

فرهنگ مشارکتی؛ رمز موفقیت کلر ویلیامز

مسئولیت رهبر سازمان این است که نوعی سیستم‌های سازمانی را تهیه و تنظیم کند که افراد را به پیگیری اهداف شرکت تشویق می‌کنند، آن هم زمانی که اهداف شرکت لزوماً در اذهان آنها بیشترین اهمیت را ندارد. برخی اقتصاددانان معتقدند فرهنگ بازتاب انگیزه‌های (مالی و غیرمالی) موجود در یک سازمان است. آیا این موضوع درست است؟ آیا فرهنگ و انگیزه‌ها یکی هستند یا فرهنگ فراتر از انگیزه است؟

یکی از مدل‌های متداولی که مورد استفاده قرار می‌گیرد سیستم «کنترل و فرماندهی» است.



مسئولیت رهبر سازمان این است که نوعی سیستم‌های سازمانی را تهیه و تنظیم کند که افراد را به پیگیری اهداف شرکت تشویق می‌کنند، آن هم زمانی که اهداف شرکت لزوماً در اذهان آنها بیشترین اهمیت را ندارد. برخی اقتصاددانان معتقدند فرهنگ بازتاب انگیزه‌های (مالی و غیرمالی) موجود در یک سازمان است. آیا این موضوع درست است؟ آیا فرهنگ و انگیزه‌ها یکی هستند یا فرهنگ فراتر از انگیزه است؟

یکی از مدل‌های متداولی که مورد استفاده قرار می‌گیرد سیستم «کنترل و فرماندهی» است. در یک سیستم کنترل و فرماندهی، رهبران سازمان قدرت قابل توجهی دارند، روند تصمیم‌گیری متمرکز است و مجموعه‌ای از مکانیزم‌های پاداش و تنبیه فرمانبرداری را تضمین می‌کند.

راه حل جایگزین سیستم کنترل و فرماندهی نامتمرکزسازی است. در یک سیستم غیرمتمرکز، نزدیک‌ترین افراد به بازار مسوول تصمیم‌گیری هستند و مکانیزم‌های فرهنگی و انگیزه‌های مالی

برای به اشتراک گذاری اطلاعات و اقدامات مناسب برای توسعه کیفیت تصمیم‌گیری به کار می‌روند که هم به نفع سازمان است و هم به نفع تک تک کارمندان.

شرکت املاک کلر ویلیامز ریالتی (Keller Williams Realty)، نمونه شرکتی است که رویکردی ترکیبی اتخاذ می‌کند. در حالی که فرآیند فرانشیز به صورت مرکزی کنترل می‌شود، این شرکت اختیار تصمیم‌گیری‌های مهم را به شرکت‌های وابسته واگذار می‌کند و برای تضمین اینکه مدل عملیاتی و کارمندان آن موفق هستند، به یک فرهنگ خوب و منسجم استناد می‌کند.

درباره کلر ویلیامز

کلر ویلیامز بزرگ‌ترین شرکت املاک در دنیا است که به صورت فرانشیز کار می‌کند و بیش از ۱۱ هزار واسطه برای انجام امور ملکی دارد. این شرکت که در سال ۱۹۸۳ در دفتری در آستین، ایالت تگزاس آمریکا تاسیس شد، در صنعت خود رشد فراوانی کرده و رقبای معروفی مانند شرکت املاک «قرن ۲۱» و ری‌مکس (RE/MAX) را پشت سر گذاشته است. این شرکت توسعه خود را در سال ۲۰۱۲ خارج از شمال آمریکا پی‌گرفت و تا اوایل سال ۲۰۱۵ دفتری در ۱۰ منطقه مختلف دنیا تاسیس کرده است. عملکرد این شرکت از نظر برخی معیارهای اقتصادی مهم از هر واسطه‌گر بزرگ دیگری در آمریکا بهتر بوده است.

کلر ویلیامز با ایجاد یک مدل اقتصادی که از طریق اقتصاد مقیاس سود کسب می‌کند و نیز یک مدل فرهنگی که بر تقسیم سود، استقلال کاری و موفقیت بر اساس تلاش‌های دیگران وابسته است، به این نتایج دست یافته است.

مدل اقتصادی

مدل اقتصادی این شرکت بر هزینه‌های ثابت پایین و کمیسیون بالا برای ایجاد سود در سطح مرکز بازار (دفاتر محلی) متکی است. یک مرکز بازار کلر ویلیامز بیش از ۱۵۰ واسطه را به خدمت می‌گیرد (در مقایسه با رقبای اصلی که تعداد واسطه‌های آنها نهایت ۳۰ تا ۴۰ نفر است). دفاتر مرکزی مراقب هستند که امتیاز تاسیس دفتر املاک را به مناطق بزرگ بدهند تا سودآوری برای دفتر و واسطه‌های آن به حداکثر برسد. هر چقدر تعداد دفاتر در بازار کمتر باشد، درآمد حاصل از حق کمیسیون بر مبنای هزینه ثابت پایین‌تری تقسیم می‌شوند) بنابراین سودآوری بیشتر است.

تخصیص حق کمیسیون به افراد ترکیبی از روش متداول در میان سایر رقبا و نیز تقسیم سود بین مرکز بازار و واسطه‌ها است. یک واسطه در شرکت کلر ویلیامز از اولین درآمد ناخالص کمیسیونی که از فروش یک خانه به دست آمده، سهم ۷۰ به ۳۰ دریافت می‌کند. کمیسیون به این شکل بین واسطه و مرکز بازار تقسیم می‌شود تا زمانی که مبلغ به یک سقف برسد. این سقف را مالک مرکز بازار مشخص می‌کند که معمولاً بین ۲۰ هزار تا ۶۰ هزار دلار است. هر چقدر از درآمد ناخالص کمیسیون که از آن سقف بیشتر باشد، به واسطه تعلق می‌گیرد. البته او باید یک مبلغ اندک بابت فرانشیز را سالانه به دفتر بین‌المللی شرکت واریز کند.

چیزی که کلر ویلیامز را در میان شرکت‌های املاک منحصربه‌فرد کرده این است که منبع درآمد دومی را برای واسطه‌های خود در نظر می‌گیرد که همان تقسیم سود است. فرمول تقسیم سود مبتنی بر بهره‌وری واسطه‌های دیگر و سودی است که توسط مرکز بازار آنها تولید می‌شود. این تقسیم‌بندی هم شامل واسطه‌هایی است که به‌طور مستقیم استخدام شده‌اند و هم واسطه‌هایی که به صورت زنجیری با معرفی یکدیگر وارد شرکت شده‌اند. در این سیستم واسطه‌هایی که بهره‌وری بسیار بالایی دارند، پاداش می‌گیرند. دفتر مرکزی و بین‌المللی شرکت سهم سود هر واسطه را بر اساس گزارش‌های مالی ماهانه که توسط مراکز بازار تهیه می‌شود، محاسبه می‌کند. در سال ۲۰۱۴ کلر ویلیامز ۹۸ میلیون دلار سود را بین واسطه‌های خود تقسیم کرده است.

ترکیب مدل اقتصادی و سیستم تقسیم سود کلر ویلیامز به یک پروفایل اقتصادی منجر می‌شود که با شرکت‌های رقیب کاملاً فرق دارد. واسطه‌ها درصد بیشتری از درآمد ناخالص کمیسیون را دریافت می‌کنند و مراکز بازار سهم کمتری دارند. به هر حال سیستم اقتصادی این شرکت طوری طراحی شده که با فلسفه «برد-برد» آن مطابقت دارد.

مدل فرهنگی

فرهنگ کلر ویلیامز برای موفقیت این شرکت، از نظر مدیران آن اهمیتی برابر با مدل اقتصادی دارد. به گفته ماری تنانت، مدیر عامل سابق و عضو فعلی هیات‌مدیره، «ما این حقیقت را می‌دانیم که سیستم‌های ما بدون فرهنگمان کارایی ندارند. ما نیاز داریم فرهنگمان به پتانسیل کامل برسد.»

همچنین به گفته مو آندرسون، معاون مدیرعامل، «فرهنگ همچون چسبی است که همه چیز را به هم متصل نگه می‌دارد.» یکی از مدیران سابق شرکت می‌گوید «جدا کردن فرهنگ و سیستم‌ها کار بسیار دشواری است، چون سیستم‌ها برای فرهنگ نوشته می‌شوند و فرهنگ برای سیستم‌ها وجود دارد».

فرهنگ شرکت روابط مستقل و رسیدن به موفقیت را از طریق تلاش‌های دیگران رواج می‌دهد. این عقیده در سیستم شرکت جا افتاده است که به آن $TS\ ۲C۴\ WI$ می‌گویند و عبارت است از:

• یا قرارداد برد-برد - یا هیچ قراردادی

• بی‌نقصی - انجام درست همه کارها

• مشتریان - همیشه در اولویت

• تعهد - به همه چیز

• ارتباط - برای درک کردن اولین نفر باشید.

• خلاقیت - ایده‌پردازی پیش از نتیجه گرفتن

• کار تیمی - هر فرد با کمک دیگران دستاوردهای بیشتری دارد.

• اعتماد - با صداقت شروع می‌شود.

• موفقیت - رسیدن به نتیجه از طریق افراد.

شرکت کلر ویلیامز چهار فعالیت فرهنگی انجام می‌دهد تا تضمین کند واسطه‌ها، مالکان مراکز بازار و رهبران تیم‌ها مثل ذی‌نفعان واقعی در این شرکت عمل می‌کنند. اول اینکه این شرکت سود خود را بین این افراد تقسیم می‌کند که پیش‌تر در مورد آن توضیح داده شد. دوم، کلیه واسطه‌ها، مالکان بازار و رهبران تیم‌ها را در تصمیم‌گیری درگیر می‌کند. سوم، اسناد مالی شفاف می‌دارد. و چهارم، آموزش‌های گسترده‌ای برای واسطه‌ها و رهبران تیم‌ها ارائه می‌دهد.

تصمیم‌گیری: ساختار سازمانی هر مرکز بازار تصمیم‌گیری مشترک را میان مالکان، رهبران تیم‌ها و واسطه‌ها رواج می‌دهد. طبق توافق‌نامه فرانسیز کلر ویلیامز، مالکیت مرکز بازار و رهبری آن باید از هم تفکیک شوند. مالکیت مراکز بازار را یک مدیر عملیاتی بر عهده دارد، اما اداره آن توسط رهبر تیم است که مدیر عملیاتی زیر دست او کار می‌کند. این ساختار به رهبر تیم اختیار می‌دهد. همچنین به این معنا است که مدیر عملیاتی و رهبر تیم انگیزه‌هایی در یک راستا دارند. مدیر عملیاتی برای راه‌اندازی دفتر املاک بهترین واسطه‌ها را استخدام می‌کند. این واسطه‌ها به سنگ بنای مرکز بازار تبدیل می‌شوند و به رهبر تیم کمک می‌کنند واسطه‌های بیشتری را جذب کند. مسوولیت رهبر تیم این است که تعداد واسطه‌ها را بیشتر کند و سیستم تقسیم سود به او انگیزه بیشتری برای این کار می‌دهد.

مدیریت مرکز بازار تنها مسوولیت رهبر تیم یا مسوولیت مشترک او با مدیر عملیاتی نیست. شرکت کلر ویلیامز معتقد است واسطه‌ها در موفقیت مرکز بازار ذی‌نفع هستند، بنابراین باید در تصمیم‌گیری‌ها نیز مشارکت داشته باشند. در نتیجه مدیر عملیاتی، رهبر تیم و واسطه‌های انتخاب شده، به‌طور مشترک گروهی را تشکیل می‌دهند که «شورای مدیریتی واسطه‌ها» نامیده می‌شود. آنها هر گونه تصمیم‌گیری در دفتر املاک را در رابطه با برنامه‌ریزی مالی، استخدام و حفظ کارمندان، بازاریابی و تبلیغات، آموزش، تکنولوژی، وقایع اجتماعی و اقدامات بشردوستانه به صورت مشترک انجام می‌دهند.

ساختار شورا مزیت‌هایی دارد که عبارت است از: افرادی که از دانش محلی و بیشترین سهم مالی در مرکز بازار برخوردارند، به تصمیم‌گیری‌ها کمک می‌کنند؛ واسطه‌ها تفکر کسب‌وکار را با توجه ویژه به کنترل هزینه‌ها فرا می‌گیرند؛ تقسیم اختیارات به حفظ بیشتر کارمندان کمک می‌کند و سیاست‌های اتخاذ شده درون مرکز بازار اعتبار بیشتری دارند، چون به صورت اشتراکی تعیین شده‌اند. به گفته مارک ویلیس، عضو هیات‌مدیره شرکت، «ما به افراد شرکت قدرت می‌دهیم تصمیم‌هایی بگیرند که نسبت به آنها مالکیت و اختیار دارند، چون به آنها بها داده شده است. ما با آنها مثل شریک رفتار می‌کنیم و بنابراین مورد احترام هستند.» به گفته یکی از رهبران تیم‌ها «وقتی شورای مدیریتی واسطه‌ها کار خود را پیش می‌برد، مرکز بازار هم پیش می‌رود. ما یک شرکت واسطه‌محور هستیم.»

تصمیم‌گیری با روند پایین به بالا به مدیریت اجرایی شرکت نیز رسیده است. کریس هلر، مدیرعامل و جان دیویس، رئیس هیات‌مدیره کلر ویلیامز قبل از رسیدن به جایگاه فعلی خودشان واسطه، مالک و رهبران منطقه‌ای موفق بودند.

اسناد شفاف: شرکت کلر ویلیامز برای حفظ یکپارچگی تقسیم سود و سیستم تصمیم‌گیری اشتراکی، سیاست شفاف بودن اسناد مالی را دنبال می‌کند. همه واسطه‌ها در مرکز بازار به کلیه جزئیات اطلاعات درآمد و هزینه شرکت دسترسی دارند تا بتوانند به افزایش سود کمک کنند.

از آنجا که فرمول تقسیم سود تغییر نمی‌کند، واسطه‌ها می‌توانند با استفاده از این اطلاعات خودشان هر محاسبه‌ای را انجام دهند تا مطمئن شوند مبلغ سودی که می‌گیرند درست است یا نه. همچنین گزارش‌های جلسه شورای مدیریتی واسطه‌ها در دسترس همه است.

اسناد مالی شفاف به این معنی است که بین رهبران مرکز بازار و تک تک واسطه‌ها هیچ موضوع مالی یا تصمیم‌گیری مدیریتی پنهانی وجود ندارد.

آموزش: مدیران کلر ویلیامز معتقدند اگر انتظار می‌رود افراد شرکت در مدیریت و موفقیت شرکت نقش داشته باشند، پس شرکت هم موظف است به آنها آموزش لازم را بدهد تا به پتانسیل‌های کامل خود برسند.

در نتیجه، شرکت کلر ویلیامز به واسطه‌ها، رهبران تیم‌ها و مدیران عملیاتی از طریق دوره‌هایی که بهترین فعالیت‌های ایجاد کسب‌وکار، رهبری تیم و توسعه شخصی را برای آنها مستند می‌کند، آموزش‌های گسترده‌ای ارائه می‌دهد.

به‌طور کلی مدل عملیاتی کلر ویلیامز طوری است که سازمان را اصولاً به کمک واسطه‌ها اداره می‌کند. به علاوه، کلیه دوره‌های آموزشی کلر ویلیامز به واسطه فعالیت‌های موفقیت‌آمیز واسطه‌ها، رهبران تیم‌ها و مالکان مراکز بازار ایجاد و مدل‌سازی می‌شود. به عنوان مثال یک کلاس آموزشی موسوم به BOLD که برای افزایش بهره‌وری فروش طراحی شده، توسط دینا کوزاکا، از مدیران شرکت، زمانی که خودش یک واسطه بود طراحی شده است.

به گفته بریون الینگتون، مدیر آموزش کلر ویلیامز «سطح همکاری موجود بین واسطه‌ها و دفاتر املاک کلر ویلیامز در هیچ شرکت دیگری وجود ندارد. آموزش، سیستم‌ها و تقسیم سود یک چرخه خوب ایجاد کرده است. و همه اینها به همین فرهنگ تبادل همکاری و به اشتراک‌گذاری دانش برمی‌گردد».

مدل اقتصادی مرکز بازار شرکت کلر ویلیامز
(توزیع درآمد ناخالص حاصل از کمیسیون)

