

اهمیت سرمایه اجتماعی و تاثیر آن در مدیریت بنگاه های معاصر

نویسنده اول: مسعود تیموری

دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی گرایش استراتژی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

Masoud Taimoori:m.taimoori.۱۷۰۲۵.aut@gmail.com

نویسنده دوم: مهرداد قرنفلی

دانشجوی دکتری، رشته مدیریت تکنولوژی دانشگاه پردیس علامه طباطبایی

Mehrdad Gharanfoli: gharanfoli@iranmobin.com

چکیده

این مقاله مروری بر مفهوم سرمایه اجتماعی است و به بررسی اهمیت مفهوم سرمایه اجتماعی در مدیریت بنگاه های نوین به لحاظ ارزش تولیدی برای بنگاه، ریسک و مدیریت ریسک می پردازد. در ابتدا مروری خلاصه بر تعریف مفهوم سرمایه اجتماعی، توسعه ی این مفهوم و کارکردهایش خواهیم داشت و سپس با بیان اهمیت مفهوم سرمایه اجتماعی در مدیریت بنگاه های نوین به مطالعاتی موردی در این خصوص خواهیم پرداخت. در این مطالعات، سرمایه اجتماعی، به عنوان مکانیزمی پایدارساز در مدیریت بنگاه در نظر گرفته شده است و اهمیت ارتباط بین استراتژی و سرمایه اجتماعی (از دیدگاه مدیریت ریسک) در آنها مورد بررسی قرار گرفته است. یافته های این تحقیق نشان می دهد که پیاده سازی مفهوم سرمایه اجتماعی تاثیر مثبتی بر عملکرد بنگاه ها می گذارد و به نوعی سرمایه ای نامشهود برای آنها بحساب می آید. به تعبیر دیگر سرمایه اجتماعی می تواند ابزاری بسیار پرکاربرد در خلق ارزش برای سازمانها محسوب شود. علاوه بر آن سرمایه اجتماعی در هنگام بحران ها بعنوان کنترل کننده نرم عمل می کند و می تواند بنگاه را در این شرایط از حالت عدم تعادل به تعادل برساند. فرهنگ سازمانی نیز می تواند به نوبه خود، موجب ارتقاء سرمایه اجتماعی و فرهنگ مطلوب بنگاه گردد.

واژگان کلیدی

سرمایه اجتماعی، ارزش بنگاه، فرهنگ سازمانی، مدیریت ریسک، بنگاه های نوین، کنترل نرم، کنترل سخت

مقدمه

این مقاله مروری بر مفهوم سرمایه اجتماعی است و به بررسی اهمیت مفهوم سرمایه اجتماعی، در مدیریت بنگاه های نوین به لحاظ ارزش تولیدی برای بنگاه، ریسک و مدیریت ریسک می پردازد. در ابتدا مروری خلاصه بر تعریف مفهوم سرمایه اجتماعی، توسعه ی این

مفهوم و کارکردهایش خواهیم پرداخت و سپس به اهمیت مفهوم سرمایه اجتماعی در مدیریت بنگاههای نوین از طریق فرایندهای زیر خواهیم پرداخت:

- ۱) بررسی ارتباط بین تحقیق کنونی نویسنده با مفهوم سرمایه اجتماعی
 - ۲) بررسی رابطه بین فرهنگ سازمان، فلسفه سازمان و سرمایه اجتماعی همراه با انجام دو مطالعه موردی
 - ۳) بررسی مفهوم سرمایه اجتماعی به عنوان نوعی از ابزارهای کنترل نرم در دیدگاه مدیریت ریسک (با توجه به موضوع صحیح «اصلاح لحظه» (Righting Moment) برای پایداری بنگاه)
- سپس به مطالعاتی موردی خواهیم پرداخت که در آنها، سرمایه اجتماعی، به عنوان مکانیزمی پایدار ساز در مدیریت بنگاه در نظر گرفته شده است و اهمیت ارتباط بین استراتژی و سرمایه اجتماعی (از دیدگاه مدیریت ریسک) مورد بررسی قرار گرفته است.

سرمایه اجتماعی: تعریف و کارکردهای آن

(۱) مفهومی که در پس زمینه «سرمایه اجتماعی» و نحوه توسعه آن نهفته است، ترجمه مستقیم اصطلاح سرمایه اجتماعی به زبان ژاپنی «شاکیشیهون» (shakaishihon) است. این عبارت، اشاره به زیرساختی دارد که اساس و زیر بنای یک شهر است مانند شبکه آب شهری و برق و جاده ها. لذا این عبارت ژاپنی با عبارت سرمایه اجتماعی که، رابرت پوتنام (Robert Putnam) بر آن نهاده است تفاوت معنایی دارد (رابرت پوتنام، شخصیتی آکادمیک و دانشگاهی است که راه را برای توسعه مفهوم سرمایه اجتماعی هموار نمود). به همین دلیل در زبان ژاپنی؛ شاکیکانکیشیهون (shakaikankeishihon) یا سرمایه های مربوط به اجتماع، معمولاً به کار برده می شود.

این مفهوم، مفهومی نرم به حساب می آید که فراوانی و کثرت روابط انسانی در آن، نوعی از سرمایه، برای جامعه محسوب می شود.

رابرت پوتنام (دانشمند سیاست مدار آمریکایی)، در کتاب خود (۱۹۹۳)، با عنوان «به کار انداختن دموکراسی» (making democracy work)، تفاوت سطح اثربخشی حاکمان محلی (دولت های محلی) در شمال و جنوب ایتالیا را به تفاوت تجمع سرمایه اجتماعی در هر کدام از مناطق نسبت می دهد.

در این کتاب، سرمایه اجتماعی، به صورت زیر تعریف شده است: ویژگی هایی از یک سازمان از قبیل اعتماد، هنجارها و شبکه ها هستند که کارایی جامعه را از طریق تسهیل اقدامات هماهنگ شده (Coordinated) ارتقا می دهند.

این تعریف پذیرفته شده ترین تعریف از مفهوم سرمایه اجتماعی است.

مفهوم سرمایه اجتماعی، به بیانی واضح، به صورت های متنوعی از سازمان ها یدواطلبانه که مشغول به حل مسایل اجتماعی هستند، اشاره دارد و به فراوانی (کثرت) روابط انسانی در سراسر جامعه نیز اطلاق می شود.

این مفهوم را میتوان، استحکام اجتماعی (Community Strength) یا یکپارچگی اجتماعی نیز نامید. منصفانه است اگر بگوییم که سرمایه اجتماعی به روابط «چهره به چهره» برمی گردد، مانند اجتماعی شدن از طریق دوستان، تعلق داشتن به سازمانهایی مثل باشگاههای ورزشی محلی، پیوستن به سازمانهایی که در مورد مسایل و مشکلات دولتی بحث می کنند و گفتگوهای صمیمی که بین همسایه ها وجود دارد.

(۲) چگونه مفهوم سرمایه اجتماعی توسعه یافته است؟

آنچه در ادامه می آید مروری خلاصه وار از چگونگی توسعه مفهوم سرمایه اجتماعی است.

الف) قبل از رابرت پوتنام :

- در ۱۹۱۶ ال جی حنیفان (L.J.Hanifan)، بر نیاز به خوش نیتی (goodwill)، همنشینی (fellowship)، همدردی متقابل و گفت‌وگو اجتماعی در توسعه یک جامعه تأکید می‌کند. همچنین وی عقیده دارد که برآورده شدن نیازهای مورد اشاره، نیاز به سرمایه‌گذاری در این امور دارد.
 - در ۱۹۶۱ جین جاکوبز (Jane Jacobs)، (از دیدگاه جامعه‌شناسی شهری)، به ظهور (manifestation) سرمایه اجتماعی در شبکه‌های اجتماعی همسایه‌گون (neighborlyrelationships) در شهرهای مدرن و اهمیت آن اشاره می‌کند.
 - از ۱۹۷۰ مفاهیمی از سرمایه اجتماعی مطرح گردیدند که بر شخص (فرد) تمرکز داشتند، به خصوص سرمایه انسانی فردی (شخصی) مانند ارتباطات فردی، روابط شخصی (personalrelationships) و دوا بر متعدد آشنایان
- ب) تحقیق خود شخص رابرت پوتنام : پوتنام به روندهای اجتماعی در آمریکا و مشکلات آن از دریچه سرمایه اجتماعی نگاه کرد و شعله تحقیقات را در موضوع سرمایه اجتماعی در سراسر جهان برافروخت.

ج) بعد از رابرت پوتنام : تحقیقات بین‌المللی (مثل تحقیقات سازمان همکاری و توسعه اقتصادی و بانک جهانی)

- سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) در سال ۲۰۰۱، سرمایه اجتماعی را به صورت «شبکه‌ای دارای هنجارها، ارزش‌ها و ادراکات مشترک که همکاری در درون یا بین گروه‌ها را تسهیل می‌بخشد» تعریف کرده است.
- مطابق تعریف بانک جهانی، سرمایه اجتماعی به نهادها (Institutions) روابط، و هنجارهایی اشاره دارد که کیفیت و کمیت تعاملات اجتماعی یک جامعه را شکل می‌دهند. شواهد روز افزونی نشان می‌دهد که انسجام اجتماعی (Social Cohesion) برای موفقیت اقتصادی جامعه و توسعه پایدار آن بسیار مهم است. سرمایه اجتماعی، تنها جمعی از نهادها که یک جامعه را تشکیل می‌دهند نیست، بلکه همان عامل اتصالی است که مانند یک چسب، همه‌ی آن نهادها را کنار هم نگه داشته است.

(۳) کارکردهای سرمایه اجتماعی (The functions of social capital)

از تعاریف بالا می‌توان فهمید که «سرمایه اجتماعی» (که در برگزیده‌ی اعتماد، هنجارها و شبکه‌هاست) یک منبع انسانی و نوعی از سرمایه‌های نامشهود به شمار می‌آید.

به علاوه، به خاطر نامشهود بودنش، ضروری است که از ابزارها و سنجه‌های غیر مستقیم برای اندازه‌گیری استفاده کنیم.

با نگاهی به مفهوم سرمایه اجتماعی، می‌توان دریافت که کارکردهای این مفهوم، موضوعات و حیطه‌های متنوعی را در بر می‌گیرد، از قبیل: سرمایه اجتماعی و جامعه محلی، سرمایه اجتماعی و مشکلات اجتماعی، تأثیرات سرمایه اجتماعی بر اقتصاد کلان و رابطه بین سرمایه اجتماعی و سیاست‌های عمومی دولت. لذا در این مقاله به تمام موضوعات یاد شده، پرداخت خواهد شد.

- سرمایه اجتماعی و بهبود امنیت جامعه (که معمولاً همبستگی مثبتی در این زمینه برقرار است)
- سرمایه اجتماعی و نرخ بیکاری (که رابطه منفی یا همبستگی منفی بین این دو وجود دارد)
- سرمایه اجتماعی و نرخ زاد و ولد (که رابطه مثبتی بین دو مفهوم وجود دارد)
- سرمایه اجتماعی و هزینه مراقبت‌های پزشکی برای افراد بالغ (که همبستگی منفی بین این دو مفهوم وجود دارد)

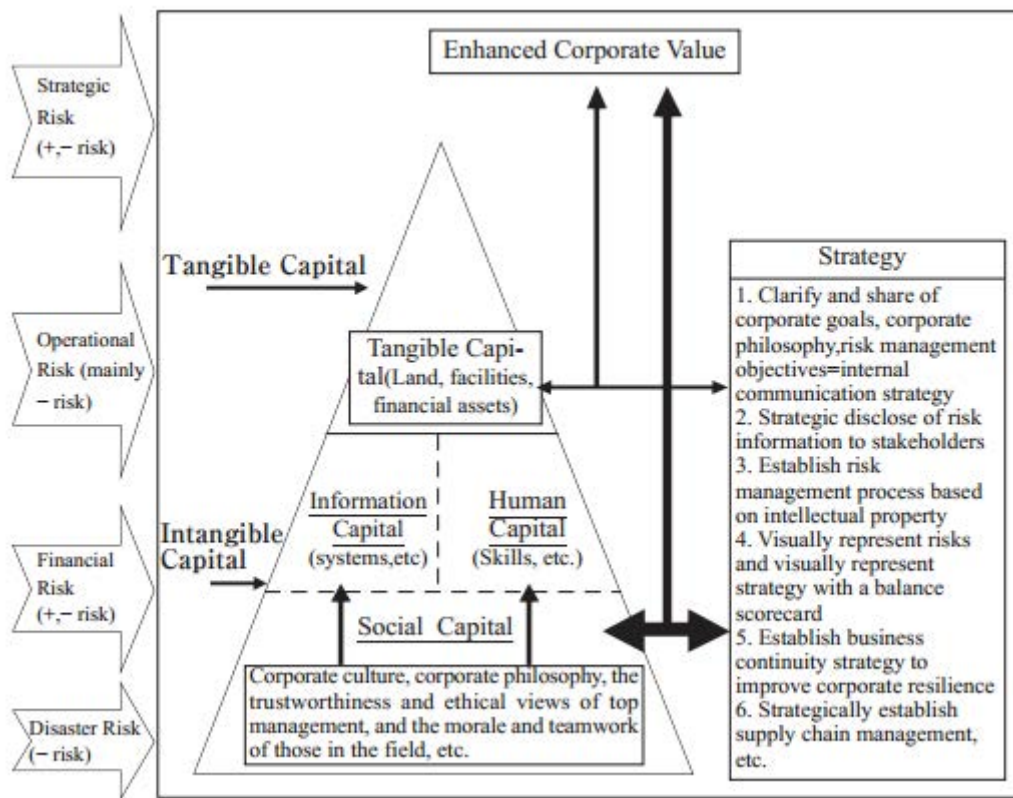
یافته‌های این تحقیق تأثیری بسزا بر مدیریت بتگاه‌ها گذاشته است. اوهموری (۲۰۰۴)، مشاهده کرد که (با توجه به رابطه بین سرمایه اجتماعی و کسب و کار (Business)، سرمایه اجتماعی، کارکردی فعال در زمینه مدیریت بنگاه دارد.

الف - سرمایه اجتماعی فرصت های کسب و کار را از طریق تبادل اطلاعات نیمه محرمانه (Semi-Confidential)، توسعه می دهد (اشتراک گذاری دانش و ایده ها از طریق تبادل اطلاعات و پیوستن به توسعه).

ب - سرمایه اجتماعی نقش مهمی را در حاکمیت شرکتی، (Corporate Governance) ایفا می کند. طراحی نحوه هدایت روابط شخصی در درون بنگاه، و نیز طراحی نحوه هدایت روابط شخصی بین بنگاه و شخص ثالث، در جهت کمک به هماهنگی (Harmony) و بهره وری بیشتر، مسئولیت مدیریتی بسیار مهمی است.

رسوایی های اخیر در صنعت انرژی در آمریکا و صنعت غذا در ژاپن، حکایت از نامطمئن بودن اتکاء صرف به قوانین شرکتی نوین جهت اداره بنگاه دارد.

ج - سرمایه اجتماعی به جوامع شخصیت می بخشد و این امر ممکن است منجر به خلق فرصت های کسب و کار و اعتلای فرهنگ محلی شود.



شکل شماره ۱: رویکرد استراتژیک به افزایش ارزش بنگاه بر مبنای ریسک ناشی از سرمایه نامشهود.

یادداشت:

۱. ریسک مثبت (+ Risk) نشاندهنده عدم اطمینان در زمینه فرصت ها است، ریسک منفی (- Risk) نشاندهنده عدم اطمینان نسبت به از دست دادن فرصت است.



۲. ریسک‌های اساسی که برای بنگاه‌ها مفروض است به ترتیب عبارتند از:

(۱) ریسک استراتژیک، (۲) ریسک عملیاتی، (۳) ریسک مالی، (۴) ریسک فاجعه بار (disaster).

منبع: یوندا کازو (Ueda, Kazuo, ۲۰۰۸). بهینه‌سازی ارزش بنگاه از طریق مدیریت ریسک سرمایه‌سازمانی (در ژاپن)، Senshu Business Review، موسسه دانشگاهی علوم تجاری سنشو (senshu)، مجلد ۳، شماره ۱، صفحه ۱۴

اهمیت سرمایه اجتماعی در مدیریت بنگاه

(۱) ارزش بنگاه (ارزش خلق شده برای بنگاه)، از طریق سرمایه‌های مشهود (Tangible Capital) و سرمایه‌های نامشهود (Intangible Capital) به دست می‌آید. بخصوص سرمایه نامشهود بسیار مهم است. این نوع سرمایه در درون خود مفهوم سرمایه سازمانی را، که از اهمیت شایانی برخوردار است، جای داده است. مفهوم سرمایه سازمانی و سرمایه اجتماعی در این مقاله بسیار شبیه به هم هستند. مصادیق سرمایه سازمانی عبارتند از:

فرهنگ سازمانی، فلسفه سازمانی، محیط سازمانی مشحون از اعتماد متقابل، دیدگاه‌های اخلاق محور (Ethical Views) مدیریت ارشد، فرهنگ اخلاق محور (Morale) و کار تیمی این مدیران در میدان عمل.

ارتباط مؤثر بین سرمایه سازمانی و استراتژی، برای افزایش ارزش بنگاه، امری حیاتی است. با توجه به نکته (الف) در بالا، کافی است نشان داده شود که سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های نامشهود، بیش از ۷۷ درصد میانگین ۴ صنعت مختلف است.

به علاوه، با توجه به اهمیت ویژه‌ای که فرهنگ سازمانی برای سرمایه‌سازمانی دارد و با توجه به چگونگی ارتباط استراتژی و فرهنگ در راستای افزایش ارزش بنگاه، یوندا (۲۰۰۸) نشان داد که وقتی صنعت کاسه گوشتی ژاپن (Japanese Beef Bowl Industry) با بحران روبرو شد، پاسخ‌ها متفاوت دو شرکت یوشینویا (Yoshinoya) و سوکیا (Sukiya)، به دلیل وجود فلسفه‌ها، فرهنگ‌ها و استراتژی‌های متفاوت این دو شرکت، منجر به ایجاد نتایج متفاوت در کسب و کار آنها شد.

پیش از جستجوی بیشتر در این مورد، باید به شباهت‌های موجود بین فرهنگ سازمانی و مفهوم سرمایه اجتماعی توجه شود. البته در این قسمت مفهوم سرمایه اجتماعی را هم میتوان مطابق با تعریف سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (DECD) در نظر گرفت (یعنی شبکه‌هایی که دارای هنجارها، ارزش‌ها و ادراکات مشترک هستند و این اشتراکات روند همکاری‌های آنها را در درون یا بین گروهها تسهیل می‌کند) و هم می‌توان آنرا معادل اعتماد، پیوندها و هنجارها دانست.

مطابق گفته نیهارا (Niihara)، فرهنگ در واقع، امری درونی است، از نظر وی فرهنگ، قانون اجرایی غیر رسمی است. وی معتقد است که فرهنگ، در برگزیده‌ی ارزشهایی است که اساس تصمیمات تصمیم‌گیرندگان کلیدی بنگاه، بدانها وابسته است.

اوبرین (O'Brien, ۱۹۹۶) می‌گوید که یک بنگاه برای تشکیل فرهنگ سازمان، باید ارزشها، باورها، نگرش‌ها، مفروضات، تفاسیر، رسوم، عادت‌ها، اقدامات، دانش و رفتارهایی را بسازد که بین همه گروه‌ها مشترک باشد.

به بیان دیگر، او معتقد است که فرهنگ یک سازمان، مانند یک کوه یخی است. ارزش‌ها، باورها، مفروضات و تفاسیر آن در زیر سطح (بخش زیرین کوه یخی) واقع‌اند و آنچه که با چشم (غیر مسلح) دیده می‌شود، همان رسوم، اقدامات و رفتارها هستند.

او می‌بیند که محققان به این باور سوق داده می‌شوند که در محیط‌هایی که رقابت بسیار شدید است، «امور نرم» (Soft Stuff)، مانند فرهنگ سازمان می‌توانند اثری قوی‌تر از «امور سخت» (Hard Stuff) مانند ساختار سازمانی، سیستم‌ها و استراتژی، بر نتایج دریافتی‌های بنگاه و کسب و کار بگذارند.



در واقع، اوبرین می گوید: تحقیقاتی انجام شده است که حاکی از آن است که در برخی موارد، فرهنگ سازمانی حقیقتاً نتایج و دستاوردهای بلند مدت بنگاه را تحت تاثیر خود قرار داده است.

با توجه به این مطلب، فرهنگ سازمان، حتی مفهومی وسیع تر از سرمایه اجتماعی را شامل می شود. با این حال کپی ها و شباهت های نسبتاً زیادی بین این دو مفهوم وجود دارد. به لحاظ تاثیر گذاری، قوانین داخلی و غیر رسمی بنگاه، به همراه ارزشهای بنگاه، ذهنیت مدیریت ارشد و دیگر مدیران اجرایی و فلسفه ایی که آنها برای بنگاه قائل هستند، همه و همه ستونهایی هستند که فرهنگ سازمان را تشکیل می دهند و این ستونها تاثیری اساسی بر تصمیم گیری در بنگاه می گذارند. این امر نشان می دهد که چگونه انباشت و ساخت سرمایه اجتماعی در درون یک سازمان، می تواند تاثیر بسزای بر رفتار سازمان بگذارد.

در این بخش از مقاله، به بررسی صنعت کاسه گوشتی ژاپنی (بعنوان مطالعه موردی) می پردازیم.

۲. مطالعه موردی در مورد اهمیت سرمایه اجتماعی در یک بنگاه راجع به این موضوع است: « چگونه یوشینویا و سوکیا به بحران پاسخ دادند؟ »

این رویداد (بحران) در صنعت کاسه گوشتی ژاپنی نمونه ای از میزان تفاوت های چشمگیری است که در تولید ارزش بنگاه توسط سازمان ها (با توجه به صحت و قدرت فرهنگ و استراتژی آنها) می تواند ظهور کند.

تا زمان بحران، صنعت کاسه گوشتی، به گوشت آمریکایی وابسته بود. با این حال، در دسامبر ۲۰۰۳، دولت ژاپن واردات گوشت آمریکایی را (بعد از اینکه بیماری جنون گاوی در دامداری های آمریکایی دیده شد) ممنوع اعلام کرد و این امر، تاثیر منفی شدیدی بر ارزش بنگاههای این صنعت گذاشت. به عبارت دیگر، بعد از این تغییر در محیط بیرونی، سود (یا ارزش بنگاه) این دو کمپانی به شدت نسبت به هم تغییر کرد و مسیرهای متفاوتی را پیمود. عمده دلیل آن هم، پاسخ های مدیریتی متفاوتی بود که یوشینویا (بعنوان رهبر این صنعت) و سوکیا (بعنوان رقیب جدی یوشینویا) به این تغییرات دادند.

پاسخ یوشینویا

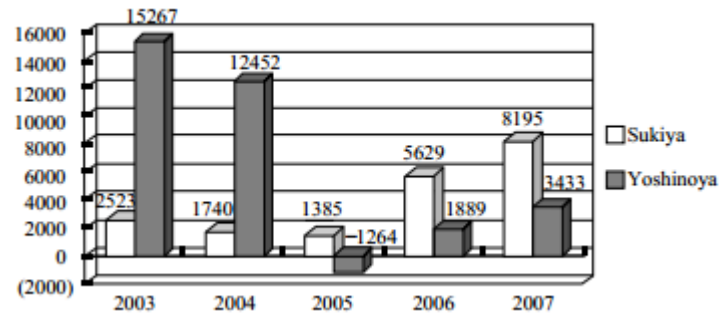
در ژانویه ۲۰۰۴، یوشینویا منوی جدید خودش را همراه آیتم هایی چون کاسه گوشتی خوک و کاسه جوجه کباب معرفی کرد. اما فروش آنها رضایتبخش نبود. در فوریه ۲۰۰۴، فروش کاسه های گوشتی که از گوشت آمریکایی استفاده کرده بودند، متوقف شد. این شرکت، که بر پایه گوشت های آمریکایی بنا شده بود، فروش کاسه های گوشتی را، تا زمان اجازه ورود دوباره واردات گوشت آمریکایی در جولای ۲۰۰۶، متوقف کرد.

پاسخ سوکیا

سوکیا فروش کاسه های گوشتی خود را در فوریه ۲۰۰۴ معلق نمود. این شرکت فروش خود را در سپتامبر همان سال، بعد از تعویض گوشت های آمریکایی کاسه هایش با گوشت های استرالیایی، از سر گرفت. زیرا گوشت آمریکایی ضمانت ۱۰۰ درصد ایمن بودن را نداشت.

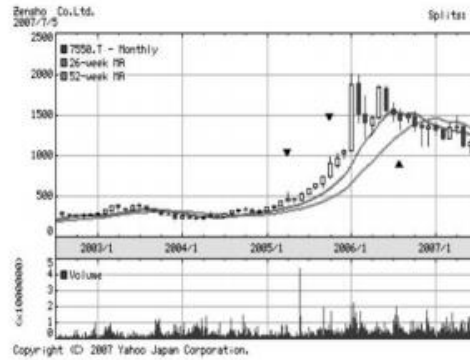
حتی پس از اینکه دولت ژاپن تصمیم به بازگشایی دوباره واردات گوشت آمریکایی در جولای ۲۰۰۶ گرفت، این شرکت به سیاست خرید گوشتش در استرالیا ادامه داد. با اینکه در این برهه از زمان، گوشت های جدید وارداتی از آمریکا ۱۰۰ درصد ایمن و سالم بودند.

شکل شماره ۲، درآمد متداول این دو کمپانی را بین سالهای ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۷ نشان می دهد و شکل شماره ۳ قیمت سهامشان را در طول این بازه زمانی منعکس می کند.



شکل شماره ۲. روند درآمدی متداول یوشینویا و سوکیا

یادداشت : واحد محور عمودی میلیون ین (Yen)؛ نوارهای تیره تر متعلق به شرکت یوشینویا و نوارهای روشن تر متعلق به شرکت سوکیا است. این نمودار با استفاده از داده های گردآوری شده از وب سایت شرکت های مورد نظر رسم گردیده است.



Sukiya



Yoshinoya

شکل شماره ۳. نمودارهای قیمت سهام سوکیا و یوشینویا

منبع : سایت یاهو (Yahoo) است بخشی که مربوط به (Japan finance ۲۰۰۸) می باشد.

درحالیکه هر دو شرکت، با تغییرات قانونی یکسانی مواجه بودند (ممنوعیت واردات گوشت آمریکایی)، ولی به خاطر پاسخ های مدیریتی متفاوتی که به این تغییرات دادند، سوکیا توانست با اتخاذ استراتژی موفقیت آمیز خودش تهدیدات را به فرصت تبدیل نماید و در سال ۲۰۰۵، گوی رقابت را از رقیب خود یوشینویا yen از لحاظ در آمد متداول و قیمتسهام، بریابد.

از سال ۱۹۸۲ که شرکت سوکیا تأسیس گردید، چشم انداز خود را اینگونه ارائه کرده بود :

«تبدیل شدن به برترین شرکت در صنایع غذایی جهان، در حالیکه به شایستگی محوری خود، در کسب وکارمان، یعنی غذایی ایمن و سالم، وفادار مانده ایم»

این چشم انداز، در پس زمینه تصمیمات مهم شرکت بود و همین امر موجب شد که سوکیا رقیب دیرینه ی خود را شکست دهد و پشت سر بگذارد. این شرکت واحد نظارت بر غذای خود را با تشکیل سه کمیته، تأسیس کرد : کمیته پی آر (PR)، کمیته فن آوری، کمیته مربوط مربوط به امور قانونی. این شرکت فرآیندهای درونی کسب و کار خود را به نحوی تغییر داد تا بتواند واردات خود را از گوشت آمریکایی به گوشت استرالیایی تغییر دهد.

در پشت صحنه فعالیت های شرکت و تصمیماتش، این حقیقت وجود داشت که شرکت فرهنگ خود را بر پایه امنیت غذا به عنوان بالاترین اولویت خود (حتی بالاتر از هزینه های فرآیندهای تغییر کسب و کار) قرار داده بود.



عامل تأثیر گذار دیگر بر این موفقیت، استراتژیهای بلند مدت و میان مدت شرکت بود.

این استراتژیها شامل موارد زیر بودند :

۱. تکامل سیستم بازرگانی انبوه (یعنی وجود چهار چوبی برای کنترل تمام فرآیند اعم از توسعه منو، تامین مواد اولیه غذا، تولید یا پردازش، توزیع و در نهایت فروش آن)
۲. داشتن استراتژی برای رشد که شامل توسعه فروشگاهها و فعالیت های ادغام و تصاحب (M&A) می شد.
۳. تکامل از طریق برند
۴. پیگیری موضوع امنیت غذا.

(۳) رابطه ای که بین مقاومت (پرسنل و ساختار) و سرمایه اجتماعی در مواقع بحران بود.

شرکت ها با انواع متنوعی از ریسک در طول حیات خود مواجهند. آنها با چنین ریسک هایی با دو روش بنیادی دست و پنجه نرم می کنند:

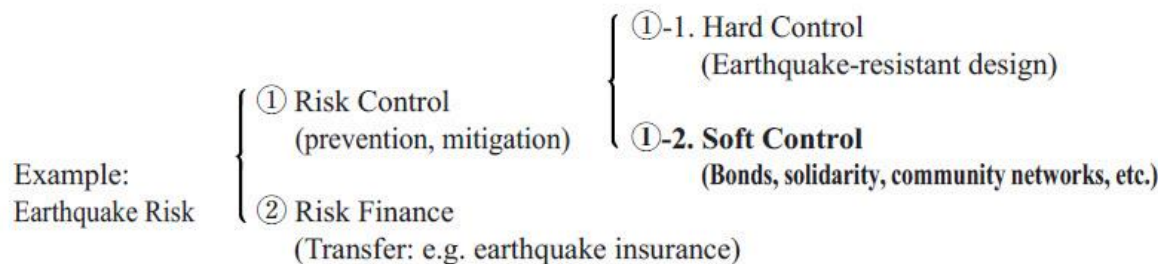
۱. از طریق کنترل ریسک مالی، یعنی از طریق انباشت مداوم (routine) سرمایه گذارها، به روش برنامه ریزی شده (مثل برنامه های بیمه، مشتقات و انباشت ذخایر درونی)
۲. از طریق کنترل ریسک، یعنی وقتی که رویدادی رخ داده باشد، از طریق حداقل سازی (Minimizing) تعداد دفعات رخدادهای ریسک آور و زیان آور برای شرکت، آن را کنترل و مدیریت می کند. (مثل استراتژیهای متنوع کاهش ریسک و تمهیدات (measures) پیشگیرانه از فاجعه)

روش اول، نوعی از استراتژی برای حداقل سازی افت ارزش بنگاه است که به لحاظ مالی با رخدادهای ریسک آور برخورد می کند. درحالیکه روش دوم در جستجوی کنترل ریسک از طریق تمهیداتی متنوع و مختلف است.

کنترل ریسک، هم شامل کنترل های سخت از قبیل دستورالعمل ها (manuals)، مقررات و مطابقت های قانونی است و هم شامل کنترل های نرم از قبیل پیوند ها، اتحاد ها (یکپارچگی ها)، شبکه ها و اعتماد بین افراد مواجه شونده باریسک است.

کنترل نرم همان سرمایه اجتماعی است که مضمون این مقاله نیز می باشد و کنترل ریسک از این طریق (یعنی از طریق سرمایه اجتماعی) در آینده، اهمیت زیادی خواهد یافت.

شکل شماره ۴، ارائه ای ساده از مفهوم سرمایه اجتماعی جهت کنترل ریسک است که برای رخدادی همچون زلزله ترسیم شده است.



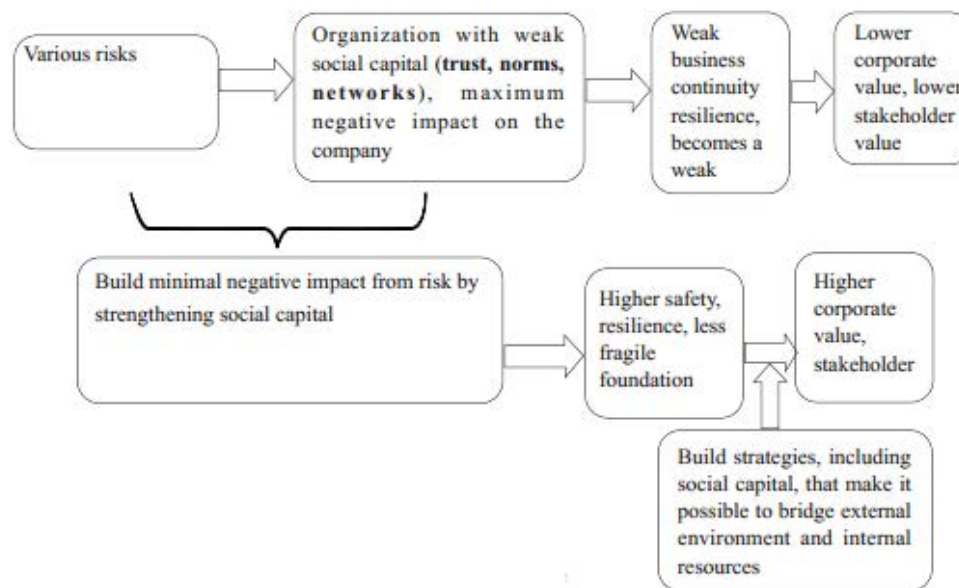
شکل شماره ۴ - سرمایه اجتماعی به عنوان کنترل نرم (این شکل کنترل ریسک را برای یک زلزله احتمالی نشان می دهد)

دیدگاهی خردمندانه به سرمایه اجتماعی، آنرا نوعی از کنترل ریسک به حساب می آورد که حکم کنترل کننده نرم را نیز دارد. به عبارت دیگر، رویکردهای متعددی برای حل ریسک های مختلف وجود دارند. اما انتخاب رویکرد افزایش استفاده از مؤلفه های نرم یا همان سرمایه اجتماعی (مثل اعتماد، هنجارها و شبکه ها) از میان این رویکردهای گوناگون، ابزاری مؤثر برای مدیریت ریسک به حساب می آید.

برای تبیین بهتر موضوع، فرضیه ی زیر می تواند در رابطه با مدیریت بنگاه، پیشنهاد گردد:

«اگر بنگاهی سرمایه اجتماعی کمی داشته باشد و در همان زمان واقعه ای ریسک آور برایش اتفاق بیفتد، تاثیر منفی این ریسک بیشتر و عمیق تر خواهد بود. در این حالت، اغلب بنگاهها، مقاومت کمتری در مقابل رویدادهای ریسک آور دارند و سخت تر می توانند کسب و کار خود را بعد از رویداد، ادامه دهند و آسیب پذیرتر می شوند.

در نقطه مقابل، اگر بنگاه (سازمان)، سرمایه اجتماعی بالایی داشته باشد، کسب و کارش در مقابل رویدادی خطرناک و ریسک آور، مقاوم تر خواهد بود و طراحی استراتژیهای همچون ارتقاء سرمایه اجتماعی، جهت حداقل سازی اثر تغییرات محیط بیرونی و منابع درونی، می تواند به حفظ ارزش بنگاه و افزایش مقاومت آن بیانجامد. شکل شماره ۵ این مفهوم را بخوبی نشان داده است.»



شکل شماره ۵: مسائلی که به رابطه ریسک، سرمایه اجتماعی، مقاومت پذیری بنگاه و ارزش بنگاه مربوط می شوند.

یوندا بر یافته های تحقیقی که در ادامه می آیند، تمرکز کرده است. این یافته ها به موضوع ریسک، سرمایه اجتماعی و مقاومت پذیری بنگاه مربوط می شوند.

یوسی شفلی (Yossi sheffi, ۲۰۰۵) از دانشگاه ام آی تی، از طریق مصاحبه هایی که با دوازده کمپانی انجام داده است، به این نتیجه رسیده است که تمام کمپانی های مقاوم (در مقابل بحرانها)، دو چیز را به صورت مشترک داشته اند: یکی بهره گیری از طراحی عالی و برتر در حوزه زنجیره تامین و دیگری داشتن یک فرهنگ سازمانی برتر. شفلی، نتیجه می گیرد که دو عامل ویژه، تاثیر بسیار مهمی بر ارزش



بنگاه و مقاومت پذیری آن دارند این عوامل عبارتند از: زنجیره تامینی که به نحوی استراتژیک طراحی شده است و فرهنگ سازمانی که متناسب با جایگاه سازمان بوده است.

شفی، ۴ ویژگی فرهنگی را که به سازمان توانایی پاسخگویی منعطف و سریع را می دهد، شناسایی کرده است، این ۴ عامل عبارتند از:

۱. ارتباط پیوسته بین کارمندان مطلع
۲. تعویض اختیار
۳. عاشق کار بودن و تب و تاب کارداشتن (یعنی تمایل شدید به درگیر شدن و عجزین شدن با اهداف سازمان) و داشتن احساس مسئولیت (که برخی اوقات تعلق نامیده می شود)، شنود مؤثر (Attentiveness) و حس اتحاد و یکپارچگی
۴. آمادگی برای مواجهه با فجایع، تصادفات و رخدادها.

از ۴ ویژگی که شفای بدن اشاره دارد، ویژگی ارتباطات مستمر میان کارمندان مطلع، ویژگی عاشق کار بودن، بدون ایجاد پیوند ها، یکپارچگی ها، اعتماد و شبکه های درون سازمانی امکان پذیر نخواهد بود. یعنی بدون ایجاد سرمایه گذاری در سرمایه اجتماعی، کوهی از روحیه مقاومت را در بنگاه تولید خواهد کرد و اگر با دیدی وسیع تر بدان بنگریم، احیا گر ارزش بنگاه نیز خواهد بود.

با این حال، به منظور ارتقا ارزش بنگاه در یک محیط رقابتی (همچنانکه پیشتر هم بحث شد) ضروری است تا استراتژیهای طراحی شوند که بتوانند اثر تغییرات محیط و منابع درونی سازمان را حداقل سازند. از جمله این استراتژیها، سرمایه اجتماعی است.

۳. رابطه بین استراتژی و سرمایه اجتماعی، مکانیزمی برای پایدار سازی

همچنانکه اشاره شد، مدیریت بنگاه، و علی الخصوص بنگاه های کوچک و متوسط (SMEs)، تحت فشار ریسک های مختلفی قرار دارد. تقاضاهای نامطمئن، فشاری که از طرف رقبا به بنگاه وارد می شود، مواردی از قبیل تطابق های قانونی فجایع طبیعی از جمله پدید آوردن گان بیرونی تنوع ریسک هستند. کیفیت محصول، قیمت گذاری، مشکلات مربوط به کانال های ارتباطی، انگیزش پرسنل، رسواییها، اشتباهات، کنترل درونی و ریسک مالی، از جمله پدید آوردن گان درونی تنوع ریسک هستند.

کلمه ریسک (Risk)، از ریشه لاتین کلمه (Risicare) گرفته شده است که به معنی هدایت کشتی در محیطی مملو از صخره است. لذا مثال هدایت کشتی می تواند برای نشان دادن رابطه مدیریت بنگاه با مدیریت ریسک بکار رود. برای سالم و به موقع رسیدن یک کشتی (که همان بنگاه مورد نظر ماست) و رسیدن به مقصد (یعنی اهداف بنگاه)، این سوال مطرح است:

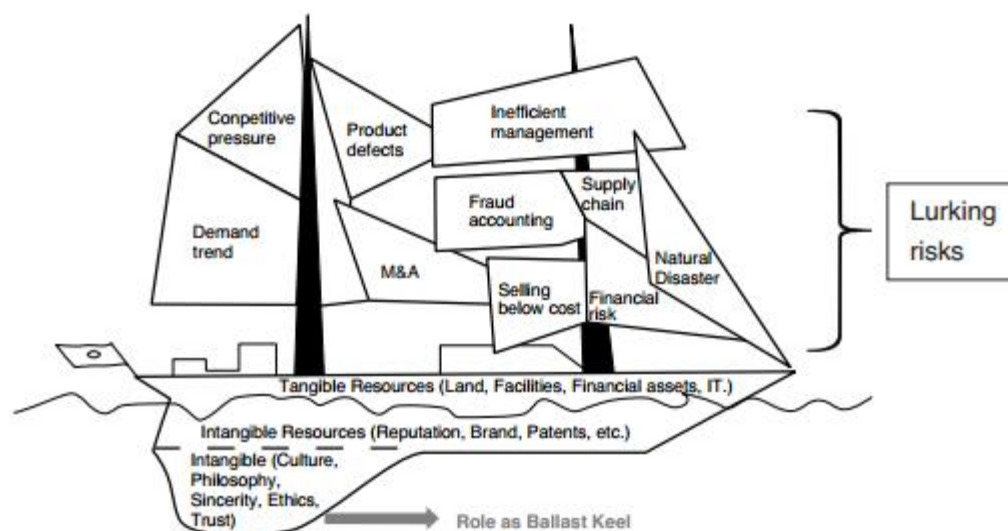
چگونه منابع درونی کشتی (یعنی همان سرمایه های مشهود و نامشهود بنگاه) می توانند تحت رهبری ناخدای آن بکار گرفته شوند، (منظور از ناخدای کشتی همان مدیریت ارشد در سازمان است) تا کشتی صخره پیمای بتواند با حفظ تعادل خود (یعنی بهینه سازی ریسک کسب و کار و غلبه بر عدم اطمینان موجود در کسب و کار، بر تغییرات محیط بیرونی مثل باد، امواج و طوفان ها (که همان مقررات، رقابت، زنجیره تامین، روند های مصرف و غیره بنگاه هستند) و اثرات عامل اثر گذار داخلی مثل تصادفات، ملوان ها و سوخت (که همان بازاریابی محیطی، محیط کسب و کار، محیط کنترل درونی و غیره در سازمان هستند) فایق آید و با کارایی تمام به مقصد (که همان افزایش ارزش بنگاه است) برسد؟ شکل شماره ۶ نشانگر این ایده است.

اهداف (Objectives) بنگاه می تواند به نحوی متمرکز شود که ارزش بنگاه را حداکثر سازد و آنرا بین ذینفعان به اشتراک گذارد.

برای تحقق چنین ارزشی، بنگاه نیاز به قدرت پیش بینی و ارزیابی محیط بیرونی دارد. در مرحله بعد، بنگاه باید قدرت انعطاف پذیری را در خود نهادینه کند و بر مبنای این توانمندیها، توانایی بازسازی منابع درونی خود را کسب کرده و خود را با استراتژیهای اتخاذ شده سازگار سازد. در آخر نیز نیاز به مدیریتی شدیداً معتقد و استوار است. شکل شماره ۶ نشان می دهد که یک بنگاه، در معرض ریسک های در کمین نشسته ای است که با عوامل بیرونی و درونی آن در ارتباط اند و منابع بنگاه نیاز به حل این گونه ریسک ها دارند. به خصوص ریسک

های ناشی از سرمایه های ناپیدا و نامشهود، فرهنگ سازمانی، فلسفه سازمانی، اخلاقیات کسب و کار و اعتماد که به نحوی عمیق و ریشه دار با سرمایه های اجتماعی ارتباط دارند.

تا بدین جای مقاله دیدگاه اوهموری (Ohmori, ۲۰۰۴) را در حوزه کارکرد سرمایه اجتماعی در مدیریت بنگاه معرفی نمودیم. از دیدگاه مدیریت ریسک و نویسنده مقاله، عملکرد سرمایه اجتماعی مانند یک کشتی است که در آن مکانیزمی برای برگرداندن بنگاه نا متعادل، به تعادل تعبیه شده است.



شکل شماره ۶ سرمایه اجتماعی مانند وزنه متعادل کننده کشتی، بنگاه را بعد از برهم خوردن تعادلش بر اثر ریسک، به حالت تعادل بازمی گرداند.

ناگفته پیداست که مفهوم سرمایه اجتماعی، مفهومی است که بر ارتباط بین افراد (که تشکیل دهنده سازمان است) تمرکز دارد. کوهن و پروساک (۲۰۰۳) تاکید می کنند که این مفهوم مزایایی را برای بنگاه ایجاد می کند.

این نوع از ارتباط، از همکاری (Collaboration)، تعهد، دسترسی به دانش و استعداد موجود و رفتار سازمانی منسجم (Coherent Organizational behavior) حمایت می کند. این توصیف از سرمایه اجتماعی، سرمایه گذاری سازمانی شایسته را پیشنهاد می دهد. این نوع از سرمایه گذاری به افراد مجال می دهد تا با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، اعتماد آنها را جلب می کند، اهداف و باورهای آنها به نحوی مؤثر به یکدیگر ارتباط می دهد و فرصت ها و پاداش های عادلانه (برابر) پیش پای آنها می گذارد. اثر این پاداش ها و فرصت های عادلانه دعوت به مشارکتی هوشمندانه است که فقط متعلق به زمان حال نیست. کوهن و پروساک (۲۰۰۳) کارکردهای سرمایه اجتماعی را در ارتباط با مشکل عدم اطمینان از فعالیت های بنگاه، بررسی کرده اند. آنها در مورد شرکت واینت (Viant) که یک شرکت آمریکایی در زمینه کسب و کار الکترونیکی است، مطالعاتی را انجام داده اند (جدول شماره ۱ را مشاهده کنید).



کنفرانس بین المللی
علوم رفتاری و مطالعات اجتماعی
International Conference
on behavioral science and social studies

9 March 2015



با این حال، آنچه‌انکه در این مقاله نیز تاکید شده است، بسیار سخت است که عملکرد مثبتی را برای بنگاه، تنها از طریق سرمایه اجتماعی بدست آورد با این همه، یک بنگاه باید توانایی پیش بینی و ارزیابی محیط بیرونی را داشته باشد و بعد باید بتواند انعطاف پذیری را در خود به‌روراند و بر مبنای آن، متناسب با توانایی بازسازی خود، منابع درونی خود را پیدا کند (مثل بازسازی سرمایه اجتماعی و ترکیبات (اصلاحات) استراتژی).

اگرچه در تحقیق کوهن و پروساک (۲۰۰۳) این مطلب ذکر نشده است، ولی نویسنده در مرور عملکرد های متوالی شرکت واپنت این نکته را دریافت که شرکت واپنت تحت تاثیر رکود اقتصادی، که ناشی از ترکیدن حساب فناوری اطلاعات بود، قرار گرفت و مجبور شد تعدادی از کارمندان را از کار بیکار کند و با کمپانی دیگری ادغام شود (آنچه‌انکه در جدول شماره ۱ نشان داده شده است).

عمده ترین دلیل اضمحلال زحمات و نتایج این شرکت، خطاهای مدیریتی آن در حوزه هایی مثل حل ریسک های استراتژیک (مثل ریسک های مربوط به رشد سریع) و اعتماد و تکیه بیش از حد شرکت به مشتریان ویژه اش بود.

Company name	Viant Inc.
Industry	e-business design & support (established in 1996)
Corporate culture/philosophy	Building long-term relationships compatible with the corporate culture
Actions	Team-based employment interviews and coaching, training centered on corporate culture and compatibility
Relationship to social capital	<ul style="list-style-type: none"> • Focus on relationships among employees, training program that focuses on adapting to the corporate culture and forming bonds • Objective is to create bonds through training by on-site leaders, including managers in each region and country
Subsequent developments	<ul style="list-style-type: none"> • Viant lays off 125 employees, or 17% of its workforce, to reduce overhead costs when the economy slowed after the IT bubble collapsed, and closes the Dallas office in order to reduce its dependence on dot-com company clients. The company expects to record a 5-7 million dollar charge in the fourth quarter as severance allowances. About 100 of the employees terminated at various Viant offices were responsible for paid consulting services. • Viant's troubles began when it became clear that third quarter earnings were far below expectations. CEO Bob Gett says that the company's performance has deteriorate because dot-com companies slowed their decision-making as they ran out of cash, and a number of companies have been unable to obtain financing, and this has blunted their sales and marketing efforts. Like other companies in the industry, Viant rapidly expanded its customer base of start-up companies that were flush with venture cash. But when the dot-com bubble burst, many of these clients went bankrupt. Viant itself realized that it had overexpanded. • Viant reconsiders its excessive reliance on clients in the Internet space, and seeks to develop business in other areas. But, Viant was bought by a company called Divine in Sept 2002, and Divine file for bankruptcy in 2003. Neither company exists anymore.

جدول شماره ۱: سرمایه گذاری های واینت در سرمایه اجتماعی و توسعه های متوالی این شرکت

منبع: این جدول توسط نویسنده تهیه شده است، به تحقیق کوهن، دان و پروساک، لارنس (۲۰۰۱) رجوع داده می شود. چگونه سرمایه اجتماعی می تواند شرکت های خوب را به کار اندازد.

کنفرانس بین المللی
 علوم رفتاری و مطالعات اجتماعی
 International Conference
 on behavioral science and social studies
 ۱۸ اسفند ۱۳۹۳
 9 March 2015

مطالعات موردی بعدی (جدول ۲) فوق العاده جذاب هستند، چرا که شرکت های مورد بررسی در آن، بواسطه ارتباط کنترل نرم (یعنی سرمایه اجتماعی) با استراتژی، به موفقیت دست یافته اند. به خصوص، مؤلفه هایی از قبیل «سرمایه گذاری بر روی کارمندان و مراقبت از مشتریان، عملیات اجرایی بدون بدهی، اتاق های اداری زیبا و عدم نیاز به بیانیه ارزشهای اساسی، محدودیت «کنترل های سخت» را نشان می دهند. از این جهت این مطالعات موردی، مطابق نظر نویسندگان هستند. با برقراری ارتباط بین پرورش سرمایه اجتماعی (از طریق مدیریتی که بر «کنترل های نرم» تمرکز دارد) و مدیریت استراتژیک ریسک، این شرکت ها قادر به مشاهده افزایش مداوم در ارزش بنگاه خود خواهند بود.

Company name	Paychex Inc. (11,000 employees)	SAS Institute Inc.
Industry	Payroll services (established in 1971)	Business analytics software (established in 1976)
Corporate culture/philosophy	<ul style="list-style-type: none"> • "Nobody gets special treatment" policy • Creating a culture of mutual respect, emphasizing humility and fairness • Fair treatment 	<ul style="list-style-type: none"> • Creating a workplace where employees are happy to work • Create software that is absolutely necessary for customers • Treat people fairly
Actions/strategies	<ul style="list-style-type: none"> • Putting job titles on business cards is prohibited • No need to write contracts with customers • If a customer is dissatisfied, he can leave without a penalty • Two-thirds of new customers come from word-of-mouth recommendations • Operates almost entirely debt-free • All employees become shareholders through stock options • 121 hours of training per year (40 courses, of which 23 are certified for college credit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Almost all employees have their own office • Offices located on a beautiful, expansive, park-like campus • Onsite doctors and nurses, top-notch daycare facility, walk-in hairdresser • Mainly invests in employees, no need for acquisitions, "buying other companies is really about satisfying the CEO's ego" • Doesn't depend on outside capital • 24% of sales revenue invested in R&D • Unlimited free technical support as long as a customer is using the software
Relationship to social capital	<ul style="list-style-type: none"> • Respecting, trusting and treating people (employees and customers) fairly • Has no formal statement of core values 	<ul style="list-style-type: none"> • Treat people fairly • Trust in people
Subsequent developments	Increased sales and net profit for 16 straight years up to 2007, market capitalization exceeds 15.0 billion dollars	Since the company was established, it has steadily increased sales revenue (1.9 billion dollars in 2006), and it is now the world's largest privately held software company

جدول شماره ۲. افزایش ارزش بنگاه با برقراری ارتباط بین پرورش سرمایه اجتماعی و استراتژی.

منبع: این جدول توسط نویسندگان تهیه شده است، به تحقیق مک فارلند، کیت آر (۲۰۰۸) ارجاع داده می شود. کمپانی شگفت انگیز.



نتیجه گیری

نتایجی که از این تحقیقات بدست می آیند، عبارتند از:

۱. مفهوم سرمایه اجتماعی مفهوم فراتر از اجتماعات و جوامع است و از دیدگاه مدیریت معاصر بنگاه، ابزاری بسیار پرکاربرد است. (بخصوص در خلق ارزش برای بنگاه).
 ۲. در تحقیق حاضر، سرمایه اجتماعی، سرمایه نامشهود بنگاه و (بخصوص) سرمایه سازمانی در نظر گرفته می شود و اهمیت فراوانی برای بنگاه دارد.
 ۳. باتوجه به خلق ارزش برای بنگاه، بسیار محتمل است که فرهنگ سازمانی مناسب موجب ارتقا سرمایه اجتماعی شود و فرهنگی مطلوب برای بنگاه بسازد.
 ۴. سرمایه اجتماعی، می تواند سطح مقاومت پذیری بنگاه را، بخصوص وقتی که بنگاه در بحران باشد، ارتقا دهد، سرمایه اجتماعی، می تواند به عنوان کنترل کننده ای نرم عمل کند. علی الخصوص، این موضوع از دیدگاه مدیریت ریسک، اهمیت فراوانی دارد.
 ۵. سرمایه اجتماعی مثل وزنه متعادل کننده کشتی عمل می کند که کارش برگرداندن بنگاه از حالت عدم تعادل به حالت متعادل است (Righting Moment). با این حال، برای اینکه بنگاه پشتوانه محکم تری جهت تولید ارزش داشته باشد، سرمایه گذاری در منابع درونی بنگاه و بخصوص در سرمایه اجتماعی، اتخاذ استراتژیها و کسب توانایی های مدیریت ریسک (به جهت اینکه بنگاه انعطاف پذیری لازم را جهت پاسخگویی به تغییرات محیط بیرونی داشته باشد) برای بنگاه حیاتی بنظر می رسند.
- سرمایه اجتماعی به تنهایی برای افزایش ارزش بنگاه وقتی که در محیط تغییرات شدید وجود دارد و یا رقابت بازار بسیار شدید است، کفایت نمی کند.



References

- Inaba , Yoji . (٢٠٠٧) . Social Capital . Seisansei Shuppan (Productivity Center Publications) .
- Baker, Wayne. (٢٠٠٠). Achieving Success through Social Capital. Translated into Japanese by Y.nakajima. (٢٠٠١). Diamond Inc.
- Ueda, Kazuo. (٢٠٠٨). Optimizing Corporate Value through Organizational Capital Risk Management (in Japanese), Senshu Business Review, Senshu University Institute for Commercial Science, Vol. ٣, No. ١, P. ١٤.
- Jinza, Yasuhiko. (٢٠٠٥), Social Capital : How Local Communities and Social Entrepreneurs Influence Each Other (in Japanese). NLI Research Institute Report.
- McFarland, Keith R. (٢٠٠٨). The Breakthrough Company. Translated into Japanese by Yukiko Takahashi. (٢٠٠٨). Kodansha Ltd. Chapter ٥.
- Cohen, Don & Prusak, Laurence (٢٠٠١). In Good Company, How Social Capital Makes Organizations Work. Translated into Japanese by Fuyuhi Sawasaki. (٢٠٠١). Diamond Inc.
- Niihara, Hiroaki. (٢٠٠٣). A Study of Japan Best Companies (in Japanese). Nihon Keizai Shimbun.
- Putnam, Robert D. (٢٠٠٠) Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. Translated into Japanese by Yasufumi Shibana (٢٠٠٤). Kawashishobo Publishing.
- Obrien, Virginia. (١٩٩٤). The Fast Forward MBA in Business. Translated into Japanese supervised by Akihiro Okumura. (٢٠٠٣). Nikkei Business Bunko.
- Miyakawa, Tadao & Ohmori, Takashi. (٢٠٠٤). Social Capital : the Foundation of Governance in Contemporary Society (in Japanese). Toyo Keizai, Inc.
- Sheffi, Yossi. (٢٠٠٥). The Resilient Enterprise. Translated into Japanese by Kenji Watanabe & Yoshihiro Kono. (٢٠٠٧). The Nikkan Kogyo Shimbun Ltd.
- Lin, Nan. (٢٠٠١). Social Capital ; A Theory of Social Structure and Action. Cambridge.
- Lin, Nan. (٢٠٠٨). Social Capital : A Theory of Social Structure and Action. Translated into Japanese by Junya Tsutsui, Mitsunori Ishida, Masanari Sakurai, Satoshi Miwa & Chikako Doki. Minerva Shobo Ltd.