما همچنان در زمینه جارو برقی فقط واردکننده می باشد.

نقد ساختار موجود سازمان

با توجه به بررسیهای انجام گرفته ،هدف مورد نظر شرکت افزایش بهره وری و کارایی با انتخاب استراتژی تحلیل کننده است که در بین سه استراتژی رایج امروزه در گروه استراتژی تقلیدی جای میگیرد.که این موضوع انتخاب ساختار نظری بینابینی (مکانیکی-ارگانیکی)را پیشنهاد میدهد . از نظر محیط ،شرکت شرایط نداشتن اطمینان متوسط یا زیاد را (محیط واکنشی متشنج) تجربه میکند . از لحاظ تکنولوژی تولیدی در گروه تولید انبوه واز تکنولوژی عادی یا تکراری خدماتی برخوردار است که انتخاب ساختار نظری مکانیکی را ضروری می سازد . شرکت صنایع گلدیران از اندازه ی متوسطی برخوردار است که باز هم وضعیت بیابین را از لحاظ انتخاب ساختار مکانیکی-ارگانیکی داراست . سازمان در مرحله تجدید حیات به سر می برد در نتیجه انتخاب ساختار مکانیکی مناسبتر است .

منبع:

<http://mba-marketing.blogfa.com/post/15>