

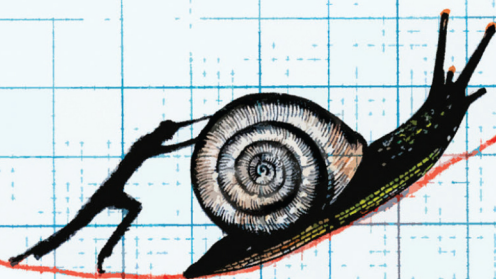
The  
Economist

استراتژی‌های توسعه  
برای مدیران و کارآفرینان

# ثبات افیون کسب و کارها

روپرت مرسون

مترجم: عباس توکلی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سرشناسنامه:

عنوان و پدیدآور: ثبات افیون کسب و کارها، روپرت مرسون

مشخصات نشر: کارآفرین ۱۳۹۶

مشخصات ظاهری: ۲۹۴ ص

عنوان اصلی: ثبات افیون کسب و کارها

موضوع: برای مدیران و کارآفرینان

موضوع: اقتصاد/کارآفرینی/مدیریت کسب و کار



ثبات افیون کسب و کارها

نویسنده: روپرت مرسون

شورای سیاست‌گذاری: مصطفی درویشی، بهراد مهرجو

مترجم: عباس توکلی

ویراستار: محسن آزر

طراحی و گرافیک: آنلیه آینده‌نگر / ارضا دولت‌زاده

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۶

تیراژ: ۱۵۰۰ نسخه

لیتوگرافی و چاپ: صنوبر

صحافی: سپیدار

# ثبات افیون کسب و کارها

استراتژی توسعه برای مدیران و کارآفرینان

روپرت مرسون  
مترجم: عباس توکلی



آیندهنگ

The  
Economist



رابرت مرسون یکی از استادان دانشگاه  
بیزنس لندن است که در زمینه‌ی  
استراتژی‌های توسعه شرکت و کارآفرینی  
تدریس می‌کند. وی در سال ۲۰۱۵ جایزه‌ی  
بهترین استاد را از مؤسسه‌های LBS و INSEAD  
دریافت کرد. پیشتر یکی از اعضای مؤسسه  
بین‌المللی BDO بوده و در حال حاضر در  
زمینه‌ی مشاوره‌ی رشد و توسعه‌ی شرکت‌ها  
فعالیت دارد و چند کتاب هم نوشته است.



## فهرست

پیشگفتار: جهان در دست کارآفرینان ..... ۱۳

مقدمه: آینده‌ی شرکت ..... ۱۳

### فصل اول

#### مدل‌های توسعه

از مالکین شرکت تا مدیران ..... ۲۸

مدل‌های توسعه ..... ۳۳

مدل گراینر: سیر تکامل و تحول ..... ۳۳

مدل چرچیل: توسعه شرکت‌های کوچک ..... ۴۰

مدل ادیزه: شبیه‌سازی انسانی ..... ۴۵

مدل دیاموند ..... ۴۷

مرحله انتقالی ..... ۵۰

مشکل مرحله آخر: آفرینش دوباره ..... ۵۳

توسعه‌ی افقی ..... ۵۴

بازنگری بر ابعاد توسعه ..... ۵۶

مدل‌های توسعه: مشکل و ممارست در حل آن ..... ۵۸



## فصل دوم

### توانمندسازی‌های توسعه

۶۶	توسعه یک باید یا شاید است؟
۶۹	زندگی با توسعه‌ی ضروری
۷۱	انگیزه و نگرش‌های متفاوت
۷۳	انتظارات سرمایه‌گذاران از توسعه
۷۸	کشف نیازها، شناسایی موقعیت‌ها
۸۱	بخش اصلی داستان، اجرا کردن است
۸۳	مدل BCG
۸۶	به‌دست آوردن سهم بازار
۹۰	مالکیت نامحسوس
۹۳	چرخه زندگی
۹۴	اندازه‌ی موقعیت‌ها
۹۷	ارزیابی نیروهای تاثیرگذار در بازار
۹۹	فهمیدن پیچیدگی‌ها
۱۰۱	توسعه‌ی افقی
۱۰۳	شرایط اقتصادی
۱۰۵	زمان رونق؛ نشانه هشدار
۱۰۸	کارآفرینی در شرایط سخت ایجاد می‌شود
۱۱۰	رشد در زمان رکود
۱۱۴	سایر فاکتورهای خارجی

## فصل سوم

### موانع توسعه

۱۱۸	موانع داخلی
۱۱۹	زمانی که مالکین تغییر را می‌پذیرند

۱۲۴	مردم و مدیریت کردن آنها
۱۲۷	ساختار سازمان
۱۳۱	زمین شطرنجی، رشته یا سلسه مراتبی؟
۱۳۱	ساختار متمرکز
۱۳۲	ساختار غیر متمرکز
۱۳۳	سایر ساختارها
۱۳۷	اکراه در تغییر
۱۳۹	موانع توسعه‌ی خارجی
۱۴۰	فعالیت‌های شخصی
۱۴۱	محدودیت‌های استراتژیک

## فصل چهارم

### اندازه گیری و توصیف توسعه

۱۴۶	درآمد، گردش مالی و فروش
۱۴۹	سهام بازار
۱۵۰	سود / درآمد: ناخالص و خالص
۱۵۱	سود ناخالص
۱۵۲	سود خالص
۱۵۴	تعیین سود
۱۵۷	کارکنان و ظرفیت دارایی‌ها
۱۵۹	توسعه: چشم انداز سهام داران
۱۶۰	شرکت‌های خصوصی
۱۶۲	سرمایه‌گذاران و مشارکت آن‌ها
۱۶۶	سهامداران خارجی
۱۶۷	دامنه و عمق

۱۶۷	سایر اندازه‌گیری‌ها
۱۶۸	مشکلات ارزیابی و تفسیر توسعه
۱۷۰	عوارض تغییر
۱۷۲	فضا و ظرفیت

## فصل پنجم

### رشد مالی

۱۷۸	تولید و مدیریت نقدینگی
۱۸۲	مدیریت سرمایه‌گذاری در توسعه
۱۸۴	توسعه‌ی بسیار سریع
۱۸۵	منابع خارجی تأمین مالی
۱۸۶	بدهی‌های مالی
۱۸۷	حواله کردن، بیش از تأمین اعتبار
۱۸۷	وام در برابر دارایی
۱۸۸	وام برای سرمایه‌ی در گردش
۱۸۹	اوراق قرضه‌ی شرکت‌ها و سهام دولتی
۱۹۰	تضمین بازپرداخت
۱۹۱	امور مالی صاحبان سهام
۱۹۳	دوستان و خانواده: اولین سرمایه‌گذاران
۱۹۴	کمک‌کننده‌های مالی
۱۹۶	سرمایه‌گذاری و سهام خصوصی
۱۹۸	تلخی حضور سرمایه‌گذار خارجی
۲۰۰	خروج از شرکت
۲۰۲	شرکت سهامی عام شدن
۲۰۸	ورود به بازار بورس

## فصل ششم

### مردم و توسعه

۲۱۴	.....	استخدام
۲۱۵	.....	انتخاب بهترین ها
۲۱۶	.....	مدیریت عملکرد و ارزیابی
۲۱۸	.....	آموزش و توسعه
۲۱۹	.....	پرورش و ثبات یا ایجاد بحران
۲۲۱	.....	پاداش
۲۲۴	.....	ایجاد انگیزه‌های سهامی
۲۲۶	.....	ایجاد یک تیم واقعی
۲۲۷	.....	رهبر
۲۲۸	.....	اجزای تشکیل دهنده‌ی یک تیم قوی
۲۳۰	.....	هدف روشن و رویکرد منظم
۲۳۱	.....	تصمیم‌گیری
۲۳۲	.....	اندازه‌گیری موفقیت
۲۳۲	.....	نقاط قوت و آسیب‌پذیری‌های نامشهود

## فصل هفتم

### انواع مختلف توسعه

۲۳۸	.....	رشد بیش از ظرفیت
۲۳۹	.....	توسعه‌ی سریع و نمایندگی
۲۴۰	.....	رشد طبیعی
۲۴۴	.....	رشد غیر طبیعی به‌وسیله‌ی مالکیت شرکت‌های دیگر
۲۴۶	.....	شرکت‌های کم‌ارزش گذاری شده
۲۴۷	.....	تزریق ایده و استعداد‌های جدید

۲۵۱	حضور مدیران در هسته‌ی اصلی شرکت
۲۵۲	رشد غیر طبیعی به‌وسیله‌ی ادغام
۲۵۴	سایر شکل‌های رشد غیر طبیعی
۲۵۴	سرمایه‌گذاری اقلیت
۲۵۵	سرمایه‌گذاری مشترک
۲۵۶	اتحاد استراتژیک
۲۵۷	ادعای متقابل: امتیاز و صدور مجوز
۲۵۷	امتیاز
۲۶۰	صدور مجوز
۲۶۰	توسعه‌ی طبیعی و غیر طبیعی

## فصل هشتم

### برنامه ریزی برای توسعه

۲۶۴	حسابداری
۲۶۸	محتوای اصلی برنامه‌های توسعه

## فصل نهم

### آینده توسعه

۲۷۴	بزرگ‌تر بودن بهتر است
۲۷۴	معیارهای اقتصادی
۲۷۶	قدرت در بازار
۲۷۶	اعتبار
۲۷۷	تکنولوژی و اندازه‌ی شرکت
۲۷۸	کوچک بودن زیبا است

پیشگفتار

## چالش‌های بزرگ توسعه

مسعود خوانساری

رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران  
مدیر مسئول ماهنامه آینده‌نگر

قرار گرفتن در مسیر رشد و توسعه یکی از دغدغه‌های اصلی هر موسسه اقتصادی است. انتخاب مسیر و اینکه آیا توسعه می‌تواند آن‌ها را به اهداف اصلی شرکت برساند یا نه از جمله مسائلی است که همیشه بین اعضای هیات مدیره شرکت‌ها و مدیران اجرایی به بحث گذاشته می‌شود. همیشه زمانی که بازار رونق نسبی دارد برخی از فعالان اقتصادی وسوسه می‌شوند تا توسعه فیزیکی کسب‌وکارشان را، در اولویت قرار دهند. درحالی‌که طبق بررسی‌های صورت گرفته توسط نویسندگان این کتاب، توسعه فیزیکی یکی از مراحل رشد کسب‌وکار محسوب می‌شود و به‌تنهایی باعث ایجاد توسعه نخواهد شد. او عامل اصلی توسعه یک کسب‌وکار را «تفکر مدیران اجرایی و هیات مدیره شرکت» می‌داند. این کتاب با بیان دلایل و مثال‌های گوناگون به‌وضوح نشان می‌دهد که بدون ایجاد زیرساخت‌های فروش و ارتقا سیستم داخلی شرکت، نمی‌توان انتظار رشد و توسعه یک کسب‌وکار را

داشت. در حقیقت شرکت‌هایی که استراتژی اشتباه در توسعه دارند، قربانی بزرگ شدن شرکت خواهند شد. به عبارت دیگر، دلیل اینکه بعضی از شرکت‌هایی که در روند و برنامه‌ی توسعه خود کاملاً ورشکست می‌شوند، ظرفیت نداشتن بازار نیست؛ بلکه به مدیریت و انتخاب استراتژی اشتباه برمی‌گردد. توسعه، یکی از دغدغه‌های اصلی شرکت‌هاست و تصمیم‌گیری اشتباه در این باره می‌تواند به پایان کار شرکت ختم شود.

کتابی که پیش روی شما قرار دارد به بررسی مدل‌های مختلف توسعه پرداخته و نظریه‌های مشهور در این زمینه را بیان کرده است. هر کدام از این نظریه‌ها روش‌هایی را برای شرکت داری معرفی می‌کند. در این مدل‌ها، درباره جایگاه مدیران اجرایی و مالکان شرکت بحث و نقش بخش‌های مختلف شرکت در اجرای برنامه‌ی توسعه کسب و کار تعیین می‌شود. تقابل بین مدیران اجرایی و مالکین شرکت یکی از مهم‌ترین مسئله‌های توسعه است، زیرا کارآفرین‌ها و یا مالکین شرکت‌ها باید بپذیرند که شخصیت کسب و کاری که آن‌ها ایجاد کرده‌اند، هویت جداگانه‌ای دارد و شرکت در مسیر رشد نیاز دارد تا از مالک اصلی جدا شود. شاید این سخت‌ترین لحظه برای کارآفرین‌ها باشد تا از چیزی که خودشان خلق کرده‌اند جدا شوند. این جداسازی اگر اتفاق نیفتد شرکت در مراحل اولیه توسعه باقی می‌ماند و شاید هیچ‌وقت در این مسیر قرار نگیرد. بسیاری از شرکت‌های فعال در بازار ایران همین مشخصه را دارند و باید از این جمله «اگر می‌خواهی هر کاری به‌درستی انجام شود خودت انجامش بده» فاصله بگیری.

ادامه دادن راه‌های توسعه و نگه‌داشتن روحیه کارآفرینی در طول حیات شرکت از دیگر مباحثی است که نویسنده سعی می‌کند پیچیدگی‌های آن را توضیح دهد و حتی خودش هم اعتراف می‌کند که توصیف مراحل اولیه توسعه، راحت‌تر از مراحل پایانی آن است.

شاید اصلی‌ترین نکته این کتاب را بتوان در پذیرش اینکه توسعه یک ضرورت است، قرارداد. نویسنده کتاب با مثال‌های گوناگون و روش‌های مختلف سعی دارد به این موضوع اشاره کند که عدم توسعه‌یافتگی، سکون

یا غره شدن به نتایج به دست آمده در گذشته، همانند سمی می ماند که شمارا از وضعیت فعلی و ضعف های درون سازمانی غافل می کند. پس مدتی نه تنها شکوه گذشته از بین خواهد رفت بلکه امکان این وجود دارد که شرکت به پایان کار خود برسد و رقبای جوان تر، با انعطاف بیشتری جای شمارا در بازار خواهند گرفت. می توان به شرکت نوکیا در گوشی های موبایل اشاره کرد که بعد از قریب به ۱۰ سال حکومت بر بازار گوشی های تلفن همراه دنیا، عرصه رقابت را به دو شرکت سامسونگ و اپل باخت و مجبور شدند تا با قیمت ناچیزی تمامی کارخانه را به شرکت مایکروسافت بفروشند.

کتابی که پیش روی شما قرار دارد به صورت قاطع بیان می کند که بازار فروش و ارائه خدمات کوچک شده و شکل فعالیت کارآفرین ها تغییر کرده. در این بازار تنها کسانی می توانند به سودآوری برسند که ایده جدید داشته باشند و برای هر مسئله ای که پیش می آید فرمول تازه ای را ارائه دهند. «راه حل های سال گذشته برای مسائل سال های بعدی پاسخگو نخواهد بود.»

این کتاب راه هایی برای ادامه دادن مسیر توسعه در زمان رکود معرفی می کند و رفتارهای مشتریان را دسته بندی کرده و راهکارهایی را برای مواجه شدن با رکودهای مقطعی بازار ارائه می کند. در ادامه فصل دوم، راه های به دست آوردن سهم بازار و مقیاس اندازه گیری آن به بحث گذاشته می شود. راه هایی که می تواند باعث ایجاد نقدینگی و قرار گرفتن در مسیر توسعه شود. همه شرکت ها آرزو دارند که به یکی از تأثیرگذارترین شرکت های صنف خود تبدیل شوند. به طور قطع، این حالت زمانی ایجاد خواهد شد که آن ها حرفی برای گفتن داشته باشند و با انعطاف های به موقع بتوانند نیازهای مشتری را در حداقل زمان ممکن پاسخ دهند. جالب است بدانید این کتاب به صراحت می گوید که در آینده نه چندان دور شرکت هایی که نتوانند تغییر شکل دهند، آینده ای نخواهند داشت. همان طور که می دانید پیامد هر تغییری یک سری اتفاقاتی است که ممکن است از کنترل و آنچه پیش بینی می کنیم خارج باشد. هدف از این



الگو گذاری توسعه شرکتها این است که اتفاقات مسیر توسعه را پیش‌بینی کند و راه‌حل آن را به کارآفرین‌ها نشان دهد. بسیاری از مدیران شرکتها باید بپذیرند که با قرار گرفتن در مسیر توسعه آرامشی در انتظار آنها نخواهد بود و آنها هر لحظه باید به دنبال راه‌حل برای مشکلات حاصل از تغییرات به وجود آمده باشند. ذهنیت آرامش و اینکه همه چیز با اجرای برنامه توسعه به نقطه آسایش خواهد رسید، برای شرکت‌هایی که تشنه رقابت یا رویای تبدیل شدن به بازیگر اصلی بازار رادارند، وجود نخواهد داشت. حتی اگر به این جایگاه هم برسند باز هم باید به صورت مداوم بازار را رصد کنند و ایده‌های جدیدی را به مشتری خود ارائه دهند.

کتاب حاضر می‌تواند به کارآفرینان و مدیران ارشد شرکت‌های خصوصی ایران مسیر توسعه و تحولات حاصل از آن را نشان دهد. در فصل سوم به این موضوع اشاره می‌شود که برخلاف تصور عموم، رکود یا شرایط بد اقتصادی باعث ایجاد کارآفرینی و توسعه در شرکتها خواهد شد. اتفاقی که در سال ۲۰۰۸ در شرکت‌های غربی افتاد. آنها برای نجات از رکود ایجاد شده به سمت ایده‌های جدید و بازارهای نو حرکت کردند. طبق دسته‌بندی که در این کتاب صورت گرفته در دوران رکود، شرکت‌های بزرگ و کوچک بیشترین آسیب را از دوران رکود می‌برند و شرکت‌های متوسط تنها کسانی هستند که می‌توانند در این دوران علاوه بر اینکه جان سالم به در برند، مسیر رشد و توسعه خود را ادامه دهند.

موانع زیادی بر سر راه توسعه قرار دارد اما همان‌طور که از نوشته‌های این کتاب بر می‌آید، بیشترین مانع توسعه، داخلی است و موانع خارجی در اولویت دوم قرار می‌گیرد. در حال حاضر شرایط بازار جهانی و رقابت با سال‌های گذشته خیلی فرق کرده است. دیگر نمی‌توان با فرمول‌های قدیمی یک شرکت را در مسیر توسعه قرارداد. تنها با داشتن یک ایده نمی‌توان انتظار سودآوری و موفقیت را داشت. اجرا آن و اینکه شرایط بازار این ایده را می‌پذیرد بخش مهمی از واقعیت موجود را تشکیل می‌دهد.

علت اصلی از بین رفتن اکثر شرکتها «عدم تغییر و توسعه» است یا اینکه افراد تیم انگیزه‌ای برای انجام این کار نداشته باشند. بسیاری از

شرکت‌های فعال در ایران، به تنها چیزی که فکر می‌کنند نتیجه است، درحالی‌که توسعه و رشد کسب‌وکار یک فرآیند طولانی است و مالکان شرکت از ابتدا باید زیرساخت‌های لازم را فراهم کنند.

اکراه از تغییر، معضلی است که درباره شرکت‌هایی که به ثبات رسیده‌اند و یا جایگاه خوبی در بازار پیدا کرده‌اند، مشاهده می‌شود. مخصوصاً بازاری‌های قدیم که در بخشی از صنایع نفوذ زیادی دارند و سیستم حجره‌ای خود را همچنان ادامه می‌دهند. کارآفرینان و ایده پردازان دشمنان واقعی این افراد هستند. در حقیقت بازاریان با حفظ شرایط قدیم، به‌خوبی از پس همه شرایط برمی‌آیند، اما حالا کسی آمده است که حرف نویی دارد که مورد استقبال مخاطبان قرار گرفته است. مثل اتفاقی که بر سر آژانس‌ها و مسافربرهای شخصی آمد و اپلیکیشن‌های مسافر بر حسابی کسب‌وکار آن‌ها را به هم ریخت و آن‌ها بسیاری از مشتریان خود را از دست دادند. اکراه از تغییر را حتی می‌توان در برخی از کارخانه‌های مشهور هم مشاهده کرد.

داشتن سهم بازار نقش مهمی در به دست آوردن نقدینگی دارد. به گفته نویسنده این کتاب «درآمد غرور می‌آفریند، سود خوش فکری است اما نقدینگی واقعی ماجراست.» چندین راه برای افزایش سهم بازار در این کتاب معرفی شده که قطعاً داشتن علم حسابداری و درآوردن سود خالص و ناخالص شرکت می‌تواند در این مسیر کمک‌کننده خوبی باشد. البته در فصل پنجم درباره مدیریت نقدینگی که برای توسعه نیاز هست به‌صورت کامل صحبت شده است. حتی اینکه چطور می‌توان از سرمایه‌گذاران و سهامداران فعلی شرکت در برنامه توسعه بهره برد.

از نکات جالب این کتاب این است که توسعه را در همه ابعاد موردبررسی قرار داده است. نیروی انسانی یکی دیگر از بخش‌هایی است که در این کتاب به آن پرداخته شده است و دیدگاه‌های مختلفی که درباره رفتار با منابع انسانی وجود دارد را شرح داده. ارزیابی عملکرد هر فرد در درون سیستم خود یک شاخص مهم در منابع انسانی محسوب می‌شود و ارزش هر نیرو را در سازمان مشخص می‌کند که در این کتاب چندها برای این ارزیابی

معرفی شده است. «بدون شرکت، کارمندی وجود نخواهد داشت، بدون کارمند، شرکتی وجود نخواهد داشت.» تیم اجرایی شرکت مسائل مختلفی دارد و این کتاب راه‌هایی را نشان می‌دهد که اهداف شرکت باهدف‌های منابع انسانی در یک راستا قرار گیرد. این بهترین حالت برای شرکت است و باعث تحقق برنامه‌های توسعه‌ای می‌شود.

قطعاً توسعه می‌تواند در شکل‌های گوناگونی صورت گیرد. نمایندگی‌ها، ادغام با دیگر شرکت‌ها، زدن شعبه در مناطق مختلف می‌تواند شکل‌های مختلفی از توسعه باشند اما اینکه هر کدام از این‌ها چه تبعاتی برای شرکت به همراه دارد بسیار حائز اهمیت است. تحلیل swift یکی از مؤثرترین تحلیل‌های فعلی برای سنجش وضعیت فعلی سازمان است و از این طریق به بهترین شکل می‌توان روش‌های توسعه شرکت را مشخص کرد. زیرا هر شکلی از توسعه، تبعاتی برای شرکت دارد که هیات مدیره باید با توجه به آن دست به توسعه کسب و کار زند.

محصول نهایی این کتاب تاکید بر این است که بازار فعلی رقابت به‌گونه‌ای شکل گرفته که کلمه «ثبات» در آن بی‌معناست و برنامه‌های توسعه‌ای شرکت منجر به ایجاد ثبات و آرامش نخواهد بود بلکه آرامش موجود را برهم می‌زند. در این مسیر تنها با نشان دادن انعطاف می‌توان خود را با آنچه در بازار اتفاق می‌افتد، مطابقت داد. زیرا در حال حاضر سرعت تغییر اتفاقات با حضور اینترنت بسیار سریع است و اگر شرکت‌ها نتوانند خود را با تغییرات پیش‌آمده به‌روز نکنند از صحنه رقابت و بازار حذف خواهند شد.

مقدمه

# آینده‌ی شرکت

روپرت مرسون

اکونومیست

چهار دوست قدیمی که باهم شرکت نرم‌افزاری را در زمینه‌ی فروش و پیاده‌سازی سیستم‌های اداری طراحی کرده بودند پیشنهادی برای خرید برندشان دریافت می‌کنند که آن‌ها را بر سر دوره‌ای ادامه‌ی فعالیت یا واگذاری شرکت قرار می‌دهد. آنها برای این‌که برندشان به سرانجامی برسد تلاش‌های زیادی کرده‌اند. با توجه به این‌که سرمایه‌ی کافی نداشته‌اند، هم‌زمان با شروع فعالیت تصمیم می‌گیرند همه‌ی کارها را بدون استخدام نیرو یا کارمند انجام دهند و با قبول اولین پروژه سود اندکی نصیب شرکت می‌شود که آن را هم برای ادامه‌ی مسیر خرج می‌کنند. این روند تا مدت‌ها ادامه دارد و درآمد همه‌ی

پروژه‌ها صرف هزینه‌های اولیه‌ی راه‌اندازی شرکت می‌شود. بعد از جا افتادن در بازار و شهرت نسبی تعداد پروژه‌ها بیشتر می‌شود و نیروهای تازه‌ای استخدام کردند که سبب افزایش سرویس‌های خدماتی و شعبه‌های تازه‌ی شرکت شد و نسخه‌های جدیدی از نرم‌افزارشان را به بازار عرضه کردند.

پیشنهاد وسوسه‌انگیز خرید شرکت، این چهار دوست را به فکر انداخت که فعالیت در شرکت را ادامه دهند یا آن را واگذار کنند. این موضوع فکرشان را کاملاً درگیر کرده بود. البته با این پیشنهاد چاره‌ای نداشتند جز این‌که درباره‌ی آینده و توسعه‌ی شرکت جدی‌تر فکر کنند و تصمیم بگیرند. در جلسه‌ای که برای تصمیم‌گیری درباره‌ی آینده شرکت تشکیل داده بودند، یکی از اعضای اولیه‌ی که به‌شدت موافق پذیرفتن پیشنهاد فروش بود به دوستانش گفت: «ما هنوز برنامه‌ای برای توسعه‌ی بیشتر شرکت نداریم و حالا شرکت بزرگ‌تری پیدا شده که پیشنهاد قابل قبولی برای خرید داده. باید این پول را بگیریم چون لیاقتش را داریم و با این پول می‌توانیم بقیه‌ی زندگی را در آرامش بگذرانیم.» اما یکی دیگر از مالکان که نظر مخالفی داشت گفت: «شرکت ما تازه پا گرفته و کم‌کم به یکی از بازیگران اصلی بازار تبدیل می‌شود. می‌توانیم با یک برنامه‌ریزی درست و توسعه‌ی شرکت، علاوه بر ایجاد موفقیت‌های بهتر، پول بیشتری در بیاوریم و یکی از موفق‌ترین شرکت‌های نرم‌افزاری داخل و خارج از کشور بشویم.» اما دو نفر دیگر نمی‌توانستند در این مورد تصمیم قطعی بگیرند، اما می‌دانستند حالا که این پیشنهاد ارائه شده باید تصمیم بگیرند که یا آن را توسعه بدهند، یا شرکت را بفروشند و دنبال کار خودشان و زندگی آسوده‌ای در آینده بروند.

این چهار نفر تا آن روز در چنین موقعیتی قرار نگرفته بودند و نمی‌دانستند یکی از سخت‌ترین تصمیم‌های زندگی مدیران و کارآفرینان موفق که شرکت‌های در حال توسعه را اداره می‌کنند این است که به چنین سؤالی جواب دهند. در حقیقت، ساده‌ترین راه این است که

شرکت را بفروشد. در این حالت مسائل و معضلات توسعه‌ی شرکت روی دوش سهام‌داران جدید می‌افتد و آن‌ها می‌توانند با خیالی آسوده مسیر دیگری را در زندگی‌شان انتخاب کنند. اما نفروختن شرکت و توسعه‌ی آن کار بسیار پیچیده‌ای است و برای توسعه‌ی شرکت باید به سؤال‌های زیادی جواب بدهند؛ از جمله این که چگونه می‌خواهند فعالیت شرکت را توسعه دهند؟ آیا باید سرمایه‌ی بیشتری را صرف خط تولید یا محصول کنند؟ آیا باید در بخش‌های دیگر سرمایه‌گذاری کنند؟ آیا باید به صادرات فکر کنند؟ آیا به فضای اداری بیشتری نیاز دارند؟ یا به جای فروش شرکت و توسعه‌ی فعالیت باید فرد دیگری را استخدام کنند؟ آیا این مدل توسعه بهتر از مدل‌های دیگر است؟ چه عواملی باعث می‌شود یک مشاور عالی استخدام کنند؟ آیا باید نگران تغییر شرکت و منافع‌شان در مسیر توسعه باشند؟ چه قدر باید شرکت را تغییر دهند تا کارشان توسعه پیدا کند و فقط بزرگ نشود؟ اگر قرار است تغییر برای توسعه باشد، چگونه باید به آن رسید؟ با توجه به بازار هدف چه مدل‌هایی را می‌توانند برای توسعه‌ی شرکت انتخاب کنند؟ هزینه‌های واقعی توسعه چه قدر است؟ البته فقط منظور هزینه‌های مادی نیست، بلکه هزینه‌های نیروی انسانی هم شامل این موضوع می‌شود؛ مخصوصاً هزینه‌های درون‌سازمانی؟ در سال آینده چه توانمندی‌های سازمانی‌ای باید رشد پیدا کند؟ و آیا این رشد می‌تواند منجر به توسعه‌ی بیشتر و سریع‌تر سازمان شود؟ چه موانعی برای توسعه در آینده وجود دارد؟ آیا توسعه لازم است؟ آیا توسعه و رشد شرکت منجر به گسترش فعالیت می‌شود؟

یکی از عمده‌ترین مشکلات توسعه به طبیعت متغیر آن برمی‌گردد؛ مدیران سازمان‌ها، مخصوصاً آن‌ها که مشتاق توسعه هستند، وقتی تصمیم می‌گیرند شرکت را در وضعیت توسعه و رشد قرار دهند، باید به وضعیت نامتعادل دائمی داخل و خارج سازمان عادت کرده و منتظر باشند که اتفاق‌های پیش‌بینی نشده‌ای بیفتد، در حالی که بیش‌تر شرکت‌ها تصور می‌کنند قدم گذاشتن در مسیر توسعه باعث ایجاد

«ثبات<sup>۱</sup>» در آینده‌ی نزدیک خواهد شد. در حالی که با اجرای برنامه‌های توسعه‌ای بیش از این که موقعیت ثبات ایجاد شود، مدیران شرکت در موقعیت‌هایی قرار خواهند گرفت که قاعده‌های کلی مدیریت‌شان زیر سؤال رفته و دنبال راه‌حل‌های تازه می‌گردند. رسیدن به ثبات، حتی در شرکت‌های موفق، نشانه‌ی وجود بیماری است. مدیران باتجربه‌ی امروز، در زمان جوانی، وقتی به سازمان تازه‌ای پا می‌گذاشتند به سرعت مشکلات را پیدا و با آن برخورد می‌کردند و در ذهن خود می‌گفتند: «وقتی من مسؤول باشم، تمام مسائل درست خواهد شد. این یکی را اخراج می‌کنم، یا آن یکی را ارتقا می‌دهم و همه چیز سر جای خودش قرار خواهد گرفت.» اما سال‌ها تجربه به مدیران موفق نشان داده که مدیریت، آن چنان که از بیرون به نظر می‌رسد، کار آسانی نیست. نمی‌توان با بیرون کردن چند نفر و جابه‌جا کردن نیروها، انتظار داشت که همه‌ی مشکلات سازمان حل شود. می‌فهمند که «مشکلات و مسائل همچون مایعات سیال هستند، حتی اگر تمام انرژی خود را برای حل تک‌تک مسائل به کار گیرند، باز هم سال آینده پیچیده‌تر خواهد شد و شما به‌عنوان مدیر نمی‌توانید از راه‌حل‌های سال گذشته برای حل مسائل جدید استفاده کنید.» حتی اگر این روش توسعه منجر به موفقیت شود، به‌عنوان مدیر، سازمان و وضعیت اداری را به چالشی دعوت خواهید کرد که موفقیت‌های گذشته را در معرض تهدید قرار می‌دهد. در حالی که در توسعه‌ی پایدار موفقیت زمانی به دست می‌آید که کارهای غیرضروری سال گذشته در سال جدید انجام نشود. اگر یک سازمان به توسعه‌ی موفقیت‌آمیز فکر می‌کند باید کارها یا بخش‌هایی را که هنوز تغییر نکرده‌اند تغییر دهد.

مسائل و مشکلاتی که در اثر تغییرات درون‌سازمانی ایجاد می‌شود با تغییرات بازار ترکیب می‌شود. به عبارت دیگر، توسعه در یک شرکت تأثیرگذار یا در حال رشد در بازار، باعث ایجاد تغییرات گسترده‌ای در بازار و صنعت خواهد شد که طبعاً سطح تقاضای مشتریان را تغییر

می‌دهد. اولین نتیجه، تغییر خواسته‌ها و انتظارات مشتریان و تحت فشار قرار گرفتن رقبا برای توسعه یافتن در بازار است و حتی این توسعه می‌تواند قوانین و فناوری و سطح خدمات را در بازار تغییر دهد.

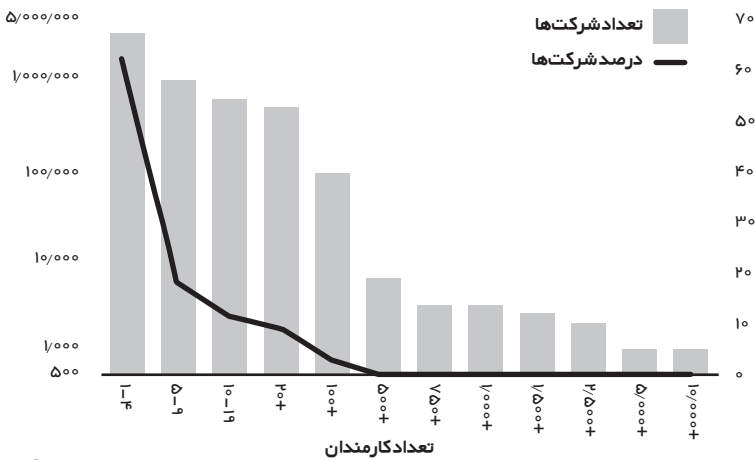
اجرای برنامه‌های توسعه‌ای، باعث به وجود آمدن مشکلات در تمامی بخش‌های سازمان خواهد شد. شرکت‌های بزرگ یا چندملیتی، بخش‌ها و شعبه‌های متفاوتی دارند که هر یک با سرعت‌های مختلفی حرکت می‌کنند. این تفاوت میان قسمت‌های یک سازمان باعث می‌شود برنامه‌ی تحول و توسعه‌ی شرکت ابعاد مختلفی پیدا کند و هر بخش در برنامه‌ی توسعه جایگاه متفاوتی داشته باشد. هرچند این نکته باید در نظر داشت که همه‌ی این مسائل از مشکلات جاری بخش‌ها در شرکت‌های بزرگ جدا است. نحوه‌ی تطابق مسائل قدیم و مسائل جدید ناشی از توسعه و همچنین تفاوت حرکتی بخش‌ها در برنامه‌ی توسعه، یکی از بزرگ‌ترین مشکلات پیش روی برنامه‌های توسعه‌ای یک شرکت است. ادغام شدن، شریک تجاری پیدا کردن یا اضافه کردن مالکیت توسعه و بزرگ شدن غیر طبیعی مشکلات بیشتری را درون سازمان ایجاد خواهد کرد.

البته شرکت‌های کوچک هم در برنامه‌های توسعه‌ای مشکلات خاص خود را دارند. بیشتر آن‌ها در جایگاه خود، به دنبال اعتبار، مشتری پایدار، برند و معروف شدن در بازار هستند. بخش مهمی از مشکلات درون و بیرون سازمانی و همچنین رابطه‌ی پایدار بین مشتریان، تأمین‌کننده‌های مواد و سرمایه‌گذاران شرکت، به کنترل و نظارت بر رابطه‌ی مالک و مدیران شرکت برمی‌گردد. شرکت‌هایی که به صورت شریک تجاری در کشورهای دیگر فعالیت دارند غیر از دانستن تفاوت‌های قوانین و فرهنگ کشور مورد نظر، باید تفاوت‌های بین‌مدیریت یک شرکت بزرگ یا همکار تجاری یا یک کارآفرین کوچک را هم در نظر بگیرند.

شرکت‌هایی که استراتژی اشتباه در توسعه دارند، قربانی بزرگ شدن خواهند شد. دلیل این‌که بعضی شرکت‌هایی که در روند و برنامه‌ی



نمودار ثبت تعداد کسب‌وکار در ایالات متحده آمریکا: تعداد کارمندان در سال ۲۰۰۸



منبع: مرکز اداره آمار آمریکا

توسعه‌ی خود کاملاً ورشکست می‌شوند، ظرفیت نداشتن بازار نیست؛ مدیریت و انتخاب استراتژی اشتباه در طول روند توسعه‌ی شرکت نقش مهم‌تری در این مسأله دارد. آمار نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌هایی که به توسعه تمایل داشته‌اند به خاطر مسائل مالی ورشکست نشده‌اند.

نمودار بالا به خوبی نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌ها با توسعه مشکل دارند؛ چرا که یا نمی‌توانند توسعه پیدا کنند، یا انجام این کار برای‌شان بسیار دشوار است. همانطور که در نمودار ذیل می‌بینید از میان ۵.۹ میلیون شرکت ثبت شده در اداره‌ی بازرگانی ایالات متحد آمریکا در سال ۲۰۰۸، بیش از ۳.۶ میلیون شرکت (معادل ۶۱ درصد) کمتر از ۵ نفر کارمند دارند و شرکت‌هایی که بیش از ۵۰۰ کارمند دارند در این نمودار در اقلیتند و کمتر از ۵۰۰ شرکت هستند. به یاد داشته باشید این آمار مربوط به ایالات متحد آمریکا است؛ یکی از بزرگ‌ترین و قوی‌ترین کشورهای دنیا از نظر زیرساخت‌های اقتصادی.

البته نباید غافل ماند که هزاران شرکت کوچک در سراسر دنیا

وجود دارند که نتایج قابل قبولی را از زمان تأسیس به دست آورده‌اند، اما هیچ برنامه‌ای برای توسعه‌ی فعالیت‌شان ندارند. هرچند بسیاری از شرکت‌ها با موقعیت فعلی‌شان تمایل دارند در مورد توسعه‌ی فعالیت‌شان فکر کنند و در این راه چالش‌هایی را که ایجاد می‌شوند به مبارزه می‌طلبند.

این کتاب برای این افراد و شرکت‌ها نوشته شده است. در این کتاب قصد داریم با استفاده از مطالب علمی و تجربیات مدیران حرفه‌ای، به مدیران و مالکان کمک کنیم در حرفه‌ی خود پیشرفت کنند. در این کتاب سعی کرده‌ایم تمامی زوایای توسعه، از جمله استراتژی، مدیریت اجرایی و منابع انسانی، فروش و بازار و سرمایه‌گذاری را پوشش دهیم و همچنین درباره‌ی تمامی ابعاد یک کسب‌وکار، بحث و گفت‌وگو خواهیم کرد؛ شرکت‌های کوچک، بزرگ یا چندملیتی یا بخش‌ها و شعبه‌های مختلف آن. این کتاب درباره‌ی نگرانی‌های مدیران و مالکان نسبت به توسعه بحث خواهد کرد و سعی می‌کنیم راهی مطمئن و پایدار را برای توسعه مطبوع‌شان نشان دهیم.

اگر به خاطر داشته باشید در ابتدای بخش مقدمه درباره‌ی ۴ مالک یک شرکت نرم‌افزار صحبت کردیم. آن‌ها بعد از جلسه هیأت مدیره تصمیم گرفتند برنامه‌ی توسعه‌ی شرکت را ادامه دهند و از فروش شرکت منصرف شدند. هر ۴ نفر قبول کردند که بهترین راه برای توسعه‌ی شرکت‌شان انتخاب راه و برنامه‌ی درست است. برای سه سال آینده‌ی خود برنامه‌ریزی کردند و بخش‌هایی از بازار را که ظرفیت داشت شناسایی کرده و سرمایه‌گذاری روی آن را در برنامه‌های‌شان در نظر گرفتند. علاوه بر این میزان سرمایه‌گذاری‌ای را که برای این برنامه نیاز است مشخص کردند. آن‌ها تمامی محدودیت‌های سال‌های آینده را شناسایی و در برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت خود آورند. البته به سلیق شخصی خودشان هم در این برنامه توجه کردند. یکی از مالکان که درباره‌ی فروش شرکت بحث می‌کرد تصمیم گرفت مدیر اجرایی باشد، چون نمی‌خواست فکر و ذهنش را بیش از اندازه درگیر آینده

کند و از اتقاق فکر شرکت بیرون آمد و تلاش کرد به جای این که تصمیم‌گیری کند، اجرا کننده خوبی برای تصمیم‌های گرفته شده باشد. اما سه نفر دیگر بخش‌های کلیدی را قبول و سعی کردند عقبافتادگی‌های سیستم را پیدا و حل کنند و هر ۶ ماه یکبار روند کاری و برنامه‌ی خود را چک می‌کردند. بعد از گذشت سه سال از برنامه توسعه‌ای، دو نفر از این چهار نفر، سهام خود را با قیمت بسیار بالایی فروختند و دو نفر دیگر خود را وارد چالش‌های توسعه‌ای جدید شرکت کردند.

فصل اول

# مدل های توسعه

وقتی یک شرکت وارد فاز توسعه می‌شود نتیجه فقط بزرگ شدن نیست، بلکه در کیفیت و کمیت آن مجموعه هم تغییراتی ایجاد می‌شود. در حقیقت، تحولات در شرکت باعث ایجاد تغییراتی در مدیریت نیز خواهد شد. حال این سؤال پیش می‌آید که آیا می‌توان مسائل و تغییرات ایجاد شده را به کلیت شرکت تعمیم داد؟ اگر جواب مثبت است، چگونه می‌توان این مسائل مربوط به توسعه را در آینده پیش‌بینی کرد و درصد ریسک آن را کاهش داد؟

### از مالکان شرکت تا مدیران

یکی از بهترین جاهایی که می‌توان ریشه‌ی مسائل توسعه را پیدا کرد، تغییر نقش مالک در مجموعه است.

آبراهام زالزینک<sup>۱</sup>، مسوول دانشکده‌ی تجارت<sup>۲</sup> دانشگاه هاروارد در سال ۱۹۷۷، اولین نفری بود که تعریف متفاوتی از معانی مدیران آفریننده<sup>۳</sup>، الهام بخش<sup>۴</sup> و مشتاق<sup>۵</sup> یا سازمانی<sup>۶</sup>، منظم<sup>۷</sup> و احساسی<sup>۸</sup> ایجاد کرد و واژه‌ی رهبر<sup>۹</sup> را برای فردی در گذشته<sup>۱۰</sup> و مدیر<sup>۱۱</sup> را برای نفر اول<sup>۱۲</sup> سازمان در نظر گرفت. در نمودار ۱.۱ فاصله‌ی بین رهبر و مدیر را می‌توان مشاهده کرد. این نمودار از اثر جان کاتر<sup>۱۳</sup> در کتاب «تغییرات اساسی»<sup>۱۴</sup> برداشته شده است. همچنین این نمودار برای مقایسه کارآفرین در شغل‌های تازه راه‌اندازی شده و سایر بخش‌های مدیریتی شرکت استفاده می‌شود.

اکثر شرکت‌ها بر اساس یک نقشه‌ی سازمانی بخصوص شروع به فعالیت می‌کنند که در آن مالکان شرکت در رأس قرار می‌گیرند و مدیران

1. Abraham Zaleznik
2. Business
3. Creative
4. Inspirational
5. Enthusiastic
6. organized
7. disciplined
8. sensible
9. leader
10. former
11. manager
12. latter
13. John Kotter's
14. Leadin change

## نمودار ۱/۱- ماتریکس رهبران / مدیران سازمان

رهبران	۲	۳
	۱	۴
	مدیران	

منبع: نویسنده

اصلی در رده‌های پایین‌تر. اگر واقعاً شرکت به دنبال داشتن شانس برای توسعه پایدار است، باید کیفیت حضور مالکانی را که پُرانرژی، آفریننده و الهام‌بخش هستند را بیشتر کند. یک شرکت تازه راه‌اندازی شده برای داشتن توسعه پایدار و حرکت از مرحله‌ی یک به مرحله‌ی دو، به حرکت‌ها و تصمیم‌های رهبر در نقش یک پدر چشم می‌دوزد. سازماندهی، نظم و اساس شرکت تازه تأسیس، با فشارهایی که مالک به سیستم وارد می‌کند شکل می‌گیرد. تنها مسئله این است که شرکت به‌سختی از رهبر یا مالک خود دل می‌کند و در این مرحله، بخش‌های مختلف سازمان هویت مستقلی از رهبر خود نخواهند داشت. اما برای توسعه‌ی یک سازمان همه‌چیز باید تغییر کند. جرمی نیومن<sup>۱۵</sup> مدیر اجرایی مؤسس‌یه بین‌المللی BDO می‌نویسد:

«شرکت‌های جدید را کارآفرینان ایجاد می‌کنند؛ افرادی که با پیاده‌سازی استراتژی موفق، شانس، روحیه‌ی عالی و پشتکار

قوی توانسته‌اند این شرکت‌ها را بیافرینند. اما شرکت وقتی می‌تواند بزرگ شود و توسعه پیدا کند و درآمد بیشتری داشته باشد، که یک مدیر موفق و حرفه‌ای استخدام کند. همیشه در سازمان‌های در حال توسعه نیروهای تازه استخدام می‌شوند که بعد از مدتی بوروکراسی درون‌سازمانی را بالا می‌برند تا از ایجاد مسائل خارج از کنترل جلوگیری کنند. طبعاً سازمان هم با توجه به الگوی مدیرانش رشد و توسعه پیدا می‌کند.»

در تعریف عملیاتی «مدیریت»<sup>۱۶</sup>، گزارش برنامه‌ها، ارزیابی طرح‌های در حال اجرا، آماده‌سازی دستور جلسه و سایر برنامه‌های آماده‌سازی یک شرکت «موفق»<sup>۱۷</sup> آورده شده است. سازمانی که به خاطر انرژی فوق‌العاده کارآفرین آن و هیجانات فروش‌های اولیه و متوالی آن رونق یافته تأثیر و پایداری کمتری نسبت به شرکتی دارد که براساس نظم و ترتیبی مدیریتی در حال رشد است. براساس شکل ۱.۱ شرکت برای حرکت از بخش دو به سه، نیاز دارد که مالکان و مدیران در حالت تعادل قرار گیرند. به عبارت دیگر، در این حالت شرکت نظم و ترتیب خاص و پایداری دارد و کیفیت حضور کارآفرین یا رهبر هم خدشه‌دار نشده است.

برای بسیاری شرکت‌ها قرار گرفتن در مرحله‌ی ۳، روی کاغذ شیرین و جذاب به نظر می‌رسد اما رسیدن به این مرحله در عمل بسیار دشوار است. بعضی رهبران<sup>۱۸</sup> وقتی در این موقعیت قرار می‌گیرند احساس می‌کنند چاره‌ای ندارند جز این که جایگاه خود را تنزل داده و در نقش یک مدیر درون‌سازمانی قرار گیرند یا نقش متفاوتی همچون «مدیر توسعه» بودن را بپذیرند. برای مالکین پذیرفتن تغییرات اساسی در نقش و حضورشان در شرکت و به دست آوردن و استفاده از توانایی‌های جدید در موقعیت تازه آن‌ها را آشفته می‌کند. هرچند انسان بر اساس جایگاه خود تغییر می‌کند و توانایی‌هایش افزایش می‌یابد، اما افراد مستقل کمی پیدا می‌شوند که تفاوت دو طیف رهبر و مدیر را به راحتی درک کرده و با آن کنار بیایند. به

16. management

17. Proper

18. leader

عبارت دیگر، مالکان سازمان باید از صندلی خود برخیزند و در نقش دیگری ظاهر شوند که دیگر آن قدرت و اختیارات قبلی را به آن‌ها نمی‌دهد.

رهبان هر شرکت با پذیرفتن نقش مدیریتی در سازمان، در اغلب موارد بهترین خدمت را به شخصیت خود می‌کنند و پیدا کردن مدیر حرفه‌ای تازه‌نفس می‌تواند به توسعه‌ی شرکت‌شان کمک زیادی کند. اما مسأله همین است: کارآفرینان یا رهبران سازمان‌ها باید متوجه باشند که جایگاه و اختیارات‌شان نیاز به تغییر دارد. در اغلب موارد رهبران یک سازمان با مدیران تازه استخدام شده مخالفت‌های شدیدی می‌کنند و وقتی این مخالفت‌ها را بررسی می‌کنیم متوجه می‌شویم که رهبران شرکت آن‌ها که حاضر به پذیرش وضعیت جدید سازمان نیستند سردسته‌ی مخالفان مدیران جدیدند و حاضر به پذیرش قدرت گرفتن نیروهای تازه‌نفس و حرفه‌ای نیستند؛ زیرا فکر می‌کنند هیچ‌کس به اندازه‌ی خودشان برای سازمان دل نمی‌سوزاند. دود این مخالفت‌ها و مقاومت‌های بیهوده به چشم سازمان می‌رود و روابط تند و زنده‌ای را بین مدیران و رهبران سازمان ایجاد می‌کند. در اغلب مواقع بی‌میلی دو طرف برای ندیدن نتایج این اختلافات باعث می‌شود با اولین مشکل کوچک در سازمان شاهد غوطه‌ور شدن تمامی بخش‌های سازمان در این مشکل و از کار افتادن سیستم اداری باشیم که اجرای برنامه‌های توسعه‌ای را به تأخیر می‌اندازد و تا وقتی آن‌ها این بحران را نبینند یا در بحرانی جدی قرار نگیرند، ندیدن نتایج این اختلاف بین مدیران و رهبران شرکت ادامه دارد. شرکت‌ها اگر در توسعه‌ی پایدار و همیشگی جدی هستند باید در زیرساخت‌ها و ساختار سازمانی مطبوع‌شان «سمت مدیریتی» تعریف کنند. یکی از چالش‌های بزرگ شرکت‌های خانوادگی تعریف این ساختار است و اکثر آن‌ها پذیرش این ساختار و رده‌ی سازمانی را به تأخیر می‌اندازند.

برخی کارمندان تصور می‌کنند فشارهای یک مدیر بسیار تأثیرگذارتر از یک رهبر است و این گرایش فکری در بیشتر شرکت‌ها وجود دارد. همان‌طور که نیومن<sup>۱۹</sup> می‌گوید:



«کاستن از جایگاه رهبر و قوی کردن مدیران سازمانی باعث می‌شود تا مدیران داخلی باور کنند که بهترین هستند و استعداد ذاتی آنها به بخشی از فرهنگ سازمانی تبدیل خواهد شد.»

البته حقیقت این است که یک شرکت بدون داشتن مدیر شایسته و لایق، مدتی طولانی زنده نخواهد ماند. به عبارت دیگر، شرکتی که مدیریت آن انگیزه را می‌گیرد و روحیه و فشارهای کارآفرین را از مجموعه خارج می‌کند، در میانه‌ی کار از بازار حذف و به سرنوشت بسیاری شرکت‌های دیگر دچار خواهد شد. توسعه‌ی زود هنگام و بدون زیرسازی همان قدر خطرناک است که توسعه در موعد مقرر صورت نگیرد و شرکت برای ادامه‌ی مسیر انگیزه و برنامه‌ی نداشته باشد. این توسعه‌های بی‌موقع را می‌توان اغلب در شخصیت استارت‌آپ‌هایی دید که شرکت‌های بزرگ ایجادشان می‌کنند. این امر در نتیجه‌ی تصورات اشتباهی است که مالکین آنها دارند و فرض می‌کنند استارت‌آپ‌ها نمونه‌ی کوچکی از شرکت‌های بزرگ هستند؛ مثلاً در مورد دو شرکت سهامی عام در انگلیس که باهم سرمایه‌گذاری مشترکی را انجام دادند (یکی در زمینه خردفروشی و دیگری در زمینه رسانه فعالیت داشته‌اند). مدیر اجرایی این شرکت بسیار مشتاق بود که «فرهنگ کارآفرینی را در سازمان ایجاد کند» اما اولین اولویتش را که برنامه‌ی بازنشستگی برای خود و تیمش قرار داد. به نظر می‌رسد این نوع نگرانی درباره‌ی بازنشستگی کاملاً محتاطانه باشد، اما دلیل محکمی است تا شرکت در مسیر خود عمری طولانی داشته باشد. معمولاً مدیران مالی به مالکان شرکت برای موفقیت در سمت مدیرعاملی کمک می‌کنند و آن‌ها به مدیران جدید درباره‌ی نحوه‌ی گرفتن مسؤلیت از مالکان شرکت و نظم و ترتیب حساب‌های شرکت توضیح می‌دهند. آنها می‌توانند جایگزینی برای انرژی، آفرینندگی و میل به گرفتن ریسک از مالکان ایجاد کند. تحقیقات مؤسسه‌ی گرنِت تورنتون<sup>۲۰</sup> در دسامبر سال ۲۰۱۴ نشان می‌دهد که ۸۵ درصد ثروت ۱۰۰۰ کمپانی برتر ایالات متحد آمریکا به نقش تأثیرگذار رئیس بخش مالی در موفقیت‌های مدیرعامل برمی‌گردد. همانطور که در سطرهای بالا به مقایسه‌ی رهبر یا کارآفرین و

سیستم مدیریتی و سازمانی اشاره شد، فشارهای رفتاری میان مدیران و کارآفرینان یک سازمان، باید در قالب مدل‌های توسعه‌ای هر سازمان ترسیم شود. انتخاب هر مدل، کلید اصلی توسعه و گسترش هر شرکت است. مدل‌هایی که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود، هر یک درباره‌ی طیف‌های مختلفی از مردم یا شرکت‌هاست اما به صورت غیرمستقیم به مراحل مختلف توسعه، که همه‌ی شرکت‌ها باید آن را بگذرانند، اشاره می‌کنند. علاوه بر این سیستم‌های مدیریتی سازمانی، استراتژی‌های هر مرحله را به تصویر می‌کشند و تفاوت‌های هر مرحله‌ی توسعه را بیان می‌کنند. خلاصه این که رشد یک شرکت، باعث رشد آن در تمامی ابعاد خواهد شد.

### مدل‌های توسعه

پژوهش‌گران توسعه‌ی شرکت تلاش می‌کنند پیامدهای توسعه را به تمامی مراحل آن تعمیم دهند. آنها اول به مدل‌های توسعه می‌اندیشند و تحلیل‌هایشان در چارچوب مرحله‌ای از توسعه قرار می‌گیرد که وضعیت فعلی شرکت را توصیف می‌کند. آن‌ها ویژگی‌ها و چارچوب هر مرحله و تغییرات ضروری‌ای را که باعث سهولت حرکت شرکت از مرحله‌ای به مرحله‌ای دیگر می‌شود را تحلیل و تفسیر می‌کنند. در این بخش بهترین مدل‌های توسعه در انواع شرکت‌های مختلف تجزیه و تحلیل می‌شود. علاوه بر این اطلاعات مفیدی هم در اختیار کسانی می‌گذارد که برای توسعه تلاش می‌کنند یا به دنبال راهی برای کنار آمدن با پیامدهای توسعه می‌گردند.

### مدل گرنیر<sup>۲۱</sup>: تکامل<sup>۲۲</sup> و تحول<sup>۲۳</sup>

لری ای. گرنیر<sup>۲۴</sup> پرفسور مدیریت و سازمان‌های اداری از دانشکده‌ی تجارت مارشال در دانشگاه جنوب کالیفرنیا، مقاله‌ی خود را با عنوان «تکامل

---

21. Greiner  
22. Evolution  
23. Revolution  
24. Larry E. Greiner

و تحول در سازمان‌های توسعه‌یافته» در سال ۱۹۷۲ منتشر کرد. البته این اولین مدل توسعه نیست، اما جزء اولین مدل‌های توسعه به‌شمار می‌آید که به صورت گسترده‌ای در کالج‌ها و کلاس‌های درس توسعه‌ی استراتژی استفاده می‌شود. گرنیر در ابتدا ۵ مرحله برای توسعه‌ی شرکت‌ها پیشنهاد کرده بود که در سال ۱۹۹۸، یک مرحله‌ی دیگر به آن اضافه کرد.

هر مرحله در روش گرنیر با یک تکامل شروع می‌شود اما در ادامه با یک دوره‌ی «آشفستگی و تغییر بزرگ در سازمان‌ها» به تحول می‌رسد. در حقیقت در هر دوره مشخص می‌شود سازمان تا چه اندازه می‌تواند توسعه پیدا کند.

دوره‌ی زمانی تکامل، قلب این نوع مدل توسعه است. همان‌طور که تغییرات درون‌سازمانی از بابت توسعه اجتناب‌ناپذیر است، در مدل توسعه‌ی گرنیر، تصویر هر مرحله ترسیم شده و هر تصویر نشان‌دهنده‌ی سختی و مشکلات آن است. در این مدل، وظیفه‌ی اصلی مدیران در هر مرحله‌ی توسعه، پیدا و ایجاد کردن راه‌های جدید برای استفاده از آن در مراحل بعدی توسعه است. نکته‌ی جالب و خنده‌دار براساس تجربه‌ی مدیرانی که این مدل را اجرا کرده‌اند این است که راه‌حل‌های اصلی در یک مرحله باعث ایجاد مشکلات اصلی در مرحله بعد خواهد شد.

این ۵ مرحله‌ی توسعه‌ی شرکت در شکل ۱۰۲ نشان داده می‌شود و زیر هر مرحله به شرایط آن اشاره خواهد شد:

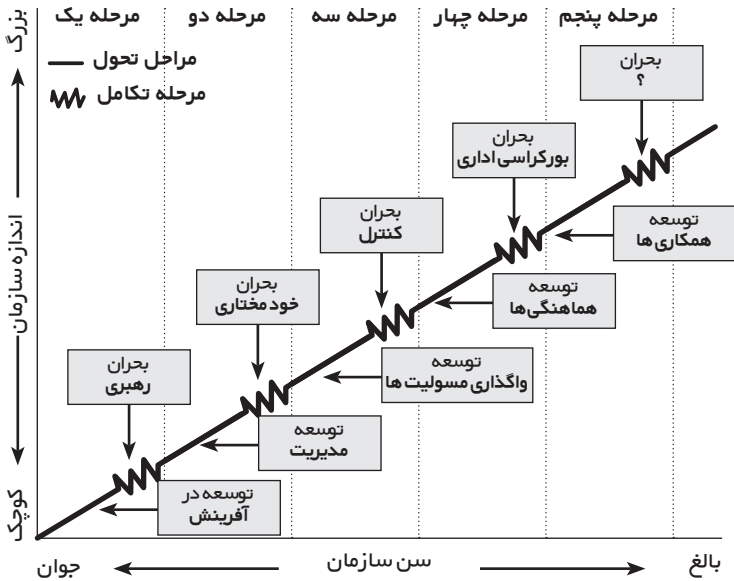
**آفرینندگی<sup>۲۵</sup>:** در مرحله‌ی آفرینش، همه‌ی انرژی رهبر سازمان، صرف فعالیت‌های اجرایی خواهد شد و سیستم مدیریت و تصمیم‌های سازمانی سریع و واکنشی انجام می‌گیرد. در این مرحله بحران رهبری ایجاد می‌شود؛ اولین سؤالی که در این بحران پرسیده می‌شود این است که چه کسی در موقعیت آشفته، سفارش‌های ضروری سازمان را انجام می‌دهد؟ راه‌حل این بحران با ظرفیت‌های به‌کارگیری مدیران خواهد بود.

**مدیریت<sup>۲۶</sup>:** تحول مرحله‌ی اول با هدایت در مرحله‌ی دوم ادامه پیدا

25. creativity

26. Direction

شکل ۱/۲ - مدل ۵ مرحله ای گراینر



منبع:

Larry Greiner, "Evolution and Revolution as Organisations Grow". Harvard Business Review, 1972

می‌کند. در این مرحله سیستم مدیریت و روند آن معرفی و گسترش می‌یابد و ارتباطات درون سازمانی مدیران با یکدیگر حالت رسمی‌تری پیدا می‌کند. همان‌طور که می‌دانید در سازمان‌های در حال توسعه ابتدا برنامه‌ای برای گسترش ریخته می‌شود اما نتیجه به محدود شدن دسته‌ای از مناسبات ختم خواهد شد. بحران این مرحله «خودمختاری» نام دارد که در آن مدیران میانی بین پیروی از سیستم رشد براساس نظم تعیین شده یا هدایت خودسرانه‌ی گروه گرفتار می‌شوند.

**واگذاری مسولیت<sup>۲۷</sup>:** بحران خودمختاری در مرحله‌ی دوم توسعه با برقراری مدیریت و توسعه‌ی واگذاری اختیارات به بخش‌های مختلف در این مرحله حل خواهد شد. در این سیستم، مدیر ارشد اجرایی جزء استثنائات

27. Delegation

قرار خواهد گرفت و بر همه‌ی اتفاقات سیستم نظارت خواهد کرد و مدیران ارشد پایین‌تر نیز بودجه و اختیارات را بین بخش‌ها و دپارتمان‌های مختلف تقسیم خواهند کرد. نقطه‌ی بحرانی این مرحله کنترل سیستم است؛ جایی که مدیر ارشد اجرایی حس می‌کند کنترل سیستم با واگذاری اختیارات به شاخه‌ها از دستش خارج شده. بررسی سیستم و تحمیل برخی قوانین از دفتر مرکزی به شاخه‌ها راه‌حلی جدی برای این معضل است.

**همکاری‌های سیستمی<sup>۲۸</sup>:** در سازمان‌های با انگیزه‌ی بالا بازگشت به مراحل قبل، از جمله گزینه‌هایی است که در حالت عادی انتخاب نمی‌شود. برای رفع معضل کنترل در مرحله‌ی سوم، مدیران ارشد سیستم‌های بوروکراسی اداری را برای ایجاد هماهنگی به وجود می‌آورند. در این سیستم، برخی تصمیم‌ها به دفتر مرکزی واگذار می‌شود و هزینه‌های مصرفی زیاد را به شدت کنترل می‌کنند و روند اداری کامل و شفاف بین بخش‌های مختلف برقرار می‌شود. تمامی اطلاعات شرکت در فضایی مشترک بین کارکنان قرار داده می‌شود و برنامه‌ی پورسانت‌های فروش برای ترغیب کارکنان به منظور شناساندن بیشتر شرکت به بازار در نظر گرفته می‌شود. اما این مرحله کاملاً روی سیستم اداری تمرکز کرده و همکاری‌هایی که از این طریق پدید آمده، زمینه‌ساز بحران بوروکراسی بیش از اندازه می‌شود؛ اتفاقی که باعث می‌شود در رویه‌های اجرایی، حق تقدّم با اجرای سلسله‌مراتب اداری باشد نه حل یک مشکل.

**همکاری خودکار<sup>۲۹</sup>:** نتایج انقلاب چهارم درون سیستم، در مرحله‌ی پنجم توسعه به وجود خواهد آمد. در این مرحله کارهای گروهی و کنترل‌های درون سیستمی از طریق خود کارکنان، جایگزین کنترل‌ها و سیستم‌های اداری می‌شود و به جای روند اداری، تمرکز روی حل مشکل درون سیستم است و این موضوع بین بخش‌های مختلف، از هیأت مدیره تا رده‌های میانی سیستم، نیز جاری خواهد شد. می‌توانید نمونه‌ی این نوع هماهنگی بخش‌های مختلف و فکرهای متفاوت درون سیستم را در فصل سوم و نمودار

28. co-ordination

29. collaboration

۳.۱ ببینید.

گرنیر در اولین مقاله‌ی خود درباره‌ی این نظریه توضیح داده که درباره‌ی پایان مرحله‌ی پنجم و بحران آن هنوز چیزی نمی‌داند و نمی‌تواند آن را پیش‌بینی کند. در این مقاله او پیش‌بینی کرده انقلاب و نقطه‌ی بحرانی مرحله‌ی پنجم می‌تواند «اشباع فکری کارکنان در زمینه‌ی توسعه‌ی انگیزه‌های درونی برای توسعه، خستگی‌های فیزیکی از جوش‌و‌خروش‌های همکاری‌های گروهی و فشارهای بی‌نهایت بابت ایجاد راه‌حلی تازه برای مشکلات باشد.» تنها راه‌حلی که برای این بحران در ذهن داشته این است که سازمان و ساختار اداری اجازه دهد کارکنانش خود را احیا کنند و استراحت فیزیکی و فکری داشته باشند. به عبارت دیگر، کارکنان شرکت باید بعد از یک دوره، حتی به صورت اجباری، چند هفته‌ای استراحت کنند تا بتوانند فیزیکی و ذهن‌شان را به تعادل برسانند و دوباره در جایگاه قبلی قرار بگیرند. گرنیر در مقاله‌های بعدی به‌جای توضیح مراحل بعدی توسعه‌ی شرکت، ویژگی‌های سازمان را توضیح داده است. در واقع او جزء اولین نویسنده‌های این رشته است که سعی کرده مطالبی را به شیوه‌ی خودش توضیح دهد که در سال‌های بعد نویسندگان دیگر بارها از آن یاد کرده‌اند؛ این که توضیح مراحل اولیه‌ی رشد شرکت بسیار آسان‌تر از این است که بخواهیم مراحل بعدی را توضیح دهیم.

البته پرفسور گرنیر با رفتاری که بین محققان معمول نیست، سال‌ها بعد نظریه‌ی خود را به‌شدت نقد کرد. او این مدل توسعه را در مجله‌ی بیزنس دانشگاه هاروارد در سال ۱۹۹۸ دوباره منتشر کرد. در این نسخه‌ی جدید، بعد از یک وقفه‌ی ۲۶ ساله، یادآور می‌شود که بیشترین انتقادی که می‌توان به این روش توسعه وارد کرد مربوط به مرحله‌ی پنجم است. او می‌گوید گمانه‌زنی‌هایی که در گذشته بابت اشباع فکری<sup>۳۰</sup> سازمان به‌عنوان بحران مرحله‌ی پنجم توسعه تصور کرده بوده، کاملاً اشتباه است. او در این مقاله می‌نویسد بحران واقعی این مرحله این است که هیچ راه‌حلی برای توسعه‌ی داخلی شرکت وجود ندارد. برای نگه داشتن توسعه

در سازمان، مدیران ارشد باید به خارج از سازمان نگاه کنند؛ مثلاً پیدا کردن شریک تجاری یا فروختن و همراهی با رقیبشان و تبدیل شدن به یک شرکت بین‌المللی و بزرگ در سطح منطقه. در واقع، گرنیر مرحله‌ی ششم توسعه‌ی خود را تنها برای سازمان‌ها و شرکت‌های بسیار بزرگ توضیح می‌دهد و در آن مقاله شرکت جنرال موتورز را مثال می‌زند که مجموعه‌ای از کمپانی‌های مختلف در سراسر دنیا است.

مدل گرنیر یکی از فرضیه‌های جدی در زمینه‌ی رشد و توسعه‌ی سازمان‌ها است. او در مقاله‌ی اول آشکارا می‌نویسد که «خروجی هر مرحله‌ی توسعه... تنها در همین پنج مرحله بوده و همه‌ی آن‌ها تقریبی است.» او در آن مقاله همه‌ی کارآفرینان را به آزمایش این روش ترغیب می‌کند و از آن‌ها می‌خواهد آن را امتحان و اگر در همه‌ی احتمالات اشتباه درآمد اصلاحش کنند. افراد زیادی در زمینه‌ی مدل‌های توسعه فعالیت داشته‌اند و مدل گرنیر هنوز جزء استانداردترین مدل‌های توسعه در مقایسه با سایر مقاله‌های منتشر شده در این زمینه است.

سؤال‌ی که این‌جا مطرح می‌شود این است که آیا مدل گرنیر ابزار عملی برای مدیران دارد؟ گرنیر در مراحل مختلف راهنمایی صریح و روشنی برای مدیران انجام داده. او در طول مقاله درباره‌ی جایگاه مدیران در مراحل مختلف توسعه صحبت می‌کند و همچنین به آن‌ها گوشزد می‌کند چه زمانی باید عملی را انجام دهند. مدل گرنیر اشاره می‌کند که مدیران باید محدودیت‌هایی را که بابت راه‌حل مشکلات ارائه می‌دهند شناسایی کنند و زمان مداخله‌ی آن‌ها به یک مسأله را یادآوری می‌کند. البته راه‌حل‌های مربوط به هر مرحله نمی‌تواند به مشکلات مربوط به مرحله‌ی بعدی اختصاص یابد. در حقیقت گرنیر در مقاله به این موضوع اشاره می‌کند که مشکلات هر مرحله همانند بذرهایی هستند که مرحله‌ی قبل پاشیده شده‌اند و در مرحله‌ی فعلی این مشکلات به چشم می‌آیند.

مدل گرنیر تا به امروز نظرهای مختلفی را از بخش‌های متفاوتی به خود جلب کرده و مدیران شرکت‌ها برای پی‌ریزی توسعه‌ی شرکت‌هایشان از این مدل استفاده کرده‌اند و این مدل به آن‌ها در پیدا کردن مشکلات

در سال‌های گذشته و پیش‌بینی آن‌چه در سال‌های آینده رخ خواهد داد کمک کرده است. تمرکز روی سیر تکاملی و بحران‌ها، آن‌ها را از هزینه‌های بی‌جا بابت توسعه دور کرده. یک شرکت زمانی موفق خواهد بود که تغییر در آن ادامه دار باشد. اگر در شرکتی بخش یا محتوایی برای تغییر به نظر نرسید، باید این سؤال را از خود پرسید که آیا در مسیر درست قرار گرفته‌ایم؟ یا رضایتمندی از نتیجه‌ی شرکت در هیأت مدیره ایجاد شده است! تحول<sup>۳۱</sup> مشکلاتی را که توسعه همراه خود می‌آورد ترسیم می‌کند. اگر مدیر شرکتی انگیزه‌ی لازم را برای تغییر دارد و برای این موضوع برنامه‌ریزی کرده باشد، باید از مشکلاتی که در آینده به سراغ او می‌آید اطلاع داشته باشد تا بتواند به راحتی با آن‌ها روبه‌رو شود.

این مدل برای کسانی که پیش‌بینی آینده را دوست دارند، یا می‌خواهند خود را بابت تغییراتی که توسعه همراه خود می‌آورد آماده کنند بسیار جذاب است. اما برخی دیگر این مدل را خسته‌کننده و کاملاً غیرطبیعی می‌دانند. نگاهی بدبینانه به این مدل به نوسانات بین سیر تکاملی و تحول برمی‌گردد و این هم مربوط به زمانی است که این مدل توسعه را دانشگاهیان رواج دادند؛ (اوایل دهه‌ی ۷۰) وقتی مارکسیسم کاملاً در فضای دانشگاهی و سیاست حضور داشت. گرنیر درباره‌ی اجبار یا دیالکتیک تاریخ می‌نویسد:

«ترسیم میراث روان‌شناسی اروپا می‌گوید رفتارهای فردی عمدتاً در درجه‌ی اول براساس تجربه و اتفاقات گذشته شکل گرفته تا آن‌چه که در آینده پیش رو داریم.»

در حقیقت، او در نظریه‌ی خود مدیرانی را که چشم به اتفاقات بیرونی می‌دوختند و به فکر آن‌چه در آینده رخ می‌دهد بودند تحقیر می‌کرد و حتی آن‌ها را که به دنبال ترسیم نقشه‌ای کامل از بازار بودند تا معرفی تازه‌ای از سازمان به بازار داشته باشند دست می‌انداخت. همان‌طور که بالاتر هم اشاره شد، محتوا بسیار مهم است و یک مدیر باید به سیستم مدیریت خود بدون توجه به ریسک‌های آن تمرکز و آن را اصلاح کند. به



علاوه، گرنیر فرضیاتی را درباره‌ی آینده مطرح می‌کند که می‌توان آن را آشکارا در مرحله‌ی آخر دید. اما او در بخش‌های دیگر فرضیه‌ی خود کاملاً مطمئن بود. مثلاً این که مدیران باید به تأثیر تصمیم‌هایی که در گذشته گرفته‌اند توجه کنند. و حتی به صورت غیرمنصفانه‌ای پیشنهاد می‌کرد توجه به این تأثیرات مهم‌تر از توجه به اتفاقات اخیر و حرکت‌های بازار است. در دنیای واقعی، رهبران هر فعالیتی به برنامه نیاز دارند؛ برنامه‌ای که با آن درک واضحی از وضعیت موجود و آنچه در آینده برای شرکت و بازار رخ خواهد داد به دست بیاورند. درباره‌ی این برنامه در فصل ۸ صحبت خواهیم کرد.

### مدل چرچیل<sup>۳۲</sup>: توسعه‌ی شرکت‌های کوچک

نیل چرچیل<sup>۳۳</sup> پروفیسور بازنشسته در زمینه‌ی کارآفرینی از مؤسسه‌ی Insead در فرانسه و یکی از اساتید برجسته در سایر مؤسسات است. او نظریه‌ی خود را درباره‌ی توسعه‌ی شرکت‌های کوچک در پنج مرحله در سال ۱۹۸۳ به صورت مقاله منتشر کرد که این مقاله در سال‌های بعد بارها منتشر شده است. چرچیل و همکار نویسنده اش ویرجینا لوئیس<sup>۳۴</sup> برای ساختن این مدل از ساختارهای توسعه‌ای از جمله گرنیر استفاده کردند. تفاوتی که کار آن‌ها با دیگر مدل‌ها داشت این بود که فرضیه‌ی خود را از طریق ۸۳ پرسش‌نامه بین ۱۱۰ مالک و مدیر کمپانی‌های موفق کوچک توزیع کردند که در این نظرسنجی شرکت کردند.

چرچیل و لوئیس در این فرضیه به این نتیجه رسیدند که مدل‌های توسعه می‌تواند به انجام فعالیت‌های یک شرکت کمک کند. وقتی به مدل توسعه‌ی شرکت‌های کوچک نگاه می‌کنیم «نقطه‌ی مشترکی که در چارچوب این مدل وجود دارد، افزایش فهم و درک طبیعت و شخصیت مشکلات این نوع شرکت‌ها است.» شناسایی این ساختار می‌تواند به «پیش‌بینی نیازهای اساسی در نقطه‌های مختلف کمک کند.» و می‌تواند

32. Churchill

33. Neil Churchill

34. Virginia Lewis

پایه‌ی اساسی تأمین «ارزیابی اثرگذاری راه‌حل‌ها در حال حاضر و ارائه‌ی پیشنهاد برای قوانین و سیاست‌های فعالیت یک شرکت باشد.» این ساختارها همچنین می‌توانند «راهنمایی برای حسابداران و مشاوران برای تشخیص مشکلات و همگن کردن راه‌حل‌ها در محیط‌های کارآفرینی کوچک باشد.»

نقطه‌ی قوت نظریه‌ی چرچیل این است که نظریه‌ی خود را به صورت تجربی بین شرکت‌های کوچک به چالش کشیده است. خروجی این آزمایش تجربی سخت‌ترین بخش توسعه را مشخص کرد؛ پاسخ این سؤال که توسعه چیست و شامل چه چیزهایی می‌شود؟ خیلی از مدیران شرکت‌ها تصور می‌کنند بالا بودن گردش حساب یا تعداد کارکنان نشان‌دهنده‌ی این است که شرکت در مسیر توسعه قرار گرفته؛ در صورتی که پیچیدگی‌های خط تولید، اندازه‌ی متفاوت تولید یا تکنولوژی آن‌ها، تعدد شعبه‌ها و بقیه‌ی موارد هم در توسعه‌ی شرکت مهم هستند. چرچیل در نظریه‌ی خود به درستی می‌گفت چالش‌های ساختاری شرکت و ایجاد مدل‌های توسعه، همیشه می‌تواند به تعادل بین سادگی و پیچیدگی توسعه ضربه بزند. اگر در مدل پیش‌بینی شده بیش از اندازه به گذشته نگاه کنیم نتیجه‌ی آن چیزی جز شکست نیست؛ شرکتی که واقعاً آشفته است. و اگر بیش از اندازه به آینده معطوف شویم تسلیم ساختاری به دردنخور و غیر قابل درک خواهیم شد. چرچیل تلویحاً شکست یا پیروزی مدل توسعه را به تناسب مدل گرنیر نسبت می‌دهد و اعتراف می‌کند تعداد زیادی از موارد تحقیقاتی‌اش مربوط به شرکت‌های تازه‌تأسیس یا استارت‌آپ‌ها مربوط نمی‌شود، بلکه اکثر آن‌ها کمپانی‌هایی خریداری شده بودند، یا در مرحله‌ای از ثبات قرار داشتند که اخیراً مالک یا مدیران‌شان گرایش یا توجه بیشتری به توسعه پیدا کرده بودند.

همانند مدل گرنیر، چرچیل هم پنج مرحله را برای توسعه در نظر می‌گیرد. در مدل او، تفاوت‌های جزئی‌ای در نقاط بحرانی وجود دارد، اما تحولات هر مرحله به صورتی مجزا معرفی می‌شوند.

**ایجاد کردن<sup>۳۵</sup>:** در اولین مرحله شرکت برای به دست آوردن مشتری و داشتن جلسه‌های معرفی می‌جنگد. شرکت‌ها نمی‌توانند در این مرحله بمانند؛ یا به مرحله‌ی دوم می‌روند یا شکست می‌خورند.

**زنده ماندن<sup>۳۶</sup>:** در این مرحله شرکت خودش را به بازار نشان داده و نتوانسته مشتریانی را به دست آورد. اما مسأله‌ی اصلی این است که هنوز نتوانسته هزینه‌های خود را به کاملاً پوشش دهد؛ درست مثل طبقه‌ی متوسط رو به پایین جامعه که هر اتفاق و هر لحظه می‌تواند آن را به فقر مطلق بکشاند. بسیاری شرکت‌ها در این طبقه قرار دارند و چرچیل در مقاله‌اش می‌گوید:

«شرکت‌های تولیدی که نمی‌توانند محصول‌شان را طبق برنامه‌ی تعیین‌شده به فروش برسانند در این طبقه قرار می‌گیرند.»

**موفقیت<sup>۳۷</sup>:** در این مرحله، شرکت در حالت پایدار و مستقلاً قرار دارد و می‌تواند تمامی هزینه‌های خود را پوشش دهد. مالک شرکت در این مرحله دو راه برای انتخاب دارد: یکی که به اسم III-G به نام «موفقیت - رشد مرحله‌ای»<sup>۳۸</sup> نامیده می‌شود. در این حالت، مالک تاس خود را برای به دست آوردن موفقیت‌های بیشتر می‌اندازد. ریسک این مسیر بالا است و ممکن است مالک تمامی دستاوردهای خود را از دست بدهد. حالت دیگر III-D «موفقیت - عقب نشینی مرحله‌ای»<sup>۳۹</sup> نامیده می‌شود که در آن به جای انداختن تاس، مالک انتخاب می‌کند که یک گام به عقب برگردد و فعالیت خود را در حالت گارانتی جلو ببرد و به مدیر ارشد خود برای جلو بردن کارها در حالت محافظه‌کارانه اعتماد کند. البته حالت دوم زمانی می‌تواند موفقیت‌آمیز باشد که شرایط اقتصادی کاملاً ثابت باشد. چرچیل در مقاله‌ی خود تأکید می‌کند اگر شرایط مهیا باشد، چرا یک شرکت نباید در مدتی طولانی

35. Existence

36. survival

37. success

38. success-growth substage

39. success-disengagement substage

در حالت III-D باقی نماند؟ بسیاری از شرکت‌های ایرانی در این مرحله قرار می‌گیرند و اکثر آن‌ها به دلیل عدم ثبات در بازار دچار شکست‌های فراوانی می‌شوند.

**پرواز کردن<sup>۴۰</sup>:** مالک شرکت در این مرحله، حالت III-G را انتخاب می‌کند و تاس خود را برای موفقیت بیشتر روی زمین می‌اندازد و اتفاقاً به موفقیت هم می‌رسد. مالک در این مرحله توانایی واگذاری برخی کارها را پیدا می‌کند؛ توانایی‌ای که نقدینگی خوبی را برای توسعه‌ی شرکت ایجاد کرده و سیستم عملیاتی و استراتژیک شرکت براساس برنامه‌های ریخته‌شده پیش می‌رود. در این مرحله ممکن است مالک به فکر واگذاری شرکت بیفتد.

**بلوغ منابع<sup>۴۱</sup>:** جایزه‌ی موفقیت در مرحله‌ی چهارم، رسیدن به بلوغ سازمانی و موفقیت است. در این مرحله شرکت بزرگ‌تر شده و در حالت مستحکم‌تری به روال خود ادامه می‌دهد. شرکت‌ها در این مرحله به کم کردن هزینه و کنترل منابع مالی‌ای که از توسعه‌ی سریع به دست می‌آید نیاز دارند تا وقتی در بحران قرار گرفتند با بهره‌گیری از کوچک بودنش (به‌خاطر کاهش هزینه‌ها) و انعطاف پذیری و روحیه‌ی کارآفرینی، بحران‌های احتمالی را پشت سر بگذارد. بزرگ‌ترین خطری که شرکت‌ها را در این مرحله تهدید می‌کند از بین رفتن روحیه‌ی کارآفرینی با توسعه‌ی بخش‌های مدیریتی است. چرچیل مرحله‌ی ششمی به‌عنوان «استخوان‌بندی»<sup>۴۲</sup> پیشنهاد کرد، اما هیچ وقت این فکر را در مقاله‌های بعدی توسعه نداد.

باین که چرچیل تحت نفوذ شدید فکری گرنیر بود اما ایده‌هایش آشکارا با او متفاوت بود. چرچیل توضیح داد که شرکت‌ها برای توسعه گزینه‌های مختلفی دارند؛ در حالی که در مدل گرنیر، در یک مسیر تاریخی از پیش تعیین شده حرکت می‌کنند. چرچیل فضای بیشتری برای انتخاب پیش روی شرکت‌ها قرار می‌دهد. در حقیقت، در مرحله‌ی

40. TAKE-OFF

41. Resource maturity

42. ossification

سوم، دو حالت III-G و III-D را برای توسعه یا عقب‌نشینی معرفی می‌کند. شاید گزینه‌ی عقب‌نشینی احمقانه به نظر آید، در حالی که بسیاری از مدیران شرکت‌ها مثل بازیکن‌های انحصارطلب ترجیح می‌دهند از مسابقه خارج شوند تا این‌که شاهد حضورشان در مراحل بعدی باشند. شرکت‌هایی را که برای مرحله‌ی بعدی قدم برنمی‌دارند، در این مدل قابل انعطاف نمی‌دانند. در حقیقت، در نسخه‌های بعدی، چرچیل حالت‌های III-G و III-D را با مراحل متعارفی که برای هدایت به مرحله‌ی بالاتری دارند جایگزین می‌کند.

در نگاه اول، مدل چرچیل ساده‌تر از مدل گرنیر به نظر می‌رسد. معرفی راه‌های مختلف و گزینه‌های متفاوت، هر مدلی را پیچیده‌تر می‌کند. چرچیل در مدل خود فاکتورهای مدیریتی را در هر مرحله شناسایی می‌کند؛ مفاهیمی که مرحله بعد تغییر می‌کنند. مثلاً چهار مفهومی که به شرکت برمی‌گردد شامل: حسابداری، کارکنان، سیستم اداری و منابع فعالیت شرکت را توضیح و تغییرات آن را بیان می‌کند و از سوی دیگر چهار عاملی که به مالک مربوط می‌شود از جمله هدف‌های شخصی، توانایی مدیریت، سیستمی و استراتژیک.

چرچیل در مدل خود با گزینه‌های مختلفی در مقایسه با گرنیر دست‌وپنجه نرم می‌کند. گرنیر فکر خود را با حالت مشخصی از توسعه توضیح می‌دهد؛ درحالی‌که چرچیل فکر خود را با انواع مختلفی از داشته‌ها بررسی می‌کند. از یک سو این پیچیدگی نشان‌دهنده‌ی تنوع مختلفی است که در حالت واقعی یک شرکت نسبت به نظریه وجود دارد. از سوی دیگر باعث می‌شود استفاده از این مدل برای مدیران جذاب‌تر به نظر آید، نه این‌که سرنوشت شرکت خود را به دست تقدیر بسپارند.

همان‌طور که در بالا اشاره شد، چرچیل در سال‌های بعد نسخه‌های متفاوتی از نظریه‌ی خود عرضه کرد که همین امر نشان می‌دهد سختی‌های توسعه‌ی شرکت و تغییرات حاصل از آن بسیار متنوع بوده و تعمیم دادن آن‌ها به یکدیگر کار مشکلی است.

### مدل ادیزه<sup>۴۳</sup>: شبیه سازی انسانی<sup>۴۴</sup>

ایچاک ادیزه<sup>۴۵</sup> برداشتهای زیادی از دو مدل گرنیر و چرچیل داشت. وی تا سال ۱۹۸۲ یکی از اعضای دانشکده‌ی UCLA بود و بعد از آن مؤسسه‌ی ادیزه را راهاندازی کرد.

مجموعه‌ی تحقیقاتی که در زمینه‌ی توسعه‌ی شرکت انجام داد در کتابی به نام «چرخه‌ی زندگی مدیریت شرکت‌ها» چاپ شد. در این مدل، به صورت غیر معمولی ۱۰ مرحله برای توسعه‌ی شرکت وجود دارد که فقط درباره‌ی تولد و موفقیت شرکت نیست، بلکه از موفقیت تا مرگ شرکت را توضیح می‌دهد. این ده مرحله به شرح زیر است: (علاوه بر اسم هر مرحله توضیحات مختصری هم داده شده).

**نطفه گذاری<sup>۴۶</sup>:** ایجاد یا آفرینش سازمان.

**نوزادی<sup>۴۷</sup>:** فصل شروع تجارت.

**رشد<sup>۴۸</sup>:** رشد سریع سازمان که نتیجه‌ی آن می‌تواند آشفته‌گی درونی باشد.

**نوجوانی<sup>۴۹</sup>:** سازمان اداری شرکت ایجاد شده، سرعت بالایی دارد و اخیراً می‌خواهد خود را به صورت مجزا از مالک بشناساند.

**بهار جوانی<sup>۵۰</sup>:** در این مرحله سازمان به اوج جوانی زندگی خود می‌رسد و به خاطر همین بیشترین سود، رقابت‌پذیرترین و منعطف‌ترین وضعیت خود را در طول حیاتش تجربه خواهد کرد.

**توازن<sup>۵۱</sup>:** هنوز تأثیرگذار و در اغلب اوقات سوده است، اما نشانه‌هایی از فرسودگی در آن ظاهر می‌شود؛ آن قدر که تشخیص کمی سخت است.

**حکومت‌سالاری<sup>۵۲</sup>:** در این مرحله، بی‌شک، شرکت در قدرتمندترین جایگاه بازار نشسته، اما کاملاً تغییرناپذیر و محافظه‌کار است. تازه‌واردهای تیزهوش

43. adizes

44. anthropomorphic approach

45. ichak Adizes

46. courtship

47. infancy

48. go-go

49. Adolescence

50. prime

51. stability

52. aristocracy

بازار شروع به گرفتن سهم بازار از شرکت کرده‌اند و شاید در آینده‌ی نزدیک چهره و سهم بازار کاملاً تغییر کند. در حقیقت، کم‌کم پشت سازمان خالی خواهد شد.

**بوروکراسی زود هنگام<sup>۵۳</sup>:** در برخی از نسخه‌های دیگر به نام «تهمت متقابل»<sup>۵۴</sup> هم معرفی می‌شود. در این مرحله سازمان متوجه می‌شود مشکلاتی در حال رخ دادن است. تردیدها و مشاجره‌های درون‌سازمانی توجه سیستم اداری را از ارائه‌ی سرویس به مشتری دور می‌کند و صورت بیرونی شرکت هم به هم‌ریخته به‌نظر می‌رسد.

**بوروکراسی<sup>۵۵</sup>:** توجه‌ها در سازمان به رفع ستیزه‌های درونی و زنده ماندن جلب خواهد شد و بیرون سازمان به راه‌های زنده ماندن یا فروش توجه می‌شود.

**مرگ<sup>۵۶</sup>:** یا به عبارت دیگر قیمت‌گذاری یکی از مراحل ورشکستگی یا جلوگیری از ورشکستگی مدیر تصفیه، مدیر اجرایی، تسویه یا فروش لوازم برای انحلال شرکت.

مهم‌ترین بخش مدل ادیزه مرحله‌ی «بهار جوانی» است و شرکت باید تغییراتی را که لازم است برای نگه داشتن خود در این مرحله انجام دهد.

همان‌طور که در شکل ۱.۳ نشان داده می‌شود، مناطق بحرانی در مراحل اول وجود دارند و ممکن است باعث نابودی شرکت شوند. او برای ارائه‌ی مدل‌اش از زبان رشد و نمو انسان استفاده کرده است. ادیزه اولین کسی نبود که توسعه‌ی شرکت را شبیه به رشد انسان نشان داد؛ در حقیقت، صحبت درباره‌ی رشد انسانی و مقایسه‌اش با رشد شرکت کار سختی به‌نظر نمی‌رسد. حتا گرنیر هم از واژه‌ی «میراث فیزیکی اروپاییان» برای تاثیرگذاری فکر خود استفاده کرد، اما ادیزه همه‌ی نظریه‌ی خود را به رشد انسانی ربط داده است.

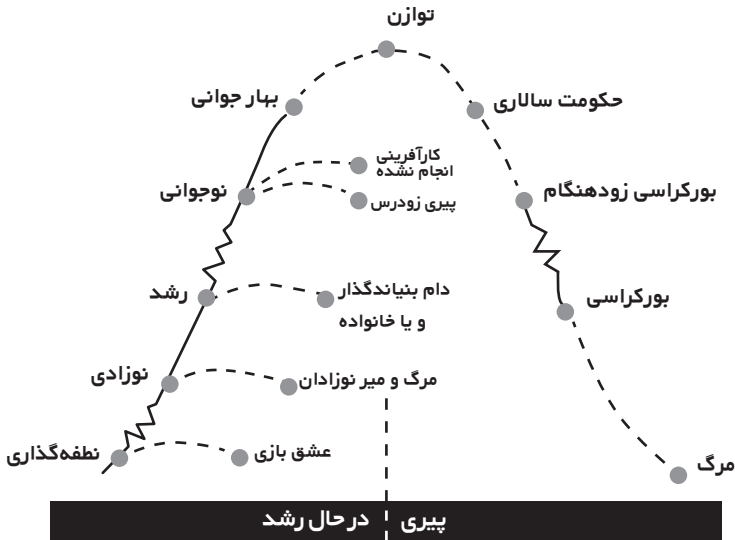
بی‌شک، تعداد زیادی از مالکان شرکت‌ها با این فکر راحت‌ترند؛ زیرا

53. early bureaucracy

54. recrimination

55. bureaucracy

56. Death



منبع:

After Ickak Adizes, Managing Corporate Lifecycles, Prentice Hall Press, 1999

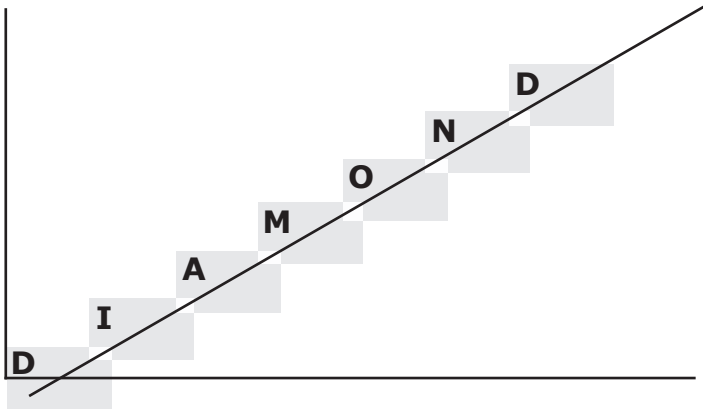
بین خود و شرکتی که تأسیس کرده‌اند رابطه‌ی فرزند و والدین برقرار می‌کنند. شاید طرز فکرشان غیر منطقی به نظر برسد؛ مثلاً وقتی شرکت در بورس قرار می‌گیرد و قرار است بخشی از سهام آن خرید و فروش شود، اکثر مالکان فروختن سهام شرکت را به فروختن بچه‌ی خود تشبیه کرده‌اند. البته وقتی از این زبان برای فهماندن مفاهیم توسعه استفاده شود، کار مدیران و مالکان برای برقراری ارتباط با آن بسیار راحت‌تر خواهد بود.

### مدل دیاموند<sup>۵۷</sup>

مدل دیاموند را مدیران و کارکنان دفتر لندن مؤسسه‌ی BDO وابسته به دانشگاه هاروارد رونمایی کرده‌اند. این مؤسسه یکی از دفاتر برتر در زمینه‌ی



شکل ۱/۴ - مدل دیاموند



منبع:  
BDO LLP

شبکه‌های حسابداری است. محققان این مدل انواع روش‌های توسعه و مقاله‌هایی را که در نقد آن‌ها ارائه شده مطالعه کرده و نتیجه‌ی فرضیه‌های به‌دست‌آمده را با تجربه‌های شخصی خود ادغام کرده‌اند. هدف از این ترکیب پیدا کردن راه‌حلی برای مدیران شرکت‌ها و مشاوران آن‌ها در ایجاد راهی مطمئن برای رسیدن به توسعه است. (شکل ۱،۴)

**D (Dreaming)** رؤیای ایده‌ی یک فعالیت جدید، برنامه‌های توسعه و تعریف نیازهای شروع فعالیت.

**I (initiating)** شروع اجرای برنامه‌ی اجرایی ریخته شده و اعلام حضور در بازار هدف. به عبارت دیگر، پیاده‌سازی رویاها در این مرحله صورت می‌گیرد.

**A (attacking)** حمله به اولین مشکلات ایجاد شده به‌خاطر توسعه. در طول این مرحله، شرکت توانایی زنده ماندن و ساختن زندگی خوب را برای مالک و آفریننده خود را دارد. هر چند، این ثبات و ساختار آن‌چنان قوی نیست که بخواهد تغییراتی را در بازار یا محیط اطراف و نقدینگی شرکت به وجود آورد یا انتظار مشتریانی با چشم‌اندازی طولانی‌مدت داشته باشد. تدبیر و مشاوره‌های خوب مالک شرکت تا به این‌جا باعث موفقیت شرکت شده،

اما این پیروزی پایدار نخواهد بود اگر برنامه یا پیش‌بینی‌ای برای مرحله‌ی بعد نداشته باشد. در حالی که اگر فشارهای ناشی از رشد شناسایی و راه‌حل مناسب برای آن پیش‌بینی نشود، کم‌کم کنترل سازمان از دست مدیران آن خارج شده و تمامی فشارهای ناشی از توسعه به صورت استرس و اضطراب، جای فعالیت‌های توسعه‌ای را می‌گیرد و نتیجه‌ی آن کساد‌ی فروش یا بازار و در انتها شکست پروژه خواهد بود.

**M(Maturing)** رسیدن به بلوغ شرکت در این مرحله با به‌دست آوردن کنترل سیستم و روش نشان داده می‌شود. در این مرحله، مدیران سازمانی می‌توانند به صورت حرفه‌ای ابعاد مختلف مجموعه را هر قدر هم بزرگ باشد کنترل کرده و پیچیدگی ارائه‌ی خدمات به مشتریان را شناسایی و آن را رفع کنند. در یک کلام، توان مدیریت ساختار شرکت را پیدا می‌کنند.

**O(overhauling)** این مرحله بر انجام تعمیرات اساسی در سازمان تمرکز دارد. فعالیت شرکت تا این مرحله عالی بوده و مشتریان قدرتمندی دارد و در بازار جزء اولی‌ها است و نسبت به رقبای خود برتری محسوسی دارد اما در سازمان انگار چیزی گم شده؛ چیزی شبیه روحیه‌ی اولیه‌ی استارت شرکت یا فضای کارآفرینی در شرکت که به‌خاطر ایجاد کنترل و نظم و ترتیب مورد تهدید قرار گرفته. البته شرکت‌ها برای کنترل و پیشبرد روند توسعه مجبورند این قوانین و مقررات را بگذارند.

**N(Networking)** شبکه‌بندی درون‌سازمانی در این مرحله صورت می‌گیرد. در حقیقت استراتژی سازمان و روند انجام آن از نکات حائز اهمیت این مرحله است. نگهداری و توسعه‌ی همکاری‌ها مهم است؛ علاوه بر آن دادن سود به سهام‌داران مختلف نیز مورد توجه است. این‌جا شخصیت شرکت یا همان فرهنگ حاکم بر شرکت بسیار مؤثرتر از شخصیت کارآفرینی است که شرکت را راه‌اندازی کرده.

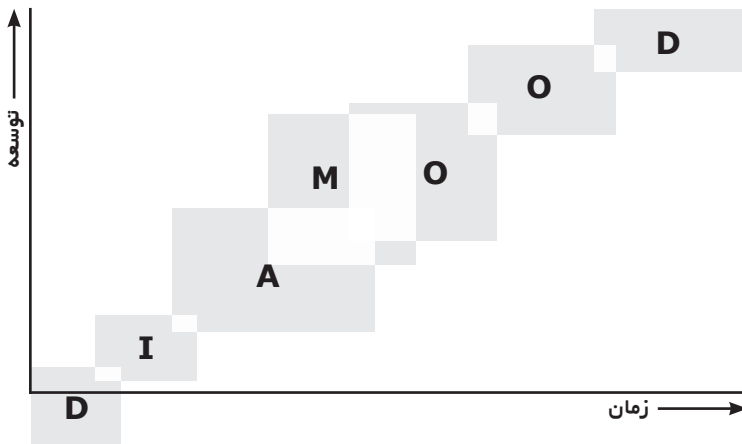
**D(Diversifying)** تنوع در محصولات جدید و بازار، افزایش تأثیرگذاری بر اتحادیه‌ها و انجمن‌های بازرگانی با توسعه‌ی روزافزون شرکت می‌تواند پاسخ مناسبی به شرایط جدید بازار باشد. در این مرحله بر فرهنگ درون‌سازمانی توجه زیادی می‌شود. به عبارت دیگر روش‌هایی که برای

اجرا و حضور در بازار انتخاب می‌شود بسیار منعطف خواهد بود؛ زیرا توسعه‌ی هر ساله‌ی شرکت باعث می‌شود فعالیت سازمان از انعطاف کمتری برخوردار باشد. این مرحله همچنین به موضوع استارت دوباره اشاره کرده و شرکت را ترغیب می‌کند فعالیت جدید یا محصول جدید را در سازمان ایجاد کند و روحیه‌ی کارآفرینی را همراه کارآفرینی سازمانی دوباره ایجاد کند.

### مرحله‌ی انتقالی

یکی از ویژگی‌های مدل دیاموند این است که از فضای آکادمیک فاصله گرفته و قابلیت اجرا در دنیای واقعی را دارد؛ زیرا این مدل براساس داشته‌های علمی نیست، ویژگی مدل دیاموند براساس تمرین‌های تجربی طراحی شده است. البته افرادی که مخالف این مدل هستند تنها انتقادی که به آن وارد می‌کنند این است که مراحل آن هم‌پوشانی دارند. درحقیقت شباهت‌هایی با مراحل بحرانی مدل گرنیر در فضای دیاموند می‌شود دید،

شکل ۱/۵ - هم‌پوشانی مراحل در مدل دیاموند



اما طراحان مدل دیاموند در نسخه‌ی بعدی، این مناطق بحرانی را بیشتر و بهتر درک کرده و یک مرحله‌ی انتقالی هم در نظر گرفتند و پیش‌بینی کردند هر مرحله‌ی توسعه‌ی شرکت می‌تواند در یک زمان در دو مرحله درگیر باشد. شکل ۱،۵ نشان می‌دهد توسعه یک خط مستقیم نیست و ممکن است شرکت نشان دهد در چندین مرحله‌ی توسعه قرار دارد.

نقطه‌های بحرانی مدل‌گیر در کشمکش بین دو مرحله‌ی رشد قرار داشتند. به عبارت دیگر، مشکلات مرحله‌ی بعدی از راه‌حلهایی که برای مرحله‌ی قبل در نظر گرفته شده بود به وجود می‌آمد. در مدل چرچیل، وقتی از فاکتورهای مدیریت صحبت می‌شد این نکته را یادآور می‌شد که مهارت‌ها و توانایی حل مسأله در یک مرحله از رشد، ارتباط کمتری با مراحل دیگر دارد و نشان می‌دهد مشکلات احتمالی ناشی از برنامه‌ی توسعه را نمی‌توان به راحتی تشخیص داد که این مخصوص این مرحله است یا مراحل دیگر.

بعضی از مشاوران شرکت‌ها به این بحران‌ها توجه کرده‌اند. بانک UK برنامه‌ای تمرینی برای مدیرانش طراحی کرده بود تا سرویس‌های کوچک و فعالیت‌های متوسط را با تعدادی کارمند مدیریت کنند و مشکلات خاصی هم که در زمینه‌ی ارائه خدمات به مشتری وجود داشت در این برنامه‌ی آزمایشی قرار داده شده بود. همچنین بانک لوازمی را برای این تمرین آماده کرده بود. پایه و اساس این تمرین هم روی مدل چرچیل قرار داده بود و این قدرت تشخیص مدیران بود که در چه مرحله‌ای از رشد قرار دارند و در مقابل مسائلی که مربوط به مشتریان است چه واکنشی باید داشته باشند.

اگرچه بانک نظرات خود را درباره‌ی تأثیر مشکلات در شرکت‌های کوچک بیان می‌کند اما حضور شرکت‌هایی که تازه شروع به فعالیت کرده‌اند، در مراحل مختلف رشد در یک زمان، جای سؤال دارد. در دنیای واقعی استفاده از مدل‌های توسعه می‌تواند چالش‌های پیش‌رو و راه‌حلهای آن را برای مدیران ارشد مشخص کند. رشد و توسعه‌ی شرکت در دنیای واقعی به قدری پیچیده است که نمی‌توان آن را به یک مدل و یک مرحله محدود کرد. بخشی از دنیای واقعی شرکت‌ها توجه به جمله‌ی «بخور آن

چیزی را که می‌خواهد تو را بکشد» است که تنها از طریق سیستم تحقیق و توسعه در زمینه‌ی پیشرفته کردن فروش و سیستم بازاریاب‌ها به دست می‌آید. به‌عنوان مثال، برخی کمپانی‌ها همراه شرکت‌های تابع‌شان به دنبال ارائه‌ی سرویس یا محصول جدید در بازار هستند. شرکت‌های تابع و مادر ممکن است در مراحل متفاوتی از توسعه در یک زمان قرار داشته باشند. مدیران ارشد سازمان باید سیستمی را پیاده کنند تا ترتیب توسعه در تمامی بخش‌های شرکت همزمان صورت گیرد. برخی معتقدند هر بخش سازمان به مدل توسعه‌ی مستقل خود نیاز دارد؛ در حالی که این روش باعث می‌شود منفعت و ضرر در بخش‌های مختلف سازمان متفاوت بوده و کنترل آن هم بسیار مشکل خواهد بود.

ساختار مدل دیاموند (می‌توانید در جدول ۱،۴ مشاهده کنید) شخصیت جداگانه‌ای نسبت به سایر مدل‌های آکادمیک دارد و ابزارهایی را برای رشد و توسعه در اختیار مدیریت قرار می‌دهد. درحقیقت، مدیران شرکت‌های کمی حاضرند گذشته‌ی شرکت‌شان را در یک خط بررسی قرار دهند و مدل‌هایی را که در این فصل بحث شد پیاده‌سازی کرده و شروع به تحلیل رفتار سازمان‌شان کنند. آیا شرکت آن‌ها در مرحله‌ی سوم قرار دارد؟ یا مرحله‌ای بین سال‌های ۲۰۱۲ و ۲۰۱۴؟ یا در بحران خودمختاری در سال ۲۰۱۰ یا ۲۰۱۱ گیر کرده؟ بعضی مدیران فقط مدلی را قبول می‌کنند که مشکلات فعلی‌شان را بتواند به صورت قریب‌الوقوعی حل کند و بتوانند با استفاده از آن تصمیم‌هایی را بگیرند. مدل گرینیر، همان‌طور که مشاهده کردید، تلاش می‌کند مدیران سازمانی را تشویق کند که به گذشته نگاه کنند و نتیجه‌ی آن حل مشکلات فعلی سازمان بود. اگر گرینیر راست گفته باشد، تعداد اندکی از مدیران مشتاقند این کار را بکنند. ساختار مدل دیاموند به گونه‌ای طراحی شده که راه‌های مختلفی را در هر مدل پیشنهاد کرده و مشکلات را به بخش‌های کوچک‌تری تقسیم می‌کند؛ به گونه‌ای که حل آن به راحتی صورت گیرد و مدیران سازمان را به فکر وادارد که به مرحله‌ای از رشد سازمان مطبوع‌شان بیشتر توجه کنند.

وقتی شرایط فعلی شرکت فهمیده شود، می‌توان مدیران شرکت را برای

تغییرات ضروری برای حل مسائل در آینده مجاب کرد. مدل دیاموند دقیقاً کاری می‌کند که شرایط فعلی را برای گذر از مرحله‌ی انتقالی مشخص کند.

### مشکل مرحله‌ی آخر: آفرینش دوباره

نقطه ضعف تمامی مدل‌های بالا مرحله‌ی آخر آن است. مراحل شبکه‌سازی و تنوع محصول در مدل دیاموند شبیه ششمین مرحله‌ی گرنیر است که ۱۶ سال بعد از این‌که اولین بار مدل خود را ارائه کرد، به آن افزود. اما مرحله‌ی آخر هر دو مدل به‌نظر ضعیف و تعریف نشده می‌رسند. مدل چرچیل ما را با شرکتی که به بلوغ رسیده و استخوان‌بندی آن شکل گرفته رها می‌کند. آخرین مرحله‌ی گرنیر برخلاف ارائه‌ی مرحله‌ی جدید هنوز علامت سؤال بزرگی را به ذهن می‌آورد.

اگر محققان باور دارند می‌توان هر آن‌چه را که مراحل توسعه در گذشته به وجود آورده به‌عنوان مرحله‌ی پایانی تصور کرد (البته مراحل اولیه‌ی آن‌ها شبیه هم نیست) بنابراین شرکت خودش را در مسیر متفاوت و جداگانه‌ای تصور خواهد کرد.

بعضی محققان باور دارند دست‌وپنجه نرم کردن با مرحله‌ی آخر یکی از سخت‌ترین بخش‌های مسیر توسعه است. مدل آدیز، همان‌طور که گفته شد، پیشنهاد می‌کند شرکت در مرحله‌ی «بهار جوانی» بماند تا علاوه بر رشد به روند تغییر شکل مداوم برخلاف آن‌چه خود پیش‌بینی کرده بود برسد. در مدل دیگری که مربوط به اریک فلمهلوز<sup>۵۸</sup> و ایوون رندل<sup>۵۹</sup> است آن‌ها مدیران شرکت‌ها را در مرحله‌ی آخر تشویق می‌کنند تا در گسترش سیستم شرکت، مخصوصاً برند و فرهنگ سازمانی سرمایه‌گذاری کنند. آن‌ها معتقدند انجام این کار نشان می‌دهد به یک ساختار توسعه‌ی پایدار پای‌بند هستند. یا مدل دیگری، از دانمارک، پیشنهاد می‌کند توسعه را همانند چرخ تصور کنیم و مرحله‌ی آخر رشد را روند آفرینش مجدد نام‌گذاری کنیم؛ مرحله‌ای که در آن یک شرکت موفق، بذره‌های فعالیت‌ی جدید را در آخرین

58. eric flamholtz

59. Yvonne randle

مرحله‌ی توسعه‌ی خود می‌باشد. درحقیقت، آفرینش دوباره در مدل دیاموند در مرحله‌ی تعمیرات اساسی<sup>۶۰</sup>، در مدل چرچیل حالت III-G و در همه‌ی مراحل انقلاب گرنیر نشان داده می‌شود. همه‌ی این مدل‌ها به صورت تلویحی نگرانی خود را درباره‌ی از دست دادن روحیه‌ی اولیه‌ی شرکت نشان می‌دهند و تلاش می‌کنند تا با آن فضا هنگام توسعه‌ی دوباره ارتباط برقرار کنند.

### توسعه‌ی افقی

یکی از کتاب‌هایی که به صورت جدی در زمینه‌ی «آفرینش دوباره» در شرکت‌هایی که حالت پایدار پیدا کرده‌اند «کیمیای رشد»<sup>۶۱</sup> است که مهرداد بقایی<sup>۶۲</sup>، استیو کولی<sup>۶۳</sup> و دیوید وایت<sup>۶۴</sup> سه مشاور مکینزی<sup>۶۵</sup> نوشته شده‌اند. آن‌ها به جای صحبت درباره‌ی مراحل مختلف توسعه، درباره‌ی سه مرحله‌ی «افقی» توسعه بحث می‌کنند و معتقدند شرکت‌های موفق باید در هر سه مرحله فعال باشند.

**مرحله‌ی افقی اول:** هسته‌ی مرکزی شرکت در این مرحله است. در این فضا شرکت با سرعت زیادی رشد نخواهد کرد، اما بدون گذراندن این مرحله شرکتی وجود نخواهد داشت. این جایی است که فعالیت شرکت استارت می‌خورد و خود را به بازار هدف معرفی می‌کند. درحقیقت، در این مرحله به‌جای توسعه‌ی تهاجمی، تنها برای به‌دست آوردن سود راه‌اندازی خواهد شد که در آن بهره‌وری و کیفیت نقش حیاتی دارند. در یک شرکت حسابداری بزرگ، فعالیت‌های مرحله‌ی افقی اول شامل حسابرسی و پیروی از مشاوره‌های مالیاتی خواهد بود.

**مرحله‌ی افقی دوم:** این مرحله کمتر قابل پیش‌بینی است؛ چون فضای جدیدی در فعالیت‌های شرکت خواهد بود. گاهی شرکت سود قابل توجهی از فعالیت در مرحله‌ی دوم به‌دست می‌آورد و گاهی ضررهای زیادی می‌بیند.

60. overhauling  
61. ALCHEMY of growth  
62. Mehrdad baghai  
63. STeVe coleY  
64. david white  
65. Mckinsey

اطمینان کمتری نسبت به فعالیت جدید وجود دارد. در مرحله‌ی افقی اول، فعالیت جدید به‌خاطر شهرت سازمان در بلندمدت جذاب به‌نظر می‌آید، اما این موضوع نمی‌تواند در مرحله‌ی دوم قابل اعتماد به‌نظر برسد. در شرکت‌های حسابداری بزرگ فعالیت‌های مربوط به بخش دوم احتمالاً همکاری در زمینه‌ی مشاوره‌های مالی خواهد بود.

**مرحله‌ی افقی سوم:** شامل بخش‌های آزمایش‌شده‌ی فعالیت جدید است که در کوتاه‌ترین زمان می‌تواند ثروتی را فراهم کند. اما معنایش این نیست که مرحله‌ی سوم را نباید جدی گرفت. در حقیقت، بقایی، کولای و وایت در کتاب خود درباره‌ی این موضوع بحث می‌کنند که بلوغ یک فعالیت در مسیر توسعه، رونق گرفتن است نه کوچک شدن و لازمه‌ی این رونق گرفتن این است که هر سه مرحله باهم فعال بشوند، زیرا وابستگی خاصی به یکدیگر دارند. مرحله‌ی دوم و سوم، فضای مرحله‌ی اول را تازه نگه می‌دارند و شاید این مراحل دوباره به مرحله‌ی اول بازگردند. در شرکت‌های بزرگ حسابداری همیشه سرمایه‌گذاری در بخش‌های جدیدی چون مشاوره و خدمات صورت می‌گیرد. برای مثال با مشاوره‌های مدیریتی و برنامه‌ی مالیاتی می‌توان فعالیت یک شرکت را به سوددهی رساند، درحالی که سایر شرکت‌ها از همان ابتدا شکست می‌خورند.

بنابراین، در یک شرکت موفق هر سه مرحله‌ی افقی ثابت نیستند. نویسندگان برای اثبات این موضوع یک شرکت استرالیایی به نام village roadshow را مثال می‌زنند. در سال ۱۹۸۰، این شرکت تنها در زمینه‌ی پخش فیلم در مناطق کوچکی از شهر فعالیت می‌کرد. (مرحله‌ی افقی اول) و توسعه‌ی فعالیتش در راستای پخش فیلم در سراسر کشور، این شرکت را در مرحله‌ی دوم افقی قرار داد. در این زمان، شرکت از قبل با ایده‌ی سینماهای چندکاره و فضاهای تفریح در مرحله‌ی سوم افقی قرار گرفته بود. در اواخر دهه‌ی ۸۰، توزیع فیلم به مرحله‌ی اول و ایجاد سینماهای چندکاره و فضاهای تفریحی در کنار آن به مرحله‌ی دوم منتقل شده بودند. در حالی که مرحله‌ی سوم در زمینه‌ی توسعه‌ی تلویزیون کابلی و تهیه‌کنندگی فیلم در آسیا فعالیت داشت. اواسط دهه‌ی ۹۰، فضاهای تفریحی به مرحله‌ی اول منتقل



شد، سینماهای چندکاره در مرحله‌ی دوم باقی ماند و فعالیت‌های جدید که شامل مراکز تفریحی و خرده‌فروشی بود به مرحله‌ی سوم افقی منتقل شدند.

برای موفقیت در هر سه مرحله باید این نکته را در نظر داشت که مدیریت هر مرحله به صورت مستقل است و سیستم‌ها و انگیزه‌های مدیریتی متفاوتی دارد. (به فصل ۶ مراجعه کنید.) واقعاً بعید به نظر می‌رسد بتوانیم از مرحله‌ی اول به مرحله‌ی سوم گام بگذاریم یا برعکس آن. درحقیقت، در شرکت‌های بزرگ حسابداری افرادی پیدا می‌شوند که نحوه‌ی ارائه‌ی یک محصول جدید را به بازار بلد باشند و فکرهای نوینی درباره‌ی درخواست‌های مشتریان عرضه کنند. اما به طور حتم نمی‌توانند در نقش حسابرس ظاهر شوند؛ زیرا در این صورت تمامی موارد بالا را از دست خواهند داد. بعضی از این مهارت‌ها شاید برای مرحله‌ی اول مناسب به نظر آید از این مرحله به بعد روابط بین مراحل مهم به نظر می‌آید اما در دنیای مقررات مالی، باید با دقت بیشتری فکر کرد و جایی که آن‌ها فکر نکنند، مقررات به‌جای‌شان تصمیم خواهد گرفت.

### بازنگری ابعاد توسعه

وقتی تعریف درستی از توسعه به دست آمد و مدلی برای رسیدن به اهداف تعیین شد، باید در زمینه‌ی زمان و اندازه‌ی رشد هم فکری کرد.

**زمان:** رشد شرکت در سرعت‌های مختلفی اتفاق می‌افتد. اگر بخش‌های مختلف شرکت مراحل مختلفی از توسعه را طی کنند، به طور حتم سرعت یکسانی برای حرکت ندارند. زمانی که طول می‌کشد تا شرکت یک مرحله‌ی توسعه را سپری کند به انگیزه‌ها و مهارت‌های مدیران سازمان بستگی دارد. شرکت‌هایی که به سرعت رشد می‌کنند، این احتمال وجود دارد که مراحل اولیه‌ی توسعه را همزمان پیش ببرند یا برخی مدیران تصور می‌کنند انجام برخی مراحل اولیه‌ی توسعه لازم و ضروری نیست. برخی فعالیت‌ها هم به خاطر بالا بودن سرعت رشد تکنولوژی، سرعت توسعه‌ی زیادی دارند. البته این نوع توسعه شکل و شمایل خاصی دارد که در فصل ۷

راجع به آن توضیح داده شده است.

**اندازه:** سؤالی که غالباً در سیستم‌های توسعه پرسیده نمی‌شود در زمینه‌ی اندازه‌ی توسعه است. «اندازه‌ی توسعه چه معنایی دارد؟» شرکت‌ها در اندازه‌های متفاوتی رشد پیدا می‌کنند و تعیین اندازه‌ی درست بستگی به ملاک‌های اندازه‌گیری برای رشد دارد. برخی مدیران فروش، مخصوصاً آن‌هایی که از ابتدای فعالیت سازمان حضور داشته و توانسته‌اند مشتریان خوبی را برای شرکت بیاورند، می‌توانند خود را با درآمدی که برای شرکت آورده‌اند گول بزنند و آن را اندازه‌ی بزرگ شدن سازمان محسوب کنند. سهامداران خارج از شرکت نیز به میزان سودی که از سرمایه‌گذاری در شرکت به دست می‌آورند اندازه‌ی توسعه را در نظر می‌گیرند. شرکت بدون سود باعث خارج شدن سرمایه از درون سازمان می‌شود. بدون حضور سرمایه‌گذاران نیز خبری از افزایش ظرفیت و توسعه‌ی سازمان نیست. تعداد زیادی از شرکت‌ها را می‌توان مثال زد که سود خود را با کاهش گردش مالی‌شان افزایش دادند. (در فصل ۴ درباره‌ی فعالیت‌های مالی صحبت شده است). برای مدیران ارشد سازمان نگرانی اصلی درباره‌ی اندازه‌ی توسعه به اندازه‌ی چالش‌های مدیریتی برمی‌گردد. برای آن‌ها رشد و توسعه پیچیدگی‌های فراوانی را همراه خود می‌آورد. اندازه‌ی توسعه برای کارکنان شرکت چه میزان خواهد بود؟ حتماً ارتباط زیادی بین تعداد کارکنان و چالش‌های مدیریتی‌ای که با توسعه به وجود آمده وجود دارد. اما تنوع زیاد در محصولات، تعداد شعب یا پراکندگی جغرافیایی آن می‌تواند نشان‌دهنده‌ی اندازه‌ی توسعه در شرکت‌ها باشند.

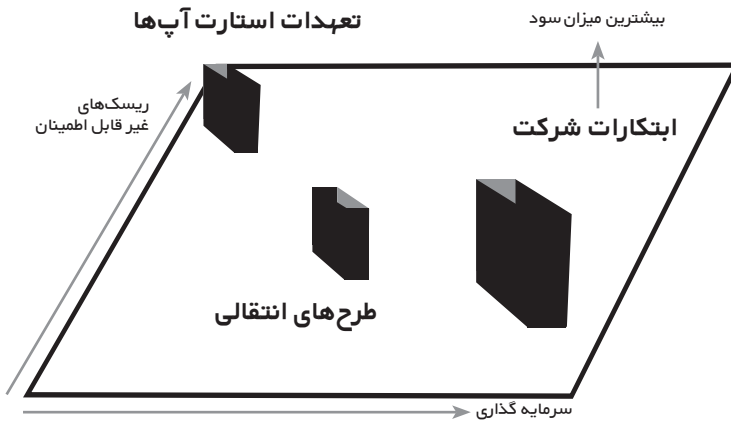
عمار بهید<sup>۶۶</sup> پژوهشگر دانشکده‌ی قانون و دیپلماسی فلچر<sup>۶۷</sup> دانشگاه تافتس<sup>۶۸</sup> مدلی از توسعه را ارائه می‌دهد که در آن به جای توجه به زمان و اندازه، به ریسک‌های اطمینان‌ناپذیر توسعه و رابطه‌ی آن‌ها با سود شرکت می‌پردازد. همان‌طور که در شکل ۱،۶ می‌بینید او سه اندازه‌ی متفاوت را برای توسعه در نظر گرفته است.

66. amar bhide

67. fletcher

68. tufts

شکل ۱/۶ - مدل بهیده



منبع:

Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Business, New Oxford University Press, 2000

### مدل‌های توسعه: مشکل و ممارست در حل آن

در سال‌های اخیر، محیط‌های دانشگاهی مقاله‌هایی در ردّ ارائه‌ی مدل‌های توسعه‌ای منتشر کرده‌اند. (مثلاً جاناتان لويس و بنیامین لیختنشتاین<sup>۶۹</sup> «کارشناسان نظریه‌ی رشد مرحله‌ای» و رابرت فلیس، ریچارد آدامز و جان بسنت<sup>۷۰</sup> «مهندس چرخه‌ی زندگی در مدل‌های توسعه‌ی سازمانی») لويس و لیختنشتاین در مقاله‌ی خود به این موضوع اشاره می‌کنند که:

«مدل‌های توسعه‌ای به بن‌بست رسیده‌اند و ما به همکاران‌مان اصرار داریم که حتی پیش‌بینی یا آزمایش نتایج یک مرحله از توسعه که بخواهد شرایط فعلی یک شرکت را توصیف کند، توصیه نمی‌شود.»

درک فضای فعلی آکادمیک علیه مدل‌های توسعه زیاد سخت نیست. زیرا خودم هم به ضعف‌ها و مغایرت‌های اساسی مدل‌های توسعه‌ای فکر کرده‌ام. براساس مشاهدات خودم، تعداد زیادی مغایرت و نبود توافق مدل‌های توسعه با یکدیگر باعث می‌شود تا توجه‌ها را به‌جای مدل‌ها به تغییراتی که توسعه برای

69. jonathan levis - benyamin Lichtenstein

70. Robert phelps - Richard adams - john bessent)

شرکت می‌آورد، بکشاند. علاوه بر این، مطالعات اخیر، که براساس ادعاهای تجربی مطرح شده، مدل‌هایی را به‌وجود آورده که شرکت‌های بزرگ آن‌ها را آزمایش کرده‌اند.

باین‌همه مدیران شرکت‌ها، مدل‌های توسعه را به‌عنوان ابزار کمکی درباره‌ی چالش‌هایی که توسعه با خود به همراه می‌آورد، مفید و قابل بررسی می‌دانند. برخی از آن‌ها حرکت توسعه‌ای شرکت‌شان را در منشور برخی مدل‌ها پیدا کرده‌اند و همین باعث شده تا به حرکت‌های قبلی خود نگاهی بیندازند و به‌این فکر کنند که آیا رفتارهای گذشته‌ی آن‌ها اهداف مدل توسعه را در بر می‌گیرد یا نه. البته آن‌ها نگرانی‌ای درباره‌ی انسجام بین مدل توسعه و شرایط فعلی شرکت‌شان ندارند؛ آن‌ها بیشتر علاقه‌مندند تا راه‌حل مدل‌های توسعه را برای حل مشکلات فعلی به کار گیرند که با آن روبه‌رو هستند. شناسایی موقعیت فعلی شرکت در یک یا چند مدل، باعث می‌شود سؤال‌هایی درباره‌ی این که مسائل توسعه را چگونه می‌توان مدیریت کرد پیش می‌آورد؛ حتی اگر این تمرین‌ها راه‌حل‌هایی کارآمد در دایره‌ی تحقیقات دانشگاهی نباشند.

جدا از این، مدل‌های توسعه این نکته را به همه‌ی مدیران شرکت‌ها یادآور می‌شود که توسعه یعنی تغییر و کلمات فنی‌ای همچون «تعمیرات اساسی»<sup>۷۱</sup>، «تحول»<sup>۷۲</sup> و «بحران»<sup>۷۳</sup> این معنا را به ذهن می‌آورد که تغییر، راحتی را به دنبال خود نمی‌آورد. علاوه بر این، باید به مدیرانی که نگران مسائل مربوط به امروز و فردای‌شان هستند یادآوری کرد که اگر موفقیت‌های گذشته‌شان دلیل محکمی برای پذیرفتن تغییر در سیستم‌شان است، آشنایی با این مدل‌ها و دانش ضروری است؛ چرا که در حال حاضر شرکت‌های در حال توسعه به‌عنوان شرکت موفق شناخته می‌شود. اغلب آن‌ها می‌گویند اگر راه‌حل‌های مدیریت تا امروز به نتیجه رسیده، چرا باید تن به تغییر چیزهایی بدهیم که این موفقیت را بشکند؟ برنامه‌ریزی در شرکت صورت می‌گیرد تا از اتفاقات غیرمنتظره در شرایط فعلی خودداری

71. overhauling

72. revolution

73. crisis

کند. داندل سول<sup>۷۴</sup> استاد ارشد دانشکده‌ی مدیریت MIT، اشاره می‌کند که برخی اکراه دارند از حالت سکونی که در گذشته داشتند جدا شوند. آشتی دادن مغایرت‌های تغییر و تغییراتی که توسعه در سال آینده برای شرکت به همراه می‌آورد تا حد زیادی به قابلیت‌های فکری مدیریت بستگی دارد؛ این‌که بدانند باید فکر خود را هم تغییر دهد و به‌دست آمدن این موضوع واقعاً سخت است. تغییر سؤال‌های زیادی همراه خود می‌آورد که این سؤال‌ها نه‌تنها درباره‌ی روش‌های مدیریتی، بلکه درباره‌ی این است که آیا این فرد، گزینه مناسبی برای این موقعیت هست یا نیست؟ منظور وقتی است که تیم مدیریتی را گسترش می‌دهیم و افرادی را از سمت‌های مختلف به سمت‌های تازه منصوب می‌کنیم. افزایش منابع انسانی در بخش مدیریت و تغییرات در آن رده‌ی سازمانی نشان می‌دهد برخی مدیران فعلی که مناسب پروژه‌های جدید نیستند باید کنار گذاشته شوند. ترسیم راه توسعه نشان می‌دهد تغییرات ناشی از رشد شرکت، چالش‌های جدیدی را ایجاد می‌کند که مدیران موفق از پس آن بر خواهند آمد. مدل‌های توسعه همچنین اهمیت مراحل اولیه رشد را به‌خوبی نشان می‌دهند. شرکت‌ها به‌طور حتم آسیب‌های زیادی از گذراندن مراحل اولیه‌ی توسعه خواهند خورد. فرهنگ سازمانی و برند پیش‌نیازهای توسعه در مراحل بالاتر می‌تواند در آینده ساخته شود اما بسیاری از بهترین برندها و فرهنگ‌های سازمانی جدا از شخصیت کسانی که بنیانگذار شرکت بوده‌اند شکل گرفته‌اند. این امر می‌تواند برای شرکت‌هایی که به سرعت رشد می‌کنند مورد توجه قرار گیرد. شرکت‌هایی که به سرعت رشد می‌کنند حتماً برخی موارد توسعه را به‌خوبی انجام داده‌اند، اما در توسعه‌ی هیجانی به بخش‌هایی از زیرساخت‌های ضروری توجه نمی‌شود؛ زیرساخت‌هایی که در آینده می‌تواند باعث ایجاد توسعه‌ی پایدار گردد. در دنیای رشد در صنایع تکنولوژی بالا، شرکت‌ها همراه با توسعه‌شان به بخش‌های کوچک‌تری تقسیم می‌شوند.

به‌رغم تمام ضعف‌ها، برخی نظریه‌پردازان توسعه معتقدند مدل‌های توسعه را باید جدی گرفت، یا دست‌کم مدل‌هایی برای توسعه در نظر گرفته شود؛ حتی اگر شکل آکادمیک نداشته باشند.

جدول ۱/۱ - چارچوب مدل دیاموند

دیدگاه‌های غالب در کسب و کار	رویا پردازی	مراحل آغازین	رشد کردن در بازار	رسیدن به بلوغ و ثبات اولیه	بازنگری دوباره	شبکه سازی	ایجاد تنوع
نگاه مالک	آنجیزی که برای شروع فعالیت نیاز داریم، در دسترس خود داریم؟	ایجادساختار شرکتی، توافق بین سهامداران و غیره	اراده کردن بخشی از سهام	ایجاد یک چارچوب حکومتی در شرکت	امکان خارج شدن MBO/MBI	ایجاد گروه‌های سهامی متنوع	ایجاد گروه‌های سهامی متنوع
نگاه مدیریت	ریختن طرح کسب و کار، تحقیقات بازار، بودجه بندی در بازار	تولیدتقدینگی، برنده شدن در بازار، پذیرش شرکت از طرف بازار	نقدینگی، به دنبال ایجاد ثبات	ایجاد یک نظم حرفه ای، مدیریت کنترل	ایجاد تعادل بین مدیر و مالک مجموعه، تمرکز دوباره بر روی شرکت	ایجاد تصویر از مدیریت شرکت، همکاری مشترک و اتحاد بین شرکت ها	ارتقا سطح برند، ارزش آن، اتحاد، بین شرکتها، توسعه جهانی متصل جدید
منابع مالی	پیدا کردن یک کمک کننده مالی و یا از میان دوستان و آشنایان	مالکیت سهام، کمک کننده مالی، شفاف سازی در حساب مدیریت و نقدینگی	بدهی‌های کوتاه مدت، ایجاد سهام جدید،	ساختارهای مالی، بدهی‌های بلند مدت	ساختارهای مالی، مدیریت ریسک سرمایه	ریسک‌سرمایه، بازارهای مالی	بازارهای مالی
نگاه سرمایه گذار	چه چیزی به غیر پول، شرکت به همراه خود می‌آورد؟	تلاش برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده، استفاده از تجربیات	بازگشت مناسب سرمایه	توسعه استراتژی مالی	پرداخت‌های محدود برای برنامه‌های توسعه آینده	حفظ ثبات برای بازگشت حداکثر بازگشت مالی	ارزش سهام، برند سهام
نگاه کارمندان	-	هیجان‌انگیزه اولیه برای رسیدن به امنیت	فعالیت بیش از اندازه برای توسعه کسب و کار	مدیریت حرفه‌ای	دادن انگیزه بر اساس تواناییها/ پاداش سهامی	توسعه حرفه‌ای	جنب و جوش در شرکت برای دریافت تجربه جدید
نگاه فروش و بازاریابی	توسعه ارتباطات، هدایت کردن ایده	ایجاد تقاضا در بازار، توسعه کانال‌های توزیع	بهرکردن کیفیت خدمات، بیشتر کردن مشتریهای اصلی شرکت	ایجاد ارتباطات پایدار با بخشی از مشتریان، تمرکز بر روی فعالیت شرکت	تمرکز بر روی توسعه برند	موقعیت شرکت، مدیریت برند	مدیریت ارتباط با مشتری، توسعه برند
نگاه IT	برنامه ریزی پایه ای برای استخدام	استفاده از راه حل‌های ساده	سیستم قابل اعتماد	ایجاد سیستم سفارشی برای مزایای رقابتی	مهندسی دوباره برای دیدن نیازهای کسب و کار	بازاریابی اینترنتی	استفاده از دانش مدیریت بر اساس سیستم CRM
نگاه نامین کننده	ایجاد قرارداد، ایجاد سهام/ هزینه استنادسازی	تک کاره، تجربه گرا	مذاکره برای ایجاد یک رابطه بلند مدت	مدیریت نامین چند گانه	چانه زنی قدرت، تامین دوباره	تجدیل تامین کننده، به شریک تجاری	استراتژی زنجیره عمودی، اتحاد همه تامین کننده‌ها با هم
نگاه جامعه هدف	شخصی	استخدام کارمندان محلی	توسعه خیریه‌های عمومی، توسعه همکاری با شرکت‌های محلی	تمرکز بر مصرف جامعه	تمرکز بر روی تقویت برند	تمرکز بر روی تقویت	تاثیرات سیاسی

جدول ۱/۱ - چارچوب محل دیاموند

محدکمایی غالب در کسب و کار	رویا پردازی	مراحل آغازین	رشد کردن در بازار	رسیدن به بلوغ و ثبات اولیه	بازنگری دوباره	شبکه سازی	ایجاد تنوع
موضوعات مربوط به دوره کسب و کار	از بین بردن شکاف‌های مربوط به دانش، ایجاد تمرکز بر روی کسب و کار، چارچوب شرکت، امنیت مالی، بدست آوردن پیش فرض‌ها، منابع انبار/تامین کننده‌ها، ارتقا کیفیت، برنامه کسب و کار، توسعه دانش بازار، آیا مالکین اصلی سرمایه گذار هستند یا کارآفرین؟ آیا آنها می‌توانند خودشان فعالیت شرکت را انجام دهند؟	سیستم اولیه برای درآمد و هزینه، برنامه ریزی اولیه برای اجرای تعهدات اولیه که به مشتری داده شده است، عدم توجه به مصرف بیش از اندازه نقدینگی شرکت، شناسایی نیازها و استخدام اعضای جدید تیم مدیریت ارشد اجرائی، مواجه شدن با شرایط غیر قابل پیش بینی با حداقل تجربه و دانش، درک نکردن مشتری، مواجه شدن با اولین واکنش‌های رقیبان	شرکت آنقدر قوی نیست که در مقابل تغییرات اصلی دوام بیاورد، شناسایی عدم توانایی‌ها، نیاز به معرفی یک مدیر حرفه ای، عدم برنامه ریزی احتمالی، ایجاد خط ارتباطی قوی، تمرکز بر روی بخش‌های ابتدایی سیستم، وابستگی بیش از اندازه بر روی مالکان، عدم توانایی در تفسیر و آنالیز به صورت موفق	مدیریت جلورفتن بدون مالکان، آیا مالکان می‌توانند همچنان درگیر شرکت باشند؟ از دست رفتن روحیه کارآفرینی، از دست رفتن ارتباط با بازار، عدم انعطاف پذیری ساختار سازمانی، شاخص عملکرد نامناسب، انگیزه‌ها برای بخش اجرائی نیست و یا به درستی انگیزه داده نشده است	شرکت می‌تواند از موفقیت‌های مالکانش دور شود، تاکید بیش از اندازه بر روی تهدید مدیر ارشد اجرائی در نبود کردن روحیه رهبر اولیه در شرکت، تعهد بیش از اندازه، عدم توانایی در رساندن کالا، کمبود بورکراسی اداری، فرهنگ درون سازمانی هنوز به بلوغ نرسیده است (که به توجه در آینده نیاز دارد)، مدیریت برند	شرکت به قدری بزرگ است که توانایی پاسخ دادن به تغییرات را ندارد، اتحادیه اروپا/ شرایط اقتصادی/ موضوع‌های صادرات، مدیریت شعبه‌های خارج از کشور، گردش مالی بالا توسط کارمندان حرفه ای، فشار برای شروع یک فعالیت جدید، توسعه و گسترش برند	ایجاد تنوع

### برای مطالعه بیشتر

1. Kotter, J., Leading Change, Harvard Business School Press, 1996.
2. Newman, J., "Leadership and Management", Journal of Business Growth and Profitability, 1997.
3. Greiner, L., "Evolution and Revolution as Organisations Grow", Harvard Business Review, 1972.
4. Churchill, N. and V. Lewis, Five Stages of Small Business Growth, Harvard Business School Press, 1983.
5. Adizes, I., Managing Corporate Lifecycles, revised edition, Prentice Hall Press, 1999.
6. Flamholtz, G. and Y. Randle, Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm, Jossey Bass, 2000.
7. Baghai, M., S. Coley and D. White, The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise, Basic Books, 2000.
8. Levie, J. and B. Lichtenstein, "A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship", Entrepreneurship Theory and Practice, 2010.
9. Phelps, R., R. Adams and J. Bessant, "Life Cycles of Growing Organisations: A Review with Implications for Knowledge and Learning", International Journal of Management Reviews, 2007.
10. Sull, D., The Upside of Turbulence: Seizing Opportunity in an Uncertain World, Collins Business, 2009.





فصل دوم

# توانمندسازی های توسعه

در دو فصل آینده درباره‌ی این که چرا برخی شرکت‌ها توسعه می‌یابند و برخی دیگر این امکان را ندارند، صحبت خواهیم کرد. علاوه بر این، در این فصل کتاب به عواملی که باعث ایجاد انگیزه و پرورش شرایط توسعه می‌شود اشاره می‌کنیم. به طور کلی انگیزه‌های درون‌سازمانی باعث ایجاد مشوق‌هایی برای توسعه می‌شود. اصولاً افرادی که شرکت را راه‌اندازی کرده و آن را در چرخه‌ی تولید، بازار یا صنعت قرار داده‌اند، نقش مهمی در ایجاد انگیزه برای توسعه دارند. همچنین به این موضوع اشاره خواهیم کرد که شرایط مختلف اقتصادی و بازرگانی چه تأثیری روی توسعه خواهد داشت.

### توسعه باید است یا شاید؟

آیا توسعه‌ی شرکت یک انتخاب است؟ یا شرکت گزینه‌ای دیگری غیر از توسعه در اختیار دارد؟

برای شرکت‌های بزرگ جواب این سؤال کاملاً واضح است. سهامداران سهام شرکت را در بازار به امید افزایش ارزشش خریداری می‌کنند. هر روز، با باز شدن بازارها، مدیران اجرایی سرمایه‌گذاران قیمت‌های جدید سهام را دریافت می‌کنند. آنالیز آن‌ها براساس موفقیت‌های شرکت در اجرای برنامه‌هایش، دستاوردها، اعتبارهای استراتژیک در بازار و موفقیت مدیران در ایجاد آن مورد توجه قرار می‌گیرد، اما مهم‌تر از همه «برنامه‌ی توسعه‌ای» شرکت است که در قیمت هر سهم تأثیر دارد. قیمت سهام تحت تأثیر عوامل مختلفی است که می‌تواند به بیرون و داخل شرکت مربوط باشد. اما ارزش سهام یک شرکت بازتابی از برنامه‌ی توسعه آن، برای ایجاد یک سود پایدار قابل قبول و همچنین ارزش دارایی‌های منتقول و غیرمنتقول است. مدیران شرکت‌های سهامی عام که سهام آن‌ها در بورس عرضه می‌شود نمی‌توانند توهم و تصوراتی خیالی بابت افزایش ارزش سهام شرکت داشته باشند و گزینه‌ای غیر از توسعه‌ی شرکت ندارند.

اما در شرکت‌های خصوصی وضعیتی کمی متفاوت است. برخی مدیران ممکن است در مراحل اولیه‌ی توسعه‌ی شرکت مخالف این باشند که توسعه

تنها راه پیشبرد اهداف شرکت است و این نگاه را باور نکنند که شرکت یا توسعه می‌یابد، یا از بین خواهد رفت. انتقاد اساسی برنامه‌ی توسعه‌ای شرکت‌های خصوصی این است که این شرکت‌ها ابتدا باید به حالت پایدار برسند. به عبارت دیگر، دست‌کم تراز تجاری شرکت در حالت مثبت قرار گیرد. برای رسیدن به این هدف شرکت باید یک محصول یا سرویس یا هر دو آن‌ها را به صورت موفقیت آمیزی به بازار معرفی کند و مشتریان ثابتی را به دست آورد. این امر تنها از طریق گروهی از کارکنان شرکت که تحمل پذیرش شکست‌ها را دارند امکان‌پذیر است.

بعضی شرکت‌های جدید در زمینه‌ی توسعه کنجکاو نیستند. تجربه‌ی اکثر افرادی که فعالیت جدیدی را راه‌اندازی کرده‌اند این بوده که موجودیت آن‌ها در ابتدا کاملاً شکننده است و یک حرکت اشتباه کوچک می‌تواند کل ساختمان را ویران کند. در این شرایط، مالکان یا مدیران سازمان غر زدن‌های معمول خود را فراموش می‌کنند و بعد از هر شکستی به دنبال محصول جدید یا شرایط فروش بهتر برای مشتریان یا تقویت سیستم مدیریتی خود می‌روند. وقتی به جایگاهی در بازار می‌رسند باز هم احساس امنیت نمی‌کنند؛ زیرا ایجاد فضای کاری جدید تنها به منظور رسیدن به یک جایگاه خاص در بازار نیست، بلکه در ادامه دادن روند رشد و نمو شرکت قرار دارد تا جایگاه به دست آمده تثبیت شود.

قبل از این صحبت درباره‌ی ادامه دادن مسیر توسعه در شرکت‌های کوچک و خصوصی، باید به مهم‌ترین نکته، یعنی «انگیزه‌های شخصی مالکان شرکت» توجه کنیم. این انگیزه‌ها حتا از پتانسیل‌هایی که برای ایده‌ی اولیه‌ی تشکیل شرکت در نظر گرفته شده، مهم‌تر است. همان‌طور که در فصل قبل اشاره شد، در اولین نسخه‌ی مدل ویرجینیا و چرچیل گزینه‌ی انتخابی «موفقیت عقب‌نشینی» و «موفقیت توسعه» پیش پای مدیران شرکت گذاشته شده بود؛ با پیش‌فرض این‌که شرایط اقتصادی ثبات کامل داشته و قبل از رسیدن به این مرحله تراز تجاری شرکت مثبت باشد. (برای مطالعه‌ی بیشتر فصل اول را مطالعه کنید.) افرادی که گزینه‌ی «موفقیت عقب‌نشینی» را انتخاب می‌کنند یک قدم به عقب برمی‌گردند.

علت این که چنین تصمیمی می‌گیرند این است که یا با مدیریت روزانه خوشحالند، یا به دنبال این هستند که سرمایه‌ی به‌دست‌آمده از کار را در فضای دیگری سرمایه‌گذاری کنند. اگر گزینه‌ی «موفقیت سرمایه‌گذاری» را انتخاب کنند، نماینده‌ها و افرادی که در این شرکت فعالیت می‌کنند باید خود را آماده کنند تا برای توسعه‌ی شرکت قربانی شوند.

البته این را در نظر داشته باشید که انتخاب حالت «موفقیت عقب نشینی» زمانی درست است که فعالیت شرکت به ثبات رسیده باشد، در غیر این صورت، مالک شرکت تنها مدت کوتاهی طعم خوشبختی را خواهد چشید. واقعیت این است که برای برخی مالکان، انتخاب این گزینه به منظور یک عقب‌نشینی کوتاه‌مدت در مرحله‌ی اول و دادن فرصت کوتاهی برای آماده‌سازی صورت می‌گیرد تا شرکت بتواند در مرحله‌ی بعدی توسعه با قدرت بیشتری ظاهر شود، یا حتی می‌توان حالت دیگری را تصور کرد. در برخی شرکت‌ها مسأله این نیست که شرکت نیازی به توسعه ندارد، بلکه مالک آن نمی‌خواهد، یا نیازی به توسعه‌ی بیشتر فعالیت شرکت ندارد. این انتخاب اغلب از سوی کسانی صورت می‌گیرد که معتقدند توسعه باید آهسته باشد و فکر می‌کنند تا همین اندازه هم کافی است و باید قبل از این که دارایی‌های باارزش خود را از دست بدهند، در همین سطح باقی بمانند. به خاطر همین چرچیل در نسخه‌ی بعدی نظریه‌ی خود به جای توسعه و عقب‌نشینی، گزینه‌ی سوددهی/ تثبیت را در مرحله‌ی سوم جایگزین کرد؛ حالتی که در مرحله‌ی چهارم هم با سوددهی/ رشد ادامه پیدا کرد. باین حال در اکثر اوقات شرکتی را موفق می‌دانند که میزان توسعه‌یافتگی و رشد آن بیشتر باشد. البته باز هم می‌گوییم که این موضوع کاملاً به انگیزه‌ی کارآفرین یا مالک شرکت بستگی دارد.

### روزهای خوب گذشته، وقتی کوچک بودیم

معماری خوب برای یک توسعه‌ی شکوهمند این است که از سلسه برنامه‌هایی برای توسعه کمک بگیریم، مخصوصاً روش‌های جایگزین کردن توسعه با پیدا کردن شریک تجاری برای مالکان شرکت. حسی که بین

شرکای تجاری وجود دارد این است که همه چیز به سرعت رشد می‌کند و شاید برای‌شان سودده باشد که شرکت را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنند یا به مراحل قبلی توسعه برگردند. این موضوع چندان هم غیرمعمول نیست. برخی شرکای تجاری حرفه‌ای صبر می‌کنند تا راهکارهای مدیریتی دوره‌ای که شرکت کوچک بود، کاملاً اجرا شود. اما باید در نظر داشت این راهکارها برای وقتی شرکت بزرگ می‌شود کارایی ندارد. تفکرات شرکتی کوچک برای روزهای خوب گذشته می‌خورد.

در دنیای واقعی، برگشت به اندازه‌های قبلی درون‌سازمانی باعث نمی‌شود روزهای خوش اولیه تکرار شود. وقتی شرکت جوان است و روزهای اولیه خود را سپری می‌کند، تنها هدف خود را شناساندن به بازار و مشتریان هدف قرار می‌دهد و هیجان خاصی بابت پیشرفت‌هایی که صورت می‌گیرد در فضای شرکت وجود دارد. طراوت و تازگی در روزهای اولیه حس می‌شود. فضایی که هم کارکنان شرکت نتایج کار خود را احساس می‌کنند و هم شرکت رشد و توسعه پیدا می‌کند. اما کوچک شدن دوباره‌ی شرکت، تجربه متفاوتی را به همراه می‌آورد. این کوچک شدن می‌تواند نتیجه‌ی رکود باشد. بار اول کوچک بودن شرکت به خاطر مسیر رشدی که در آن قرار داشته کاملاً طبیعی است، اما اگر دوباره شرکت تصمیم به بازگشت به مراحل قبلی بگیرد، طبعاً برخی کارکنان شرکت باید از مجموعه خارج شوند و ممکن است در میان آن‌ها کارکنانی باشند که بهترین نتیجه را در طول این سال‌ها ایجاد کرده‌اند. این موضوع به روحیه و انگیزه‌ی بقیه‌ی کارکنان لطمه وارد می‌کند. حتماً اندازه‌ی جدید شرکت خسته‌کننده است و کارها روی روال می‌افتد و انگیزه‌ای برای پیشرفت میان کارکنان باقی نخواهد گذاشت.

### زندگی با توسعه‌ی ضروری

گاهی برای کارکنان شرکت پذیرفتن انتخاب مسیر رشد بابت چیزی که شرکت باید به آن برسد سخت است. درحقیقت، راه جایگزینی غیر از این وجود ندارد و این را «توسعه‌ی ضروری» می‌نامند. برای سازمان‌های

دارای انگیزه هیچ جایگزینی غیر از توسعه وجود ندارد. همان‌طور که در سرتاسر این کتاب بحث کرده‌ایم توسعه به انگیزه نیاز دارد و با خود تغییر را می‌آورد. همچنین به سرمایه‌گذاری برای پشتیبانی از تغییرات و از دست دادن زمان برای رفتن به مراحل بعدی توسعه و صبوری سهامداران برای افزایش ارزش سهام. همه‌ی سرمایه‌گذاران اولین سؤالی که از خود و مدیران می‌پرسند این است که آیا این روش توسعه ارزش سرمایه‌گذاری را دارد یا نه؟<sup>۱</sup>

شرکت‌های خدماتی کوچک به راحتی نمی‌توانند فروخته شوند، مخصوصاً وقتی همه‌ی شرکاء به زمان بازنشستگی می‌رسند. وقتی یک شریک بازنشسته می‌شود، بخشی از شرکت هم با او از بین می‌رود. شرکت‌های بزرگ وضعیت متفاوتی دارند، آن‌ها با تجدید کردن جایگاه شریک به وسیله‌ی یک کارمند خوب وضعیت را به حالت سابق برمی‌گردانند. اما در شرکت‌های کوچک این جایگزینی اتفاق نمی‌افتد. برخی تصمیمات می‌توانند با به مبارزه طلبیدن توسعه‌ی ضروری عمر شرکت را محدود کنند. البته در برخی کسب و کارها تصمیماتی که به توسعه نیاز ندارد قاعده‌تاً چنین نتایج ترسناکی را به همراه نخواهد داشت. اما به هر حال بسیار دشوار است از استانداردها، استخدام و کارمندان خوب شرکت محافظت کرد و مشتریانی را راضی نگه داشت؛ مشتریانی که حاضرند در مقابل عدم توسعه‌ی شرکت پول خوبی بابت خدمات پرداخت کنند.

به جای توسعه ندادن یا توسعه‌ی آهسته گزینه‌های بهتری هم هست. مدیران نگرانی‌هایی نسبت به تأثیرگذاری منفی توسعه دارند که می‌تواند علت اصلی نگرانی آن‌ها بابت انتخاب نکردن توسعه برای شرکت باشد.

#### ۱. استثنائات توسعه‌ی ضروری

یک شرکت چاقوی شاید یک استثناء در اثبات قاعده‌ی «توسعه‌ی ضروری» باشد. این شرکت‌ها معمولاً به دست گروهی از وکلا که قبلاً به صورت جداگانه کار می‌کردند تأسیس می‌شود. آن‌ها در بخش خاصی از قانون به صورت حرفه‌ای وارد می‌شوند. آن‌ها از آغاز فعالیت تصمیم می‌گیرند فردی را به جمع خود اضافه نکنند و شرکت همیشه نزدیک به ۱۰ شریک دارد. اگر یکی از این شرکاء تصمیم به جدایی بگیرد، دیگران باید این موضوع بپذیرند. اما هدف شرکت این است که جایگزینی به‌جای او قرار ندهد و در همان اندازه‌ی قبلی باقی بماند. در شرکتی که کارمند آگاه باشد که چشم‌اندازی بابت پذیرفته شدن از سوی مدیریت ندارد، حتماً انگیزه‌های درونی آن‌ها از بین خواهد رفت. از دست دادن یک کارمند خود جای تأسف دارد، اما نباید احساس شود که این موضوع باعث برطرف شدن مشکلات یک شرکت موفق می‌شود. آیا رونق شرکت می‌تواند با جدایی شرکاء ادامه داشته باشد؟

شاید دانستن موارد زیر بتواند به آن‌ها در انتخاب مسیر توسعه احساس امنیت بیشتری دهد: وقتی اندازه‌ی شرکت بزرگ می‌شود، شخصیت خاص و فرهنگ بالای درون‌سازمانی می‌تواند سازمان را از مشکلات دور نگه دارد (به فصل ۶ رجوع کنید).

داشتن زیرساخت‌های مدیریتی قوی، می‌تواند سرعت توسعه‌ی شرکت را ثابت نگه دارد و باعث ایجاد محدودیت در استفاده از تکنیک‌های جدید نخواهد شد؛ زیرا همان‌طور که گفته شد تکنیک‌های مدیریتی در ابتدای فعالیت و در زمان بزرگ شدن آن متفاوت است.

توجه کافی و گذاشتن وقت برای ارتباطات داخلی شرکت البته در شرکت‌های کوچک که کارکنان هر روز یکدیگر را می‌بینند این موضوع جای بحث ندارد اما در شرکت‌های بزرگ‌تر، این موضوع نیاز به توجه ویژه دارد. استفاده از بخشی از قوانین مالک که باعث پشتیبانی و بهتر شدن دورنمای توسعه‌ی شرکت می‌شود. (به فصل ۶ رجوع کنید).

مدیریت کردن نکات منفی توسعه باعث می‌شود حرکت شرکت به مرحله‌ی بعد راحت‌تر صورت گیرد.

## انگیزه و نگرش متفاوت

همان‌طور که بالاتر به ضرورت توسعه اشاره شد، حضور انگیزه و روحیه‌ی مالکان و مدیران سازمانی برای تحقق توسعه، نقش مهمی را ایفا می‌کند. سرعت رشد یک سازمان با انگیزه‌های درونی مدیران آن تغییر می‌کند. علائم حیاتی یا زنده بودن همه‌ی برنامه‌های توسعه را نشانه‌ای که تفاوت بین برنامه‌ی شرکت با برنامه‌ی توسعه را نشان می‌دهد از طریق انگیزه‌های مدیران و مالکان سازمان می‌توان تشخیص داد. عمار بهیده<sup>۲</sup> در مقاله‌ای که در مجله‌ی بیزنس دانشگاه هاروارد در سال ۱۹۹۶ چاپ شد نوشته بود:

«کارآفرین موفق، باید به پرسیدن سؤالاتی همچون کجا می‌خواهیم برویم؟ یا این مسیر آن‌ها را به کجا خواهد برد؟»



### عادت داشته باشند.»

او نوشته بود انتخاب یک استراتژی موفق، مسیر حرکت را کاملاً مشخص می‌کند و باعث ایجاد منافع و رشد مطمئن در شرکت می‌گردد و شرکت را در بلندمدت به صورت پایدار در مسیر توسعه قرار می‌دهد. بهیده کارآفرینان را تشویق به پرسیدن سؤال در زمینه‌ی توانایی اجرایی شدن ایده‌هایشان می‌کند. از سوی دیگر مالکان را هم تشویق می‌کند تا به انتظاراتشان نسبت به فعالیت‌های شرکت فکر کنند و از کارآفرینان می‌خواهد میزان ریسک‌پذیری فعالیت‌شان را در نظر بگیرند.

اگر مالک شرکت بیش از یک نفر باشد یا شریک‌های تجاری متعددی در شرکت باشند، هریک باید سؤال‌های مختلفی را از خود پرسند. در دنیای ایده‌آل مالکانی که مدیریت سازمان خود را برعهده گرفته‌اند دوست دارند سخت‌تر از همه کار کنند، زندگی کاری خود را بر هر چیز مقدم بدانند و شرکت خود را به قیمت خوبی بفروشند و با شریکان خود در یک روز بازنشسته شوند. اما در دنیای واقعی هیچ‌یک از این موارد شبیه هم نخواهد بود؛ زیرا هر یک از شرکاء انگیزه‌های درونی و شخصی خود را از حضور در شرکت دارند. با همه این شرایط، می‌توان با مذاکره، برنامه‌ریزی و صحبت کردن، با توجه به آرمان‌های شخصی هریک از مالکان، فعالیت مشترکی را ایجاد کرد و آرزوهای متفاوت آن‌ها را به هم پیوند داد. مسأله این است که همه‌ی شرکاء باید در این موضوع شفافیت کامل داشته باشند؛ در غیر این صورت، حیات شرکت در سال‌های بعد دچار مشکل خواهد شد. نکته‌ی حیاتی این است که مالکان باید به انگیزه‌های شخصی‌شان همانند انگیزه‌های کاری‌شان دقت کنند و اگر مالکان بیش از یک نفر باشند، حتماً باید در این زمینه به صورت شفاف انتقال اطلاعات داشته باشند. اولویت‌های افراد تغییر می‌کند و این موضوع حتماً باید در برنامه‌های شرکت در نظر گرفته شود.

همان‌طور که شرکت توسعه پیدا می‌کند، مدیرانی هم که مالک سازمان هستند باید به انگیزه‌های شخصی و نگرانی‌های کارکنان‌شان ارزش دهند و آن‌ها را حفظ کنند. تعدادی از مالکان و کارآفرینان فکر می‌کنند

مدیران جدید و نیروهای تازه‌وارد به سازمان، انگیزه‌های یکسانی با مالکان یا مدیران اولیه‌ی شرکت داشته باشند؛ در صورتی که این تصویری اشتباه است. (فصل ۶ را مطالعه کنید.)

### انتظارات سرمایه‌گذاران از توسعه: ایجاد تنش‌های بالقوه

مالکانی که مدیریت شرکت را بر عهده دارند باید نسبت به انتظارات مالی سهامداران هم توجه داشته باشند. سهامدارن متفاوت، انتظارات مالی مختلفی دارند. شرکت‌هایی که با کمک‌کننده‌های مالی (سرمایه‌گذاران مستقلی که پول خود را وسط می‌گذارند) پیش می‌روند باید از انگیزه‌های درونی سرمایه‌گذاران مطلع باشند. این افراد معمولاً با انگیزه‌های مختلفی وارد شرکت می‌شوند و با سرمایه‌ی خود سعی دارند چیزی را ایجاد کنند که به آن اشتیاق نشان می‌دهند. برخی از آن‌ها نقش منفعلی دارند و تنها به دنبال سود سرمایه‌گذاری هستند و برخی دیگر می‌خواهند تجربیات خود را در اختیار مدیران سازمان قرار دهند و نقش فعال‌تری در پیش‌برد اهداف شرکت داشته باشند. این پشتیبانی‌های کاری معمولاً در راه رضای خدا نخواهد بود. ممکن است این سرمایه‌گذاران دنبال شغل‌های رده‌بالای سازمانی باشند یا سعی کنند جای مالکان را در سازمان بگیرند. (برای مطالعه‌ی بیشتر به فصل ۵ مراجعه کنید.)

خریداران سهام و سرمایه‌گذاران اولیه‌ی شرکت هم برنامه‌ی کاری خود را دارند و باید اهداف و انگیزه‌ی آن‌ها با مالکان و کارآفرینان شرکت در یک راستا باشد. اما با این حال فهمیدن بطن انگیزه‌های سرمایه‌گذاران شرکت خیلی راحت‌تر از کمک‌کننده‌ی مالی به شرکت است. برخلاف کمک‌کننده‌های مالی، سرمایه‌گذاران فقط پول خود را وسط نمی‌گذارند، بلکه به دنبال ارزیابی روندهای انجام شده و انتظار شفافیت مالی را دارند.

سرمایه‌گذاران شرکت، چه حقیقی و چه حقوقی، به دنبال بازگشت پول به همراه سود مناسب پس از طی شدن روند زمانی خاصی هستند. مثلاً زمانی که سرمایه‌گذاران اولیه برای بازگشت پول در نظر می‌گیرند کوتاه‌تر از زمان کمک‌کننده‌های مالی و کارآفرینان است. اما جز این، همه‌ی

سرمایه‌گذاران به دنبال راهی مطمئن برای به‌دست آوردن پول و سود آن هستند. انگیزه‌ی آن‌ها مالی است و وارد شرکت می‌شوند تا پول به‌دست بیاورند.

برخی مواقع، سرمایه‌گذاران در مراحل اولیه‌ی توسعه‌ی شرکت، بازگشت پول به همراه سود را پیش‌بینی می‌کنند، اما شاید شرکت، در مراحل بالاتر، برای بازگشت پول نیاز به سرمایه‌ی بیشتری داشته باشد و در اثر شریک شدن در بخشی از شرکت این سرمایه تأمین می‌شود. البته در برخی فعالیت‌ها مثل داروسازی یا فعالیت‌های وابسته به آن رسیدن به موفقیت‌های مالی زمان زیادی ببرد؛ زیرا به تغییر رفتارهای بخشی از مصرف‌کننده‌ها یا مشتریان یا تغییر قوانین مربوط به دستگاه‌های نظارتی وابسته است.

پیدا کردن انگیزه و نگرانی‌های کارآفرینان و مدیرانی که مالک مجموعه هم هستند، ممکن است برای سرمایه‌گذاران حقیقی یا حقوقی سخت باشد؛ درحالی که در بخش مالی، انگیزه‌های سرمایه‌گذار و کارآفرین ممکن است کاملاً متفاوت از هم باشد. سرمایه‌گذاران مالی، مخصوصاً شرکت‌های حقوقی، مدیرانی مخصوص سهام دارند که ریسک مربوط به سهام‌های خریداری شده را برای شرکت پایین می‌آورند. آن‌ها تنها زمانی دست به سرمایه‌گذاری می‌زنند که دلایل منطقی برای برگشت پول و سود خود داشته باشند. البته قطعاً نمی‌توانند همه‌ی سرمایه‌گذاری‌ها را با این دقت انجام دهند. در حقیقت، تحقیقات نشان می‌دهد اکثر سرمایه‌گذاران اولیه‌ی هر شرکتی امیدی به برگشت سرمایه‌ی خود ندارند. به خاطر همین این نوع سرمایه‌گذاری، جزء سرمایه‌گذاری‌های با ریسک بالا شناخته می‌شود. مثلاً یک سرمایه‌گذار اولیه نگران است یک‌سوم پتانسیل سرمایه‌اش از بین برود و مابقی آن به گونه‌ای برنگردد که انتظار دارد. اما سرمایه‌گذاران معمولاً دنبال شرکت‌های بزرگ هستند تا بتوانند مدیرانی را که مالک هم هستند تحت فشار قرار دهند تا آن‌ها تصمیم‌هایی را بگیرند که شانس بازگشت سرمایه در زمان کوتاه بالا رود. این فشار حتماً ممکن است شرکت را به ورطه‌ی نابودی بکشانند.

البته برای سرمایه‌گذاران اولیه همیشه پول‌های دیگری در بخش‌های مختلف سرمایه‌گذاری کرده‌اند که باعث کاهش ریسک این نوع سرمایه‌گذاری‌ها می‌شود. اما مالکان شرکت به شکل دیگری به موضوع نگاه می‌کنند. می‌توان گفت انگیزه‌ای که مالکان برای موفقیت شرکت دارند، سرمایه‌گذاران ندارند. مالکانی که مدیر شرکت هستند تنها یک توپ در سبد خود دارند؛ شرکتی که تازه راه‌اندازی کرده‌اند و مثل سرمایه‌گذاران پول خود را در بخش‌های دیگر به کار نینداخته‌اند. پس این کاملاً اجتناب‌ناپذیر است که انگیزه‌های مالک با سرمایه‌گذاران اولیه در یک راستا نباشد. وقتی قرارداد سرمایه‌گذاری بسته می‌شود سرمایه‌گذار، کارآفرین و مشاوران‌شان، برای داشتن انگیزه‌ی بیشتر و فعالیت پرحرارت‌تر، مدیران شرکت را تحت فشار قرار می‌دهند و هدف‌های فروش ویژه‌ای را تعریف می‌کنند. ویندو خوسلا<sup>۳</sup> یکی از سرمایه‌گذاران اولیه‌ی شرکت‌ها در هند می‌گوید:

«اگر توپ را به آسمان نشانه گرفته‌ای، دست آخر به درخت خواهد خورد. اگر توپ را به درخت نشانه گرفته‌ای، به زمین خواهد رسید.»

تنش بین سرمایه‌گذاران و مالکان در مذاکرات و برنامه‌ریزی‌های مربوط به آینده بروز پیدا می‌کند. معمولاً بیشترین تنش زمانی رخ می‌دهد که مالکان سازمان تلاش می‌کنند به هدف‌های برنامه‌ریزی‌شده برسند و کاملاً از نتایج نرسیدن به این اهداف مطلع هستند. البته آن‌ها می‌توانند تمامی این فشارها را به مدیران اجرایی بیاورند و خود تنش کمتری داشته باشند.

در بیشتر کسب‌وکارهای تازه، کمک‌های مالی سرمایه‌گذاران یک عامل موفقیت نیست و تنها بخش کوچکی از شرکت‌های تازه از این کمک‌ها استفاده می‌کنند. دایان مالکھی<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۳ مقاله‌ای را در مجله‌ی بیزنس دانشگاه هاروارد منتشر کرد که براساس آن، کمتر از یک‌درصد از شرکت‌های

3. Vinod khosla

4. Diane Mulcahy

فعال در ایالات متحد آمریکا سرمایه‌ی خود را از طریق سرمایه‌گذاران اولیه افزایش داده‌اند. بعد از اوج حضور سرمایه‌گذارها در اواخر دهه‌ی ۹۰، شرکت‌های سرمایه‌گذاری از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۱ از ۷۴۴ به ۵۲۶ شرکت رسید و جمع سرمایه‌ی آن‌ها در سال ۲۰۱۱ به ۱۹ میلیارد دلار کاهش پیدا کرد؛ در حالی که در سال ۲۰۰۱ جمع سرمایه‌ی آن‌ها ۳۹ میلیارد دلار بود. (این آمار براساس انجمن شرکت‌های سرمایه‌گذاری منتشر شده است.<sup>۵</sup>) در کل، سرمایه‌گذارها معمولاً دنبال شرکتی می‌گردند که پتانسیل بالایی از لحاظ تیم اجرایی، طرح‌های قابل توجیه و انجام فعالیت قابل رشد داشته و نتیجه‌ی عملکرد شرکت شفاف و روشن باشد.

طبق آمارهای منتشر شده، کمک‌کننده‌های مالی بیشتر از سرمایه‌گذاران مورد توجه هستند. اکثر کسب‌وکارهای تازه مجبورند سرمایه‌ی اولیه‌شان را از دوستان، خانواده یا کسانی که با آن‌ها در ارتباط هستند، به‌دست بیاورند یا اگر ظرفیت پرداخت بدهی را داشته باشند از بانک وام بگیرند. برخی کارآفرینان سراغ سرمایه‌گذارها نمی‌روند زیرا آن‌ها ریسک راه‌اندازی شرکت بدون کمک کسی را می‌پذیرند. در حالی که کارآفرینانی که از کمک‌های سرمایه‌گذاران استفاده می‌کنند به دنبال افزایش انگیزه‌ها و سایر برنامه‌های توسعه می‌گردند و برای اجرای آن یکدیگر را تشویق می‌کنند، افرادی که تنها با فعالیت‌ها و برنامه‌های خودشان می‌خواهند شرکت را سرپا نگه دارند روی مسائل ضروری دیگری هم تمرکز خواهند کرد. «آن‌ها کاملاً از آشفته‌گی دور هستند و به تنها چیزی که فکر می‌کنند مشتری است.» این را امیلی بارکر<sup>۶</sup> در مقاله‌ای در مجله‌ی Inc.magazine در سال ۲۰۰۲ به یک کارآفرین نرم‌افزار به نام گرگ جیانفورتی<sup>۷</sup> گفته که بیش از چند شرکت را دست‌تنها و بدون هیچ سرمایه‌ای راه‌اندازی کرده. از دیدگاه سخت‌گیرانه‌ی جیانفورتی، راه‌اندازی کسب‌وکار بدون هیچ سرمایه و کمکی باعث می‌شود کارآفرین هر کاری را انجام دهد تا محصول خود را بفروشد و نقدینگی را وارد شرکت کند. هدف از تأسیس یک شرکت، ایجاد محصول

5. NVCA

6. Emily barker

7. greg gianforte

جدیدی است که مردم بتوانند آن را سریعتر و ارزان‌تر دریافت کنند. بارکر در مقاله‌ی خود می‌نویسد:

**«فکر می‌کنم اکثر کارآفرینان تصور می‌کنند برای ساختن شرکت‌شان به آوردن سرمایه نیاز دارند، در حالی که آن‌ها هنوز علت وجود شرکت را نمی‌دانند.»**

انگیزه‌های متفاوت کمک‌کننده‌های مالی با هم قابل جمع نیستند و سبک‌های مختلف آن‌ها مراحل متفاوتی از توسعه را رقم می‌زند. حتی جیانفورته هم قبول دارد با ورود سرمایه‌گذار به چرخه‌ی حیات شرکت، زمان بیشتری برای رسیدن به هدف‌های تعیین‌شده ایجاد می‌شود. مثلاً برای یکی از شرکت‌هایی که راه‌اندازی کرده به دنبال یک سرمایه‌گذار می‌گردد. البته درحالی که وضعیت شرکت ثابت شده و می‌خواهد برای صادرات محصولش سرمایه‌گذار پیدا کند. جیانفورته درباره‌ی وقتی که پول در شرکت وجود نداشت می‌گوید:

**«ما برنامه‌های یکسانی را نسبت به زمانی که سرمایه‌گذار وجود داشت اجرا می‌کردیم، اما روند اجرا شدن برنامه کندتر شده بود.»**

برای شرکت‌های سهامی وضعیت متفاوت خواهد بود. سهامداران سهم خود را از بازار سهام خرید می‌کنند و نمی‌توانند همانند سرمایه‌گذاران بخش خصوصی، چه حقیقی و چه حقوقی انتظار داشته باشند. آن‌ها دسترسی‌ای همانند سرمایه‌گذاران بخش خصوصی ندارند و حق دخالت در کارهای مدیران ارشد را هم ندارند؛ مگر این که بخش عمده‌ای از سهام شرکت را خریداری کرده باشند. مدیران به بازار سهام پاسخ‌گو هستند و بازار سهام هم به خریداران سهام شرکت‌های سهامی عام. اما کشش بین انگیزه‌های مدیران و انگیزه‌های سهامداران در این شرکت‌ها همانند سرمایه‌گذاران بخش خصوصی به صورت دقیق و شفاف با یکدیگر هم‌تراز نیست. در این شرکت‌ها، انگیزه‌های مدیران ارشد برای توسعه تأثیر بیشتری نسبت به انگیزه‌های مالکان سازمان دارد؛ مخصوصاً اگر پاداش‌هایی برای توسعه در نظر گرفته شده باشد. در این حالت می‌توان گفت هدف هر

دو گروه چه مدیران و چه سرمایه‌گذاران در یک راستا قرار می‌گیرد و توسعه‌ی شرکت و ایجاد پول و سرمایه بیشتر می‌شود. یک طرف ارزش سهامش افزایش می‌یابد و طرف دیگر پاداش فوق‌العاده‌ای دریافت می‌کند.

### محصول و خدمات جدید

اگرچه توسعه‌ی شرکت به جاه‌طلبی‌های سهامداران برمی‌گردد اما شواهد نشان می‌دهد موفقیت یک شرکت بستگی به محصولی دارد که به بازار ارائه می‌دهد و این‌که مشتری بخواهد آن را خریداری کند. بنابراین موفقیت یک شرکت به پاسخ‌گویی به نیازهای مشتری از طریق محصول و خدمات بستگی دارد.

### کشف نیازها، شناسایی موقعیت‌ها

تأمین درخواست‌های مشتری عبارت است از قدرت تشخیص چیزی که مشتری به‌عنوان نیاز مطرح می‌کند. کشف این‌که محصولی که آن‌ها هنوز نمی‌دانند می‌خواهند. به عبارت دیگر، برخی مواقع مشتری محصولی را می‌خواهد اما هنوز از جزئیات آن اطلاعی ندارد. آنتونی الویک<sup>۸</sup> مشاور و کارشناس کارآفرینی در مقاله‌ی خود در مجله‌ی بیزنس دانشگاه هاروارد در سال ۲۰۰۲ به این موضوع اشاره دارد که شرکت‌ها باید بازخوردهای مشتری نسبت به محصول یا خدمات ارائه‌شده برای شناسایی ارزش‌های مد نظر آن‌ها را مورد توجه قرار دهند، نه این‌که سلیق خود را برای ارائه‌ی محصول در نظر بگیرند. شعاری که شرکت فوردر در ابتدای فعالیتش به کار می‌برد این بود: «هر آن‌چه انجام می‌دهیم تأثیر شماست». منظور این شعار این است که طراحی محصولات این شرکت براساس بررسی دقیق نیازهای مشتری است. اما برخی فکر می‌کنند این توجه و تحلیل نشانه‌ای از کندذهنی یا عدم خلاقیت طراحان آن شرکت است. ایده‌ی آن‌ها این است که مشتری نیاز دارد غافلگیر شود و اگر از آن‌ها بپرسید چه چیزی می‌خواهند و همان را به آن‌ها بدهید، جذابیتی برای‌شان نخواهد داشت.

مشتری‌ها بهترین افراد برای چیزی که می‌خواهند نیستند و علاوه بر این، سلیقه‌ها گوناگونی زیادی دارد. این افراد توصیه می‌کنند که نسبت به ارائه‌ی چیزی که به مشتریان داده می‌شود باید دقت بیشتری کرد.

وقتی نیازهای مشتری شناسایی و تصویرسازی می‌شود دیگر آن‌چه در بازار بابت ارائه‌ی محصول جدید اتفاق می‌افتد اهمیتی پیدا نمی‌کند. تعداد زیادی از کارآفرینان تصور می‌کنند مشتری‌ها نسبت به ایده‌ی جدید آن‌ها اشتیاق زیادی نشان خواهند داد، در حالی که بین یک ایده‌ی خوب و موقعیت ایده‌آل برای موفقیت یک محصول، دنیایی از تفاوت وجود دارد. جان استین‌بک<sup>۹</sup> به زیبایی این ایده را در تغییرات بین آدم و ویل در رمان شرق بهشت<sup>۱۰</sup> گرفته و آن را بازگو می‌کند:

«من در خانواده‌ای بزرگ شده‌ام که همه مخترع هستند.» ویل می‌گوید: «ما هم ایده‌ای برای صبحانه داشتیم. ایده‌ای که می‌توانست جای صبحانه را بگیرد. ایده‌های زیادی داشتیم و دست آخر فراموش کردیم که از مغازه‌ی پدر پول در بیاوریم... من تنها فرد خانواده بودم که چندرغاز درآمد داشت؛ غیر از مادرم که هیچ ایده‌ای نداشت.»

مدیرانی که به یک توسعه‌ی پایدار فکر می‌کنند باید به تفاوت‌هایی که میان ایده و موقعیت وجود دارد توجه کنند. در زیر به این تفاوت‌ها اشاره شده:

— ایده‌ی خوب زمان و قیمت ندارد اما یک موقعیت عالی به وسیله‌ی برنامه‌اجرایی ایجاد و تعریف می‌شود. در یک موقعیت خوب زمان تقسیم‌بندی شده و با شرایط حاضر در آن انطباق داده می‌شود و نمی‌توان آن را بدون قیمت نامید؛ زیرا موقعیت خوب ارزش دارد و ارزش آن به زمان و مکان مناسب گره خورده است. البته در دنیای واقعی زمان و موقعیت‌ها تغییر می‌کنند و این امر می‌تواند یک موقعیت مناسب را به ورطه‌ی نابودی بکشاند. سخت می‌توان از قبل ارزش یک

9. John Steinbeck  
10. east of eden



موقعیت را اندازه‌گیری کرد؛ زیرا ارزش آن به زمان و مکانی که بسیار ناپایدار هستند گره خورده است. اگر یک موقعیت مناسب در زمانی که برای آن تعیین شده اجرا نشود، ارزشی ایجاد نخواهد کرد. اما ایده‌ی خوب می‌تواند زودتر از آنچه بازار انتظار داشته ایجاد شود. در زمان شرق بهشت ایده‌ی آدم این بود که برگ‌های کاهو را فریز کرده و در زمستان آن را از کالیفرنیا به نیویورک منتقل کند و تمامی پول خود را در این راه خرج کرد. اما مشکل این‌جا بود که به زمان توجهی نداشت؛ زیرا قبل از جنگ جهانی اول این سرمایه‌گذاری را کرده بود و دوم این‌که مردم نیویورک عادت به مصرف کاهو در زمستان ندارند. کاهوها با برگ‌های پلاسیده به نیویورک رسید. امروز دیگر کسی به‌ایده‌ی احمقانه‌ی آدم فکر نمی‌کند و او هم تمامی سرمایه‌ی خود را از دست داده. یک ایده می‌تواند دیر در بازار ایجاد شود؛ مثلاً وقتی یک شرکت با ایده‌ی رقیب که فرصتی را در بازار ایجاد کرده یک موقعیت قابل دفاع در بازار برای خودش مهیا سازد. موفقیت می‌تواند با سوءاستفاده از شرایط و روال زمانه اتفاق افتد همانند قرار گرفتن در بازار جدید که رقیبان و فعالان این بازار اندک هستند اما حتماً گذشت زمان تغییرات را به همراه می‌آورد. زمان مناسب یعنی هم شرایط بازار و هم شرایط کارآفرین و هم افرادی که می‌خواهند پول در بیاورند مهیا باشد.

**مقایسه‌ی فرصت با ایده بستگی به شرایط بازار، مخصوصاً نیازهای مشتریان دارد.** در اکثر مواقع بازار دلیلی نمی‌بیند برای ایده‌ی شما نیازی ایجاد کند، هر چند این ایده عالی و بی‌نقص باشد. اکثر کارآفرینان حتا برای شروع کار ایده‌ی جدیدی ندارند بلکه با توجه به نیاز بازار، محصولی را تولید می‌کنند که تنها این نیاز را پاسخ دهد. البته شرایط بازار هدف از لحاظ کیفیت و ارزشمندی برای سرمایه‌گذاری مد نظر قرار می‌گیرد و اکثر کارآفرینان به این موضوع برای شروع کسب‌وکارشان توجه می‌کنند. تنها بعد از زمانی که این نیازها شناسایی شد، بعضی کارآفرینان سراغ دانشگاه‌ها یا شرکت‌هایی که کارشان طراحی سرویس یا محصول جدید است می‌روند تا بتوانند نیاز بازار را

پاسخ دهند. بنابراین یک فرصت خوب بستگی زیادی به نیازهای مشتری دارد.

— درحقیقت، یک ایده تصویری غیرواقعی و پایه‌ی آن روی فکر و خیال است، در حالی که فرصت را می‌توان در دنیای واقعی لمس کرد. پاسخ دادن به فرصت‌های پیش رو نیازمند انجام فعالیت و تغییر است در چنین صورتی یک ایده می‌تواند تنها الهام‌بخش باشد. درک فاصله بین فرصت و ایده‌ی خوب برای مدیران ارشد شرکت، راه تازه‌ی توسعه را برای آن‌ها می‌گشاید.

— برخلاف ایده، یک فرصت به خودی خود، منحصر به فرد نیست. یکی شدن ایده و فرصت زمانی اتفاق می‌افتد که تیم‌های مستقل کاری با یکی کردن تجربه‌ها و کارشناسان خبره، از موقعیت به‌دست‌آمده استفاده کرده و آن را در شرایط کاری سخت قرار دهند.

### بخش اصلی داستان، اجرا کردن است

یک فعالیت یا شرکت براساس فرصت‌ها شکل می‌گیرد و نه ایده‌ها و همچنین توسعه‌ی موفق نیز یک موضوع اجرایی است نه یک موضوع ابداعی. مخترعان کسانی هستند که به رؤیاهای فکر می‌کنند اما کارآفرینان افرادی هستند که رؤیاهای را به واقعیت تبدیل می‌کنند. ابداع هر چیزی در زمینه‌ی آفرینش و تصویرسازی آن شییی یا خدمات است. این‌ها برای یک کارآفرین قابل استفاده است اما آن‌ها بیشتر به دنبال پیاده‌سازی آن ایده هستند. مخترع با یک ایده دست‌وپنجه نرم می‌کند؛ در حالی که کارآفرین ایده را به کار و فعالیت تبدیل می‌کند.

در تحقیقاتی که بین سال‌های ۱۹۸۲ تا ۱۹۸۹ در ایالات متحد آمریکا روی کارآفرینان انجام شده بود، تنها ۱۲ درصد آن‌ها موفقیت شرکت خود را به انجام یک ایده‌ی غیرمعمولی و خارج از عرف نسبت می‌دهند. و مابقی موفقیت خود را مدیون اجرای بی‌نظیر یک ایده‌ی عادی می‌دانند. در دنیای تجارت افرادی هستند که هر دو این‌ها را با هم اجرا کرده‌اند؛ مثلاً

جیمز دیسون<sup>۱۱</sup> مخترع جاروبرقی‌های بدون کیسه. گاهی ایده‌های احمقانه می‌تواند باعث ایجاد یک شرکت موفق شود و تنها زمانی این اتفاق می‌افتد که ایده‌ها از رؤیا در آسمان به زمین بیاید و افرادی واقع‌گرا روی آن کار کنند. برخی ایده‌ها زمانی رشد و توسعه می‌یابند که آفریننده‌ی آن از آن فاصله گیرد. به‌عنوان مثال هورور<sup>۱۲</sup> چیزی در مورد جاروبرقی نمی‌دانست. در آن زمان ایده‌های مختلفی از دو سوی اقیانوس اطلس برای کشنده‌ای که بتواند گردو خاک و آشغال‌ها را جمع کند ارائه شده بود و برنده‌های تجاری زیادی در این موضوع فعالیت می‌کردند. در سال ۱۹۰۱، سسیل بوت<sup>۱۳</sup> ایده‌ی تجاری استفاده از موتور را برای گرفتن گرد و خاک اجرا کرد. ایده‌ی خود را با شرکت British Vacuum Cleaner به بازار معرفی کرد. در ابتدا موتورهای این تمیزکننده‌ها با بخار آب و بعد با روغن کار می‌کردند. هورور در ابتدای این کسب‌وکار بود و می‌دانست مشکلاتی وجود دارد که محصول فعلی توانایی پاسخ‌گویی به آن را ندارد و می‌دانست این صنعت نیاز به یک انقلاب دارد؛ همانند صنعت اتوموبیل که موتورهای ماشین به سرعت جایگزین اسب‌ها و گاری‌ها شدند. پسرعموی همسرش، جیمز موری سپانگلار<sup>۱۴</sup> روی نقص‌های جاروبرقی‌های موجود در بازار تحقیق زیادی کرد و توانست تمامی شانه‌هایی را که یک ماشین جاروبرقی نیاز دارد طراحی کند. از آن‌جا که نمی‌توانست ایده‌ی خود را در بازار پیاده کند و حمایتی مالی بابتش نداشت، ایده‌ی خود را به هورور فروخت و او از طریق شرکت خودش در سال ۱۹۰۸ نسل جدید ماشین‌های جاروبرقی را به قیمت ۶۰ دلار به بازار عرضه کرد. خیلی زود مشتریان جذب این ایده شدند و هورور از این طریق پول فراوانی را به‌دست آورد. موفقیت او به‌خاطر ساختار راکد و بدون ایده‌ی جدید در این صنعت بود که او به‌خوبی از آن اطلاع داشت و پرورش و اجرای عالی یک ایده در صنعتی که از آن اطلاعاتی نداشت. او نمی‌دانست می‌تواند با اضافه کردن

11. james dyson

12. w.h.hoover

13. h.cecil booth

14. james murray spangler

چند مدل شانه یک محصول باکیفیت به بازار عرضه کند. برای اکثر افراد، توسعه به معنای شناسایی یک ایده یا افراد مخترعی است که به تنهایی نمی‌توانند وارد بحث تجاری‌سازی محصول شوند. برخی ایده‌های مخترعان یا کارآفرینان تنها زمانی می‌توانند حیات داشته باشند که توسط تیمی که متخصص تجاری‌سازی است و می‌داند آن را چه‌طور اجرا کند پیش برود. شرکت‌ها معمولاً ایده‌ی خوب را کنار تیم اجرایی قوی قرار می‌دهند که این ایده تکمیل‌کننده‌ی مهارت‌های آن‌ها است و در نهایت باعث توسعه‌ی سریع‌تر و بیشتر شرکت خواهد شد. (برای مطالعه‌ی بیشتر به فصل ۶ مراجعه فرمایید.)

### مدل BCG

بازارهایی که درگیر محصولات و خدمات متفاوت هستند و شرکت‌هایی که مشتاق توسعه‌اند باید بدانند که رابطه‌ی بین یک محصول کامل و پتانسیل‌های توسعه در بازار هدف، بستگی به محصولی دارد که فروخته می‌شود. یکی از بهترین پایه‌های بررسی چرخه‌ی زندگی محصول و خدمات

جدول ۲/۱ - ماتریکس BCG

بالا	مشکلات بچه	ستاره	رشد بازار
	درآمد هزینه نقدینگی	درآمد هزینه نقدینگی	+++ --- نامشخص
پائین	سگ	گاو شیرده	سهم بازار
	درآمد هزینه نقدینگی	درآمد هزینه نقدینگی	++++ -- ++

در بازار، جدول ابداع شده توسط گروه buston consulting است که معمولاً آن را به صورت مخفف BCG صدا می‌زنند. (جدول ۲،۱)

اساس این جدول یک سری لغات همچون گاوشیرده، سگ، ستاره و مشکلات بچه است که تابه‌حال در دایره‌ی کلمه‌های مدیریت وجود نداشته. تعداد زیادی از خدمات و محصولات براساس جدول فوق دسته‌بندی و تحلیل می‌شوند. برخی از اسامی این جدول‌ها بدشانس هستند. مثلاً مدیران فکر می‌کنند آن‌ها مسؤل توجه به بخش «ستاره‌ها»<sup>۱۵</sup> هستند. اما همان‌طور که در نمودار ۲،۱ می‌بینید بخش ستاره‌ها مربوط به محصولاتی می‌شود که پتانسیل بالایی برای توسعه‌ی شرکت و به‌دست آوردن سهم بیشتری در بازار دارند. اما دقت کنید این فقط یک «پتانسیل بالقوه» است. در بازاری که به‌سرعت رشد می‌کند سیگنال‌های نامطمئنی برای سرمایه‌گذاری وجود دارد. معمولاً محصولی که برای شرکت نقدینگی ایجاد می‌کند که در بازار قدیمی‌تر و ثابت‌تر شده است که در این جدول به نام «گاو شیرده»<sup>۱۶</sup> معرفی می‌شود. در بازار در حال رشد، سود هر شرکت بستگی به سهمش از بازار دارد؛ در این بازار، سود بخش «گاو شیرده» از بالا بردن سهم بازار و هزینه‌های مربوط به آن بابت نگه داشتن این سهم در بازار، به‌دست می‌آید. بخش «ستاره‌ها» پتانسیل ایجاد نقدینگی را دارد اما بخشی است که ریسک بالایی را به مجموعه تحمیل می‌کند؛ در حالی که قسمت «گاو شیرده» یک بخش کاملاً نقدی است و ریسکی را به مجموعه تحمیل نمی‌کند. اما به هر حال بخش ستاره‌ها مولد ایجاد درآمد بیشتر است. بخش «مشکلات بچه»<sup>۱۷</sup> نقش پایینی در سهم بازار شرکت دارد اما پتانسیل آن بالا است. این بخش منبع هزینه‌کرد سازمان است اما باعث برگشت هزینه‌ها نخواهد شد. سؤالی که پیش می‌آید این است که چرا این بخش وجود دارد؟ یا چرا مدیران سازمان باید به‌این بخش توجه کنند؟ مدیران در این بخش با هزینه کردن، به‌این سؤال جواب می‌دهند که آیا ادامه دادن سرمایه‌گذاری در این قسمت بازار، این امید را برای آن‌ها

15. stars

16. cash cow

17. children problem

زنده می‌کند که محصول یا خدمات از «مشکلات بچه» به «ستاره‌ها» و در نهایت به «گاو شیرده» برسد. ریسک موضوع این است که ممکن است سرمایه‌گذاری به بخش «سگ‌ها»<sup>۱۸</sup> منتقل شود. جایی که در آن محصولات با سهم پایین و پتانسیل توسعه‌ی اندک قرار می‌گیرد؛ یعنی سرمایه‌گذاری کم باعث برگشت سرمایه به همان میزان اندک خواهد شد. درحقیقت، شرکت توجیهی برای انجام سرمایه‌گذاری روی آن ندارد.

جدول BCG با این که نقض‌هایی دارد، بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد. این جدول با تمرکز بیش از اندازه روی بازار، ممکن است برنامه‌های توسعه‌ای شرکت را در زمانی که بازار کوچک شده به خطر بیندازد؛ زیرا وقتی بازار ریزش دارد فرصت‌های خوبی برای توسعه شرکت ایجاد می‌شود. داشتن سهم از بازار تنها موضوع بحث توسعه نیست بلکه اندازه و ساختار سازمان هم نشان‌دهنده موفق بودن آن در اجرای استراتژی‌های توسعه است. شرکت‌های کوچکی که سهم مشخصی از بازار را دارند، نمی‌توانند در تقسیم‌بندی بازار از لحاظ سهم شرکت‌ها، نقش فعال و تاثیرگذاری داشته باشند. البته این به معنای عدم موفقیت آن‌ها نیست. در کل، جدول BCG می‌تواند نگاه روشنی به شرکت‌هایی بدهد که از قبل بزرگ بوده‌اند؛ نه به خاطر این که سهم‌شان را در بازار مشخص کند، بلکه به خاطر سهمی که محصول یا خدمات آن‌ها توانسته در طول مدت اجرای استراتژی‌های توسعه از بازار به‌دست آورد. با توجه به سایر جدول‌های بررسی سهم بازار، استفاده از این جدول برای شرکت‌های کوچک و جوان چندان مفید به نظر نمی‌رسد؛ زیرا شرکت‌های کوچک نمی‌توانند سهم قابل توجهی از فروش یک محصول به‌دست آورند. مسأله‌ی مهمی که برای این شرکت‌ها وجود دارد این است که وقتی به دنبال رسیدن به ثبات هستند، فکر کردن راجع به سهم فروش محصول یا خدمات در بازار منطقی نیست. سهم یک محصول یا خدمات به سهم تاثیرگذاری مشتری‌های آن بخش از بازار برمی‌گردد.

جفری مور<sup>۱۹</sup> یکی از کسانی است که در کتاب خودش به نام crossing and cham درباره‌ی محصول جدید و راه‌هایی که برای ورود به بازار برای آن وجود دارد صحبت می‌کند. او در این کتاب اشاره می‌کند که رئیسش می‌خواهد وارد بازار محصولات با تکنولوژی بالا شود اما نظر او این است که اول باید به نحوه‌ی بازاریابی محصول یا خدمات جدید توجه شود.

مور با استفاده از نظریه‌ی اورت راجرز<sup>۲۰</sup> جامعه‌شناس که در زمینه‌ی کارهای پایه‌ای در جامعه صحبت می‌کند، به دوگانگی عمیق بین اشتیاق نخبگان برای یک ایده که او آن را «پذیرش زودهنگام»<sup>۲۱</sup> و البته روند اصلی بازار اشاره می‌کند. (شکل ۲،۲) یک شرکت جدید که محصول تازه‌ای را به بازار عرضه کرده در حال وهوای پذیرش زودهنگام محصولی قرار می‌گیرد، در حالی که هنوز پتانسیل و اعتماد بازار به آن مورد ارزیابی قرار نگرفته. قطعاً همه‌ی تلاش شرکت روی معرفی این محصول قرار می‌گیرد. پذیرش یک محصول تازه همیشه نوع خاصی از بازار هدف را به خود جذب خواهد کرد و عمومیت آن کمتر خواهد بود. پیش‌بینی روند اصلی بازار در اغلب موارد مشکل است. انگیزه‌های شرکت در ارائه‌ی محصول جدید این است که از دوگانگی بازار نسبت به آن گذر کند و گرنه این انگیزش درونی از بین خواهد رفت. در حقیقت بازار به قیمت و توانایی محصول و خدمات جدید نگاه می‌کند نه تازگی و تکنولوژی به‌کاررفته در آن. هم‌راستا با تغییر درک مشتری از کالا، شرایط رقابت در بازار هم تغییر خواهد کرد. رقیب‌های بزرگ‌تر محصول جدید را به قیمت پایین‌تری عرضه می‌کنند و علاوه بر این که قابل اعتمادتر است کیفیت بیشتری خواهند داشت.

### به‌دست آوردن سهم بازار: ایجاد تمرکز به جای ارائه‌ی محصول مختلف

نکته‌ی حیاتی در موفقیت و توسعه‌ی شرکت، شناسایی و سرمایه‌گذاری روی بخش‌هایی است که باعث ایجاد برتری سازمان در بازار می‌شود. وقتی این مزیت توسط مدیران ارشد شناسایی شود، به طور حتم مشتری‌ها و

19. Geoffrey moore

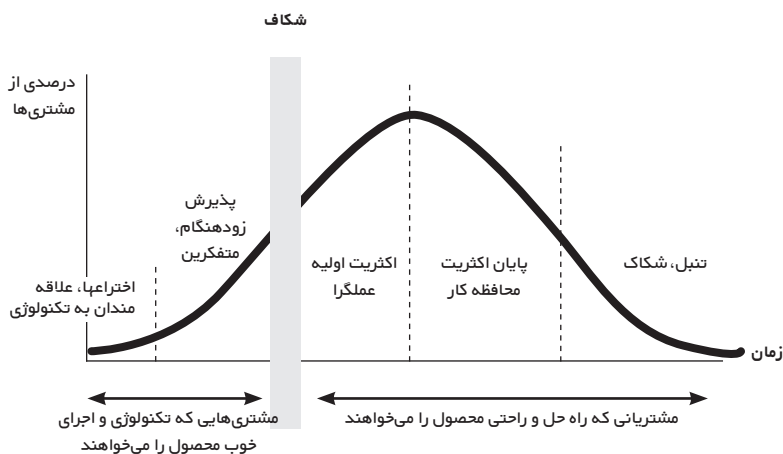
20. Everett rogers

21. early adopter

روابط فعلی و سهم فعلی از بازار، محلی برای پیدا کردن فضایی برای توسعه‌ی فرصت جدید و گرفتن سهم جدید از بازار نخواهد بود؛ بلکه گروه فروش باید برای پیدا کردن فرصت‌ها از ناحیه‌ی امن خود خارج شود. وقتی فرصت‌های متفاوتی برای توسعه‌ی پیش روی شرکت قرار می‌گیرد، شرکت باید دقیقاً نقطه‌ای را برای توسعه انتخاب کند که در آن مزایای رقابتی دارد و این که آن نقطه شرکت را به ججا می‌رساند هم اهمیت بسیاری دارد. حتی یک هدف یا داشتن چند استراتژی باعث ایجاد توسعه می‌شود و هر دو مزایایی خاص خود را دارند.

**تک استراتژی:** در این حالت شرکت خود را در آن چیزی که بهترین است رشد می‌دهد و بهترین و کم‌ریسک‌ترین مسیر را برای توسعه انتخاب می‌کند و جایگاه آن توسط تازه‌واردها در بازار قابل دست‌اندازی نخواهد بود. تمرکز روی یک استراتژی، ریسک رقابت در بازار را پایین می‌آورد و آن را به تکه‌های ریزتری تبدیل می‌کند. به عبارت دیگر، تمرکز روی چیزی که در آن واقعاً عالی هستید بهتر از این است که چند کار متفاوت انجام

### شکل ۲/۲ - عبور از آشفتگی



منبع:

Geoffery Moore, Crossing the Chasm, Harper Business, 1991



بدهید که در هیچ کدام بهترین نیستید.

**چند استراتژی:** در این حالت، شرکت چندین محصول یا سرویس را به سهمی که در بازار دارد اضافه می‌کند که تنها باعث افزایش تعداد محصولات و اندازه‌ی شرکت می‌شود. علاوه بر این، گذاشتن تمامی تخم مرغ‌ها در یک سبد ریسک بالایی دارد. افرادی که به این روش معتقدند می‌گویند داشتن چند محصول یا سرویس در یک بازار مشخص، باعث کاهش ریسک و افزایش استقامت نسبت به شرکت‌هایی می‌شود که فقط بر یک محصول تمرکز دارند.

مدافعان وجود تک استراتژی برای توسعه اعتقاد دارند قابلیت اصلی هر شرکتی باید پایه و اساس توسعه‌ی آن قرار گیرد، اما سی. کی. پراهلاد<sup>۲۲</sup> و گری هامل<sup>۲۳</sup> در سال ۱۹۹۰ در مجله‌ی بیزنس دانشگاه هاروارد بحث ایجاد چند استراتژی را که باعث به وجود آمدن محصول یا خدمات یا سازمان‌های متفاوتی می‌شود مطرح کردند.

اولین نفری که ایده‌ی تک استراتژی را به صورت آکادمیک در دانشگاه‌های ایالات متحد مطرح کرد، چیس زوک<sup>۲۴</sup> بود. او تحقیقات خود را که بیش از ۱۰ سال طول کشید روی بیش از ۲ هزار تکنولوژی، خدمات و محصولات شرکت‌ها از صنایع مختلف انجام داده بود. او و همکارش جیمز آلن<sup>۲۵</sup> این موضوع را مطرح می‌کردند که دلیل اصلی شکست یک استراتژی توسعه این است که تنوعی نامناسب و بی‌موقع نسبت به قابلیت‌های اصلی شرکت ایجاد می‌کنند. زوک و آلن، سه عامل را باعث موفقیت استراتژی توسعه‌ی یک شرکت می‌دانند:

— پتانسیل‌های شرکت را در همه‌ی زمینه‌ها فعال کرده و همه‌ی ظرفیت‌های موجود استفاده کنند.

— موقعیت‌هایی را که در نزدیکی قابلیت‌های اصلی شرکت وجود دارد، برای رسیدن به موفقیت‌های بهتر شناسایی کنند.

22. C.K.Parahalad

23. Gary hamel

24. chis zook

25. james allen

— باید بدانند توانایی اصلی شرکت، پاسخ‌گویی تلاطم‌های بازار و تغییر شرایط آن باید باشد.

البته زوک و آلن به تناقضات موجود در برخی استراتژی‌های توسعه نیز پرداخته‌اند: واقعیت دارد که اگر شرکت‌ها به اندازه‌ی کافی به برنامه‌های توسعه توجه نکنند و فشارهای غیر سازنده به بخش‌های مختلف سازمان وارد شود، تمرکز شرکت از توانایی‌های اصلی‌اش فاصله می‌گیرد و از ویژگی‌های اصلی خود در بازار جدا می‌شود.

کارآفرینانی که شرکت موفق‌ی را راه‌اندازی کرده‌اند باور دارند که می‌توانند روی آب هم راه بروند و حقه‌های خود را برای موفقیت تکرار کنند. به اصطلاح برخی کارآفرینان خیلی خوش شانس پول خود را از یک شرکت تازه‌تأسیس در می‌آورند و برای ادامه‌ی حرفه‌ی خود آن را در فعالیتی که کمتر موفقند خرج می‌کنند. در شرکت‌های بزرگ کارآفرین را کسی می‌دانند که روی محصولات جدید کار می‌کند. اما تنها طرز تفکر یک کارآفرین در شرکت تازه‌تأسیس، می‌تواند پاسخ‌گوی موفقیت‌های اولیه‌ی آن شرکت باشد. زوک و آلن می‌گویند:

**«جرای بهتر واحدها در کسب‌وکار شما به معنای این است که آن‌ها از همه‌ی ظرفیت خود استفاده نمی‌کنند.»**

چرا؟ چون فعالیت‌هایی که شرکت در گذشته به خوبی انجام داده، مدیران شرکت را از لحاظ ذهنی قانع می‌کند که توجه کمتری به این بخش داشته باشند؛ زیرا می‌دانند این قسمت‌ها در روال ثابتی افتاده‌اند و فعالیت‌های اجرایی را بهتر از بخش‌های جدید انجام می‌دهند. این که شرکت در یک بخش بسیار عالی فعالیت می‌کند، مدیران را مشتاق نمی‌کند که روی آن سرمایه‌گذاری کنند. با این حال، زوک و آلن می‌گویند:

**«داشتن یک هسته‌ی مرکزی قوی در شرکت این امکان را می‌دهد که یا در نزدیکی سود قرار بگیری یا تمرکزت را از دست بدهی.»**

پیدا شدن قابلیت جدید باعث ایجاد منابع جدید در شرکت می‌شود و بهانه‌ی خوبی به مدیران برای افزایش هزینه‌ی شرکت و توسعه‌ی بخش‌های

دیگر شرکت می‌دهد. برای دریافت اطلاعات بیشتر در زمینه‌ی گسترش هزینه‌ها روی قابلیت‌های اصلی و اندازه و چیزی که به‌دست می‌آوری، به فصل ۷ مراجعه کنید. زوک و آلن اعتراف می‌کنند اگرچه پیدا کردن هسته‌ی اصلی شرکت اهمیت بالایی دارد، اما توسعه بستگی زیادی به حرکت‌های بعدی شرکت دارد. زوک بعد از جوهره‌ی شرکت عنوان می‌کند که داشتن چند استراتژی بهتر از نداشتن هیچ هدفی است و همچنین بیان می‌کند که هر چه از عامل موفقیت فاصله بگیریم، ریسک توسعه نیز افزایش پیدا می‌کند. بعضی نویسنده‌های دیگر همچون ایگور آنسوف<sup>۲۶</sup> درباره‌ی داشتن چند محصول یا استراتژی برای توسعه نظرهایی را ارائه داده‌اند که می‌توان به شکل ۲،۳ اشاره کرد که به صورت ماتریکس دو به دو است. در این ماتریس ویژگی‌های شرکت‌هایی که می‌خواهند حداکثر توسعه را داشته باشند، نشان داده شده. باکس ۲، درباره‌ی محصول جدید در بازار فعلی است و باکس ۳ درباره‌ی بازار جدید برای محصول فعلی صحبت می‌کند. استفاده از هر کدام از باکس‌ها برای استراتژی‌های توسعه، ریسک بالایی را به شرکت نسبت به محصول فعلی که در بازار هدف سهم دارد تحمیل می‌کند. با این حال باکس ۴ از هر دو این باکس‌ها ریسک بالاتری دارد؛ دنبال محصول جدید در بازار جدید؛ جایی که همه‌ی ریسک‌ها باهم سر راه شرکت قرار می‌گیرند. هرچند در طولانی مدت باکس ۲ و ۳ ریسک کمتری نسبت به باکس یک خواهند داشت. زیرا در باکس ۱، شرکت هیچ فعالیتی برای توسعه انجام نمی‌دهد و تنها نظاره‌گر محیط رقابتی در اطرافش است. البته شرکت‌هایی که قبلاً در بخش‌های مختلف به موفقیت‌هایی رسیده باشند می‌توانند با سوءاستفاده از موفقیت فعلی‌شان، در همه‌ی این ۴ باکس آنسوف با محصول‌های متفاوت حضور پیدا کنند و فعالیت خاص خود را انجام دهند.

### مالکیت نامحسوس: نقش مالکیت معنوی و برند

همان‌طور که در گذشته اشاره شد، یک شرکت موفق که توانسته

## شکل ۲/۳ - ماتریکس دو به دو آنسوف

		موجود	بازارها	جدید
موجود محصول / خدمات	۱	کنار کشیدن از انجام دادن فعالیتی برای نفوذ در بازار	۳	توسعه بازار
	۲	توسعه محصول خدمات	۴	تنوع در محصول - مربوط - نامربوط
جدید				

منبع:

Based on Igor Ansoff, "Strategies for Diversification". Harvard Business Review, 1957

موقعیت خوبی را با محصول یا خدمات خود در بازار کسب کند و از سهم بازار بقیه‌ی رقیبان‌ش کم کند، به شدت مورد حمله‌ی رقیبان قدرتمند خود قرار خواهد گرفت. یکی از راه‌های مهمی که شرکت بتواند از موفقیتش محافظت کند و خط مشی‌ای برای توسعه‌ی بیشتر داشته باشد این است که دارایی‌های نامحسوس شرکت را به‌شدت مدیریت کند.

در برخی صنایع، مالکیت معنوی حق انحصاری، کپی رایت و نماد تجاری نقطه‌ی کلیدی آن فعالیت است. مثلاً شرکت‌های بزرگ در صنایع داروسازی می‌توانند با نشان دادن تحقیقات‌شان و هزینه‌های زیادی که برای کشف مواد دارویی انجام داده‌اند از لحاظ قانونی اجازه‌ی کپی‌برداری را به هیچ شرکتی تا یک زمان طولانی ندهند و نگذارند از این طریق سود مادی این هزینه به جیب سرمایه‌گذار آن برود. مالکیت معنوی یکی از عامل‌های اصلی در شرکت‌های با تکنولوژی بالا است.

اما خیلی شرکت‌ها زمان و انرژی زیادی را برای حفظ حقوق معنوی خود صرف می‌کنند. حق انحصاری زمانی ارزشمند است که شرکتی که

مالک آن است تمایل داشته باشد برای نگه داشتن آن هزینه کند. دفاع از حق انحصاری کار پرهزینه‌ای است؛ حتی ممکن است هزینه‌های آن از کشف آن روش بیشتر باشد. همان‌طور که می‌توان هر روز در رسانه‌ها شنید اکثر شرکت‌های داروسازی یا دارای تکنولوژی بالا زمان و هزینه‌ی زیادی را برای دفاع از خودشان در مقابل دادخواهی‌هایی که از آن‌ها برای تکنولوژی‌های جدید می‌شود صرف می‌کنند. ارزشمند بودن حق انحصاری استفاده از یک محصول زمانی به چشم می‌آید که قابلیت بازاریابی برای آن وجود داشته باشد و از طرف دیگر، در یک زمان مشخص در انحصار یک برند قرار گیرد. در برخی صنایع ممکن است محصولات شاخص یا ممتاز در حاشیه قرار گیرند و شاید به‌عنوان گزینه‌ی جایگزین یک فرمول یا برنامه یا مکانیسم معرفی شوند. این مسأله باعث می‌شود صاحب این محصولات از صرف زمان و هزینه‌ی بیش‌ازاندازه برای انحصار مالکیت معنوی آن خودداری کند و منابع خود را روی بازاریابی و توسعه‌ی محصولات فعلی صرف کند.

اکثر شرکت‌ها زمان و هزینه‌ای که برای به‌دست آوردن حق انحصاری یک محصول صرف می‌کنند به‌اندازه‌ی زمان و هزینه‌ی توسعه‌ی بازاریابی است. آن‌ها معتقدند این سرمایه‌گذاری تنها برای به‌دست آوردن یک حق مالکیت نیست بلکه موقعیت آن‌ها را به‌عنوان یک شرکت پیشگام در بازار تقویت می‌کند و یک قدم از رقبای‌شان جلوتر نشان می‌دهد. در این شرکت‌ها مدیریت حق مالکیت معنوی معنای مدیریت برند را دارد.

برند یکی دیگر از سرمایه‌های نامحسوس شرکت به حساب می‌آید و توسعه‌ی آن می‌تواند جایگاه محکمی برای شرکت در بازار ایجاد کند و ریسک حرکت‌های بعدی شرکت را پایین بیاورد. برند به معنای اسم یا لوگو شرکت که به «اسم تجاری»‌ای که توسط قانون شناخته می‌شود نیست. برند یک جوهره‌ی توصیف‌نشده‌ی یا تعهد به محصول و سرویس است که دربرگیرنده‌ی تعداد زیادی نشانه و شخصیت محصول یا حوزه‌ای است که شرکت در آن فعالیت می‌کند، یا محصولی که تولید می‌شود. داشتن تعریف مشخص از برند کار آسانی نیست و ممکن است حتی از کپی کردن یک محصول یا خدمات سخت‌تر باشد. در فصل ۶ درباره‌ی سایر

عوامل نامحسوس فرهنگ و ارزش‌ها که روی مدیریت توسعه شرکت نقش دارند صحبت خواهیم کرد.

## بازار و صنعت

وقتی در حال برنامه‌ریزی توسعه هستیم دانستن حرکت صنعت<sup>۲۷</sup> و بازار<sup>۲۸</sup> بسیار اهمیت دارد. به عبارت دیگر، فهمیدن این‌که صنعتی که یک شرکت در آن حضور دارد چه رقاباتی دارد، یا بازاری که در آن فعالیت دارد چه مشتری‌هایی را شامل می‌شود، در تعیین نقشه‌ی راه شرکت عنصر اصلی و حیاتی محسوب می‌شود.

## چرخه‌ی زندگی

صنعت و بازار همانند شرکت و محصول چرخه‌ی زندگی دارند. یک صنعت جدید به‌دست کارآفرینانی حکمرانی خواهد شد که فقط به دنبال شکل دادن شرکت خود نیستند، بلکه می‌خواهند حاکم آن صنعت باشند و استانداردهای خود را در آن تعیین کنند و همیشه به‌عنوان اولین‌ها در صنعت باقی بمانند مثلاً جاروبرقی سال‌ها به نام hoover شناخته می‌شد و هیچ‌کس نتواند جای او را در بازار بگیرد. بازار و صنایع جوان به‌دست کارآفرینان و شرکت‌های کوچک شکل می‌گیرد و کمپانی‌های بزرگ نقش کمتری در این زمینه دارند. اساساً شرکت‌های کوچک بیشتر از کمپانی‌های بزرگ می‌توانند از موقعیت‌های نامطمئن بازار استفاده کنند و فرصت‌های شفاف و منابع مشخص، بیشتر در دسترس شرکت‌های بزرگ و بازارهای جاافتاده است.

یکی از بخش‌های جذاب بازارهای جدید قرار گرفتن در موقعیت اولین‌ها است. اگر بتوانید در نقطه‌ی شروع یک بازار قرار بگیرید، چه کسی می‌تواند جلو بزرگ شدن شما را در صنعتی بگیرد که هر روز در حال توسعه است؟ در واقع هیچ‌کس. شرکت‌هایی شبیه هوور استثنائاتی را در این قاعده

۲۷. مجموعه‌ای از تولیدکننده‌ها و تأمین‌کننده‌ها و تأمین‌کننده‌های محصول و خدمات مشابه

۲۸. مجموعه‌ای از مشتری‌هایی که به محصولات یا سرویس‌های ایجادشده علاقه‌مند هستند

به وجود آوردند که الزاماً اختراع یک محصول باعث بزرگ شدن یک شرکت نمی‌شود؛ بلکه آن‌ها با اضافه کردن چند ایده به اختراع صورت گرفته، بازار را به سمت خود جذب کردند. به طور معمول، فعالیت‌های جدیدی که در صنایع ایجاد می‌شود توسط رقیبان‌شان مورد حمله قرار می‌گیرد. برخی شرکت‌های کوچک تصور می‌کنند رقیبی ندارند، اما واقعاً این جمله چه معنایی می‌دهد؟ هنوز رقیبی آن‌ها را شناسایی نکرده؟ یا کسی به فکر سرمایه‌گذاری در این بازار نیفتاده است؟ باید به آن‌ها گفت بهتر است قبل از رسیدن رقیبان جدید به بازار، به اندازه‌ی کافی در معرفی خودشان به بازار موفق باشند و فرصت‌های پیش روی‌شان را توسعه ببخشند. اگر بخواهیم واقع‌بینانه به موضوع نگاه کنیم اکثر شرکت‌های کوچک یا استارت‌آپ‌های جدید با توسعه‌ی سریع، خود را مجانی به‌عنوان واحد تحقیق و توسعه‌ی شرکت‌های بزرگ قرار می‌دهند و توجه آن‌ها به بازارهای جدید را به سمت خودشان جلب می‌کنند.<sup>۲۹</sup>

## اندازه‌ی موقعیت‌ها

شرکت‌های کوچک و بزرگ در یک صنعت همزیستی می‌کنند و طبیعت این رابطه، جاده‌ی رشد و توسعه را مخصوصاً برای شرکت‌های کوچک می‌سازد. اگر زمان خوب باشد و پول فراوان و وضعیت اقتصادی در حال

۲۹. واحد تحقیق و توسعه: شرکت‌های کوچک در نقش پهن کردن فرش برای کمپانی‌های بزرگ ظاهر می‌شوند.

شرکت «title research» یا استفاده سایت [www.findmypast.co.uk](http://www.findmypast.co.uk) اطلاعات خانوادگی و سلسله‌ی نسل‌ها از جمله زمان تولد، ازدواج و مرگ را به صورت آنلاین ثبت می‌کند و با گرفتن هزینه‌ی اندک ماهانه این اطلاعات را در اختیار مشتریانش قرار می‌دهد. این وب‌سایت در سال اول سود سرشاری را کسب کرد. برای ادامه دادن این سود، سایت نیاز داشت اطلاعات بیشتری را در اختیار مشتریان خود قرار دهد. وقتی [www.findmypast.co.uk](http://www.findmypast.co.uk) جایگاه موفقیت‌آمیز خود را با شرایط بی‌ثبات آینده تعویض کرد و در عرض دو سال شرکت [www.ancestry.com](http://www.ancestry.com) راه‌اندازی شد که علاوه بر اطلاعات سرشماری، داده‌های مربوط به تولد، ازدواج و مرگ را به صورت رایگان در اختیار مشتریان قرار می‌داد. ناگهان، سایت [www.findmypast.co.uk](http://www.findmypast.co.uk) جایگاه موفقیت‌آمیز خود را با شرایط بی‌ثبات آینده تعویض کرد و در عرض دو سال شرکت [www.ancestry.com](http://www.ancestry.com) را فروخته شد. این یک داستان غیرمعمول نیست و چنین اتفاقی در همه‌ی صنایع می‌افتد. شرکت‌های بزرگ معمولاً صنایع جدید را به مجموعه‌های کوچک واگذار می‌کنند و ترجیح می‌دهند تنها وقتی پتانسیل‌های بازار به اثبات برسد به آن وارد شوند. بنابراین شرکت‌های کوچک به‌ندرت به شرکت‌های بزرگ تبدیل می‌شوند.

از همه مهم‌تر، همان‌طور که مثال شرکت [title research](http://www.title-research.com) نشان می‌دهد، شرکتی که به دنبال توسعه می‌گردد باید علاوه بر فهمیدن شرایط رقابتی فعلی و مشتریان، رقبای بعدی و مشتریان آینده را هم پیش‌بینی کند.

رشد، مدیران اجرایی بابت توسعه‌ی شرکت به خودشان تبریک می‌گویند و شرکت‌های بزرگ به دنبال به‌دست آوردن تعهدات جدید می‌روند. برعکس، در زمان‌های دیگر، در چرخه‌ی شرکت‌های بزرگ، آن‌ها به دنبال فروش بخش‌هایی از شرکت هستند؛ چون عملکرد ضعیفی دارند یا این بخش‌ها در استراتژی توسعه‌ی جدید با ساختار شرکت همخوانی ندارد. در هر دو حالت، موقعیت‌های بالقوه‌ای برای کارآفرینان وجود دارد. وقتی شرکت‌های بزرگ رقبای هم‌تراز خود را پیدا می‌کنند، تمایل‌شان پیدا کردن تیم‌هایی برای گسترش پتانسیل‌های موجود در بازار است؛ همانند زمانی که برند کوکاکولا شرکت innocent smoothies را برای توسعه‌ی بازاریابی خرید.

### می‌خرید یا می‌فروشید؟

در یک تابستان گرم سال ۱۹۹۹، درحالی که بازار سوخت در اوج قدرت خود بود و کارهای اقتصادی با هزاران مشکل روبه‌رو شده بودند، شرکت فوردها چکی به رقم بیش از یک میلیارد یورو (معادل ۱٫۶۵ میلیارد دلار) برای خرید شرکت kwik-fit تولیدکننده‌ی قطعات اتومبیل کشید. رقمی که ۳۳ درصد بیش از ارزش شرکت بود. شرکت Kwik-fit که آقای سر تام فارمر ۲۰ تأسیس کرده بود، ۸ درصد سهام باقی‌مانده‌ی شرکت را به رقم ۷۵ میلیون یورو (معادل ۱۲۴ میلیون دلار) فروخت و فوردها ۹۲ درصد سهام این شرکت به سهامدار اصلی آن تبدیل شد. رئیس هیأت مدیره و مدیر اجرایی شرکت فوردها، آقای ژاک ناصر<sup>۳۱</sup>، آن زمان در مصاحبه‌ای با تلویزیون BBC راجع به این خرید گفت:

«این خرید برای شرکت فوردها یک قدم رو به جلو در راستای تولید اتومبیل‌های بهتر و دادن خدمات بیشتر به مشتریان این برند جهانی است.»

کمتر از سه سال بعد، شرایط اقتصادی به گونه‌ای پیش رفت که ریسک توسعه‌ی فعالیت شرکت‌ها افزایش یافته بود. رئیس جدید شرکت

30. sir tom farmer

31. Jacques Nasser



فورد که می‌خواست استراتژی جدیدی را در شرایط بحرانی شرکت اجرا کند، تصمیم گرفت شرکت kwik-fit را به قیمت ۳۳۰ میلیون یورو (معادل ۵۴۵ میلیون دلار) یعنی کمتر از یک سوم قیمتی که در سال ۱۹۹۹ خرید کرده بود بفروشد. سخنگوی شرکت فورد آن زمان درباره‌ی این تصمیم به تلویزیون BBC گفت:

«فروختن kwik-fit پیامدهای مثبتی برای شرکت فورد دارد. همان‌طور که در ابتدای سال جاری گفتیم، امسال می‌خواهیم سرمایه‌هایی را که ارزشی ندارند از خودمان دور کنیم و این معامله ما را به اهداف امسالمان نزدیک تر خواهد کرد.»

آیا شرکت فورد رقم بالایی برای شرکت kwik-fit پرداخته بود؟ آیا در سال ۲۰۰۲ بیش از اندازه شرکت را ارزان نفروخته بود؟ شاید این‌ها سؤال‌های اشتباهی برای پرسیدن باشند. چه چیزی می‌تواند جذاب‌تر از این باشد که یک کارآفرین با عملکرد خوبش بتواند شرکت را به قیمت فوق العاده‌ای در سال ۱۹۹۹ بفروشد و یک شرکت سهامی خصوصی، CVC Captial partner بتواند زیر قیمت همان شرکت را در سال ۲۰۰۲ بخرد؟ چرخ‌های یک شرکت بزرگ با سرعت‌های متفاوتی حرکت می‌کنند و اغلب مسیرهای متفاوتی را نسبت به راه‌هایی که یک کارآفرین در ذهن خود می‌پروراند برمی‌دارد. کارآفرینان باید مخصوصاً این را در اخبار فعالیت شرکت‌های بزرگ به خاطر داشته باشند که معمولاً سروصدای شرکت‌های بزرگ پر از عذاب و خستگی است.

مثال دیگری که می‌توان عنوان کرد مربوط به آقای لیود دورفمن<sup>۳۲</sup> مؤسس شرکت Travelex است که یک صرافی بزرگ محسوب می‌شود. اوایل ژانویه‌ی سال ۲۰۰۲ که پول شرکت‌های اروپایی به واحد یورو تبدیل شد خیلی‌ها فکر می‌کردند او باید لباس عزا به تن کند. اما او به صورت متفاوتی به این قضیه نگاه کرد: حضور یورو در بازار باعث شد بسیاری از بانک‌ها و رقیبان‌ش از بازار خارج شوند و شرکت خود را به Travelex بفروشند. در بلندمدت، با افزایش تجارت جهانی و صادرات شرکت‌ها، میزان حجم

مبادلات ارزی بالا رفت. شرایط بازار در کوتاه‌مدت باعث شد جای travalex در آن محکم شود و در بلندمدت رشد و توسعه‌ی بی‌نظیری را برای این شرکت ایجاد کرد.

### ارزیابی نیروهای تأثیرگذار در بازار

یکی از روش‌های رایج ارزیابی بازار، بررسی پنج نیروی تأثیرگذاری است که مایکل پورتر<sup>۳۳</sup> در کتاب competitive strategy به آن اشاره کرده است. در این ۵ نیرو، سلامت فضای رقابت در یک صنعت مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و دانستن این موارد می‌تواند در تعیین استراتژی شرکت در یک صنعت کمک شایانی کند. ۵ نیروی تأثیرگذار عبارتند از:

— تهدید مربوط به تغییر محصول و گرایش بیشتر مشتریان به محصولات جدید.

— تهدید مربوط به تازه‌واردهای در بازار با توجه به این‌که هر روز موانع بیشتری برای تازه‌واردها گذاشته می‌شود.

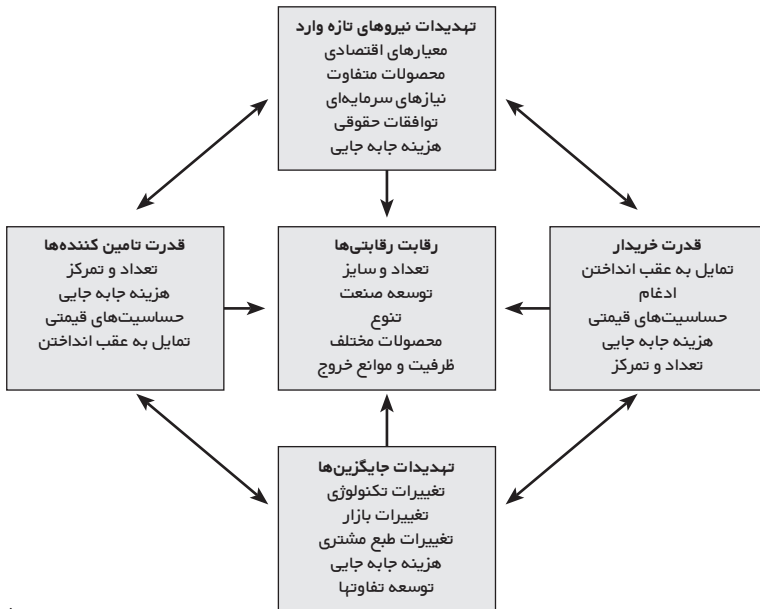
— قدرت مشتری توانایی دیکته کردن آن‌چه می‌خواهند. اگر برای محصول شما مشتریان اندکی وجود داشته باشد، قاعدتاً هر مشتری قدرت مخصوص به خود را دارد.

— قدرت تأمین‌کننده‌ها توانایی دیکته کردن هر آن‌چه می‌خواهند. انحصار در تأمین‌کننده‌ها باعث می‌شود قیمت و شرایط کیفی محصول به شرکت تحمیل شود.

— فضای رقابتی بین بازیکنان اصلی در بازار. شرکت‌ها می‌توانند با این روش گستردگی نیروهای تأثیرگذار در یک بازار خاص را ارزیابی کنند و این نکته را که این نیروها موافق و مخالف آن‌ها هستند در برنامه‌های‌شان در نظر بگیرند.

استفاده از ۵ نیروی تأثیرگذار و به‌دست آوردن این اطلاعات تنها ابتدای تحلیل بازار یک صنعت است. برنامه‌ی توسعه‌ی شرکت‌ها نیاز دارد تا حرکت رقیبانش را در بازار به صورت جداگانه‌ای ارزیابی کند؛ این‌که آن‌ها

شکل ۲/۴ - الزمات پنج گانه پوتر



منبع:

Micheal Porter, Competitive Advantage, 1985

چه مزیت‌هایی از اجرای این استراتژی به دست می‌آورند و گزینه‌های اجرایی پیش روی آن‌ها چه می‌تواند باشد. البته تصمیم‌ها در هر سازمانی توسط مدیرانی که مسئولیت دارند گرفته می‌شود، نه صنعت و ممکن است این استراتژی مزیت‌های رقابتی را برای شرکت به همراه بیاورد و باعث رشد یک شرکت در بازار شود؛ در حالی که در گذشته شخصیت منفی داشته است. مدیران علاقه‌مند به توسعه باید از چگونگی و روش‌های تغییر در یک صنعت اطلاع یابند؛ مخصوصاً این‌که رقبا‌شان چه پاسخی به برنامه‌های توسعه‌ای شرکت می‌دهند. هرچه شخصیت شرکت‌هایی که در چندین صنعت فعالیت دارند تأثیر بیشتری روی آن صنعت داشته باشد، نقش آن‌ها به‌عنوان یک بازیگر بزرگ پررنگ‌تر خواهد شد. درحقیقت، توسعه‌ی شرکت باعث تغییر در صنعت خواهد شد؛ چون شرکت‌ها

آفریننده‌ی بازارها و صنایع هستند. ۵ راه ارزیابی بازار این فرضیه را که صنایع ثبات بیشتری دارند زیر سؤال می‌برد.

### فهمیدن پیچیدگی‌ها

گاهی راحت‌ترین کار این است که فضای یک صنعت یا بازار را ساده در نظر بگیریم؛ مخصوصاً شرکت‌هایی که در آن تأمین‌کننده و مشتری نقش برجسته‌ای دارند و رابطه با آن‌ها بسیار مهم است. همچنین رقیبانی وجود دارند که با چشم‌هایی نگران، فعالیت‌های شرکت‌های رقیب را نظاره‌گر هستند و شما را دشمن خود می‌دانند. همان‌طور که بالاتر پیشنهاد شد، ۵ گزینه‌ی ارزیابی بازار پورتر می‌تواند مدیران اجرایی را به داشتن نگاهی ساده نسبت به محیط و شرایط رقباشان تشویق کند. اما بزرگ‌ترین موقعیت‌ها زمانی پیش می‌آید که طوری فکر کنید که بقیه آن‌طور نگاه یا فکر نمی‌کنند. هر کسی که ۵ راه ارزیابی پورتر را برای صنایع خودش انجام دهد حتماً به نتایج مشابهی خواهد رسید. شرکت‌هایی که در زمینه‌ی توسعه جدی هستند باید بتوانند به شکل متفاوتی به بازار نگاه کنند و باید پیچیدگی‌های خاصِ حتماً ساده‌ترین صنعت یا بازار را بفهمند.

در شرکت‌های واسطه، همچون بنگاه‌های معاملات یا آژانس‌های استخدام، مفهوم مشتری و تأمین‌کننده مقداری پیچیده‌تر می‌شود. در حقیقت، فروشنده‌ی خانه در نقش تأمین‌کننده برای آژانس‌های املاک قرار می‌گیرد. اما این‌جا تأمین‌کننده به آژانس املاک پول پرداخت می‌کند و آژانس املاک، مشتری فروشنده نیست؛ خریدار هم نیست که فهرست آژانس‌های املاک را جلو خود بگذارد و دنبال تأمین‌کننده بگردد. در آژانس‌های استخدامی، شرکت براساس رده‌ی شغلی مورد نیازش به آژانس پول پرداخت می‌کند. اما رابطه‌ی بین آژانس و کسی که استخدام می‌شود شبیه رابطه‌ی بین شرکت مشتری است. در بازارهای پیچیده، حتماً تعریف بازگرهای بازار نیز تغییر می‌کند. رقبا می‌توانند به همکارهای مشترک تبدیل شوند و حتماً در برخی مواقع مشتری.

بعضی کارشناسان این حوزه تلاش می‌کنند تا از چارچوب‌هایی که

برای لغات در نظر گرفته شده، برای توضیح و شناسایی پیچیدگی‌های خاص بازار یا صنعت فاصله بگیرند. حتی این قاعده را در بازارهای ساده و آسان هم مدنظر دارند. براساس «تئوری بازی ریاضی» که توسط دو دانشمند امریکایی به نام آدام برندن برگر<sup>۳۴</sup> و باری نالبوف<sup>۳۵</sup> طراحی شده، آن‌ها اذعان می‌کنند بازار جایی است که رقبا در نقش «تکمیل‌کننده»<sup>۳۶</sup> قرار می‌گیرند و مشتری‌ها و تأمین‌کننده‌ها فعالیت اصلی را در بازار انجام می‌دهند. «تکمیل‌کننده‌ها» که می‌توانند در نقش مشتری یا تأمین‌کننده ظاهر شوند، این قابلیت را دارند که حضور شرکت‌های دیگر را در بازار پررنگ‌تر کنند بدون این‌که به‌عنوان مشتری و یا تأمین‌کننده معرفی شوند. اگر تأمین‌کننده‌ی شما یکی از تکمیل‌کننده‌های بازار باشد، آن‌ها اشتیاق بیشتری به تأمین مواد اولیه شرکت شما و سایر رقبا دارد. برعکس آن، وقتی تأمین‌کننده مواد اولیه شما یکی از رقبای تان باشد، اشتیاق کمتری برای تأمین شما و همچنین بقیه رقبا در بازار دارند. همچنین اگر مشتری شما در نقش یک تکمیل‌کننده در بازار ظاهر شود، ارزش بیشتری برای محصول شما نسبت به بقیه‌ی رقبای شما قائل می‌شوند. برعکس، وقتی رقیب شما به‌عنوان مشتری قرار می‌گیرد ارزش کمتری برای محصول شما نسبت به زمانی که بقیه‌ی محصولات مشابه در بازار موجود است قائل می‌شوند. تنها زمانی می‌توانند ارزش زیادی برای محصول شما قائل شوند که شرکت شما تنها تولیدکننده‌ی آن محصول باشد.

برای مثال، شرکت مایکروسافت و اینتل رابطه‌ای مکمل دارند و می‌توانند مزیت‌های متفاوتی را نسبت به یکدیگر پیدا کنند؛ درست مثل بخش‌های مختلف یک کارخانه، مثلاً در صنایع ماشین‌سازی، که به واگذاری بخش‌هایی از تولید عادت کرده‌اند و رابطه‌ای تکمیل‌کننده را نه با کارخانه‌ی ماشین‌سازی بلکه با یکدیگر احساس می‌کنند. لازم به ذکر است که دانستن نکات ریز هر بازاری همچون حرکت‌های بازیگران آن و قانون‌های جاری در آن می‌تواند در آفرینش موقعیت‌های جدید و رشد سریع‌تر شرکت

34. adambrendenburger

35. barry nalebuff

36. complementors

کمک بسیاری بکند.

تحلیل تکمیل‌کننده‌ها و نقش آن‌ها در بازار، یک لایه‌ی ظرافت را به ۵ استرس بازار پورتر اضافه می‌کند. درحقیقت، آدام تکمیل‌کننده‌ها را به‌عنوان «ششمین عامل اجبار» در بازار معرفی می‌کند.

### توسعه‌ی افقی

دیر یا زود شرکت‌هایی که انگیزه‌ی فراوانی برای توسعه دارند، به دنبال محصول یا مشتری جدید می‌گردند که بتوانند در سطح بین‌المللی هم فعالیت داشته باشند. شرکت‌هایی که در اقتصادهای کوچک فعالیت می‌کنند و سوسه‌ی بیشتری برای توسعه‌ی صادرات نسبت به اقتصادهای بزرگ دارند. مثلاً در ایالات متحد آمریکا اقتصاد به اندازه‌ی بزرگ است که موفقیت و بزرگ شدن در آن اقتصاد می‌تواند به‌عنوان انگیزه‌ی برای توسعه قرار گیرد، در حالی که در انگلستان و ایرلند شمالی، توسعه در تجارت بین‌الملل، هدف‌های آن‌ها را برای توسعه تشکیل می‌دهد و رضایت سازمانی آن‌ها را بالا می‌برد.

در برخی شرکت‌ها، اولین صادرات‌شان زمانی اتفاق می‌افتد که یک مشتری از کشوری دیگر برای آن کالا درخواست داشته باشد. این موضوع باعث می‌شود ریسک حضور در بازارهای بین‌المللی کاهش پیدا کند اما با این حال برای داشتن یک توسعه‌ی توانمند و مقتدر باید روی ریسک‌های جدید مسلط و با ارزیابی دقیق وارد این محیط‌ها شد. کنترل کردن این ریسک‌ها می‌تواند به در نظر گرفتن فاصله‌ی میان کشور مبدأ و مقصد و فهمیدن تفاوت‌های فرهنگی این دو صورت گیرد. توجه به این عوامل برای حضور در بازار داخلی آن کشور اهمیت بسزایی دارد و نحوه‌ی حضور در صنعت و بازار آن کشور را تعیین می‌کند.

این ریسک‌ها معمولاً از سوی شرکت‌ها نادیده گرفته می‌شود؛ مخصوصاً شرکت‌هایی که در بازار داخلی تجربه‌ی موفق‌تری داشته‌اند تصور می‌کنند همان روشی که در خانه جواب می‌دهد در بازارهای خارجی هم جوابگو است. مثلاً بازار ایالات متحد آمریکا، یکی از قبرستان‌های بزرگ برای

شرکت‌های مشهور انگلیسی است که هیچ چیز درباره‌ی حضور بازار امریکا نمی‌دانند. اکثر شرکت‌های غربی فکر می‌کنند چینی‌ها با آغوشی باز از آن‌ها پذیرایی خواهند کرد و به آن‌ها یاد خواهند داد چه‌طور در بازار به‌این بزرگی کار کنند، اما در حقیقت آن‌ها خود را در آغوش سوءاستفاده‌کنندگانی همچون شریک‌های تجاری و رقبای باهوش و بی‌رحم پیدا خواهند کرد. برخی از این نکات مهم تجارت خارجی به شرح زیر است.

**تفاوت‌های بازار داخلی کشور هدف:** رفتار بازارها در رده‌های بالا و پایین آن در کشورهای مختلف با هم متفاوت است. قوانین نانوشته و نوشته‌ی آن‌ها باهم متفاوت است. مثلاً یک سوپرمارکت بزرگ می‌تواند با روش‌های خاصی بازار خرده‌فروشی انگلستان را به‌دست آورد. اما مطمئناً این روش‌ها در سایر کشورهای منطقه‌ی یورو جواب نخواهد داد. قاعده‌ای که تمامی صنایع درباره‌ی آن توافق دارند این است که یک شرکت باید متوجه باشد که رفتار و انتظارات مشتری در کشورهای مختلف با هم متفاوت است. «ما سس مایونزهای مختلفی داریم.» این را اندرو رولف<sup>۳۷</sup> مدیر اجرایی فست فود<sup>۳۸</sup> روی سر در شعبه‌ی جدیدشان در نیویورک زده بود؛ در حالی که سس مایونز در انگلستان طرفدار دارد نه در امریکا. این شرکت ساندویچ جدیدی را به نام «Drier» همراه سس مایونز متفاوت در شعبه‌ی نیویورک ارائه کرد اما این طرح مورد استقبال مشتریان نیویورکی قرار نگرفت.

**تفاوت صنایع داخلی:** نوع رقابت‌ها در بازار کشورها باهم متفاوت است. پایه‌های صنایع در کشورهای مختلف متفاوت است و در نتیجه آن مزیت‌های رقابتی شرکت‌ها، از یک کشور به کشور دیگر فرق می‌کند. همچنین باید به زنجیره‌ی تأمین توجه ویژه‌ای شود. آیا می‌توانیم از مزیت‌های زنجیره‌ی تأمین کالا در کشور هدف به نفع خودمان یا ارائه‌ی محصولاتمان استفاده کنیم؟ یا هزینه‌های صادرات که ملزم به پرداخت آن هستیم شامل تأمین منابع مواد اولیه و مونتاژ محصول، تولیدکننده و

37. Andrew rolfe

38. prêt a manger

ارائه‌ی خدمات از راه دور می‌شود؟ این‌جا کنترل چه معنایی پیدا می‌کند؟

**مدیریت مردم:** این موضوعی است که از سوی اکثر افراد دست‌کم گرفته می‌شود. سیستم کارمندی و قانون‌های حاکم بر آن همچون استخدام، مدیریت اجرایی، آموزش، قوانین سلامتی و امنیت و همین‌طور اخراج کارکنان در میان کشورها متفاوت است. برای کارکنان خوشایند نیست که قوانین مربوط به نیروی انسانی از دفتر مرکزی به شعبه‌ی آن شرکت در کشور دیگری تحمیل شود. البته فرهنگ‌های متفاوت هر کشور، نگاه‌های متفاوتی که روی صاحب امتیاز و کنترل سیستم وجود دارد، یا اخلاق‌های کاری کارکنان و نوع خدمات به مشتریان باید مورد توجه قرار گیرد. نقطه‌ی بحرانی در تجارت خارجی پیدا کردن نیروهایی برای سمت‌های مدیریتی بالا است. سؤال مهمی که مطرح می‌شود این است که آیا باید مدیری محلی استخدام کرد یا می‌توان یکی از افراد درون شرکت را برای این موضوع برگزید؟ هر دو این انتخاب‌ها مزیت‌ها و هزینه‌هایی را به همراه دارد. مدیران دفتر مرکزی شرایط و آن‌چه را شرکت می‌خواهد بهتر درک می‌کنند. به جای آن مدیران محلی بازار و صنعت آن منطقه را به‌خوبی می‌شناسند.

**استفاده از استراتژی:** استفاده از روش‌های متفاوت برای هر کشور، نیاز به فکر و تعمق جدی دارد؛ زیرا باید به این موضوع هم توجه کرد که این ساختارها روی حضور و نحوه‌ی ارائه خدمات چه تأثیری خواهد گذاشت. شاید شرکت‌ها در برخی کشورها مجبور شوند برای حضور در آن‌جا شریکی تجاری داشته باشند.

### شرایط اقتصادی

در شرکت‌هایی که تازه وارد مرحله‌ی توسعه شده‌اند ابتدا درباره‌ی شرکت، بازار و صنایع فکر می‌کنند و در مرحله‌ی آخر شرایط عمومی اقتصادی را در نظر می‌گیرند. معمولاً توسعه‌ی شرکت در شرایط اقتصادی مناسب خیلی راحت‌تر است. پول برای سرمایه‌گذاری به‌راحتی به‌دست می‌آید، مشتری‌ها به صورت ثابت خرید می‌کنند و به دنبال افزایش



سفرارهای خود هستند. برعکس، وقتی بحران اقتصادی خود را نمایان می‌کند، برنامه‌های درنظر گرفته شده در شرکت‌های بزرگ تغییر می‌کنند. بودجه‌ی سال آینده کاهش و هزینه‌های اضافی از برنامه‌ی شرکت خارج خواهد شد. اضافه کردن دارایی‌های منقول به آینده موقوف می‌شود، استخدام جدیدی صورت نمی‌گیرد و برخی نیروها اخراج می‌شوند. چنین حرکاتی باعث می‌شوند شرکت به کساد شرایط بازار تسلط پیدا کند و آسیب‌های خود را از این موقعیت کاهش دهد. شرکت‌های کوچک، مخصوصاً آن‌ها که در زنجیره‌ی تأمین کالا در بازار قرار ندارند، نتایج چنین تصمیم‌هایی را با از بین رفتن سفرارها لمس خواهند کرد. شرکت‌های کوچک سهم بسیار ناچیزی از محصول یا سرویس مورد نظر در بازار نسبت به شرکت‌های بزرگ دارند و معمولاً حساب آن‌ها با یک یا دو پروژه پُر یا خالی می‌شود. به عبارت دیگر، یک یا دو درصد کاهش از طرف شرکت‌های بزرگ به معنای پایین آمدن فروش ۳۰ درصدی شرکت‌های کوچک خواهد بود. این امر نشان می‌دهد که فاصله‌ی میان مرگ و زندگی آن‌ها بسیار کوتاه است؛ مگر این‌که فعالیت جدیدی را شروع کنند. به‌عنوان مثال شرکتی که در زمینه‌ی طراحی و نصب مبلمان تخصص داشت. در سال پررونق ۲۰۰۸ روی محیط‌های آکادمیک، کلیساها و سایر مؤسساتی که فضاهای تاریخی و ساختمان‌های ارزشمند داشتند تمرکز کرد و سهم خود را در این بخش از بازار ساختمان، بابت خدمات و محصول بالا برد و شروع به فروختن سهام‌های ارزشمند شرکت برای آماده کردن دفتر مرکزی کرد. در پایان سال ۲۰۰۸، براساس گزارش بخش حسابداری بیش از ۴۰ درصد فعالیت‌های شرکت مربوط به مشتری‌های بزرگ بود. در سال ۲۰۰۹، با توجه به رکود اقتصادی، کسب و کار شرکت افول پیدا کرد و برنامه‌ای را برای بخش‌های زائد و کاهش هزینه‌ها برای زنده ماندن انجام داد.

حرکت برنامه‌ی توسعه‌ی شرکت‌ها و شرایط عمومی اقتصاد به‌ندرت در یک راستا قرار می‌گیرند. چرخه‌ی برنامه‌ی توسعه در شرکت‌های بزرگ به‌کندی می‌چرخد؛ ممکن است یک چرخش در چرخ‌های شرکت بزرگ شش ماه طول بکشد و برای انجام تغییرات کوچک دوباره به جلسه‌های

برنامه‌ریزی و استراتژی اجرایی نیاز باشد. تعجب‌آور نیست که شرکت‌های بزرگ به‌کندی به بحران اقتصادی دچار می‌شوند و با تأخیر متوجه اتفاقات جدید می‌شوند. یک شرکت بزرگ مخصوصاً آن‌ها که به دنبال راه‌های جدیدی برای رقابت در بازار هستند، همانند ترسوها عمل می‌کنند و به دنبال فرصتی برای قطع کردن بعضی هزینه‌ها هستند و اشتیاق کمتری برای افتادن در موقعیت‌هایی نشان می‌دهند که بحران‌های اقتصادی ایجاد می‌کند. اما برعکس، شرکت‌های کوچک به‌شدت از بحران‌های اقتصادی آسیب می‌بینند و به‌سرعت با تغییر وضعیت سعی می‌کنند از آسیب‌های بحران اقتصادی برای خود موقعیت‌های بهتری ایجاد کنند.

### زمان رونق؛ نشانه‌ی هشدار

توسعه وقتی ایجاد می‌شود که همه‌چیز خوب است. البته این رشد می‌تواند گمراه‌کننده و ناپایدار باشد. مدیران شرکت‌ها باید با مراقبت از نیفتادن شرکت در اشتباه‌های توسعه‌ای در زمان رونق اقتصادی، رشدی پایدار و قدرتمند را ایجاد کنند.

**توسعه‌ی ناپایدار در ارزش‌های سرمایه‌ای:** مخصوصاً سرمایه‌گذاری بازارهای اقتصادی که در تصور عموم با رونق همراه است؛ همچون خانه، بازرگانی، سهام و بازار سهام؛ قبل از این که زمین به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری در عموم شناخته شود، یا قبل از آن که بازار سهام پیچیده شود، این بازارها همچون دانه یا گل نشکفته بودند. پس از فروپاشی هر بازار، یک خط ثابت برای سرمایه‌گذاری روی ارزش‌هایی که بین عموم رواج دارد باز می‌شود. مالک شرکت‌ها باید بین ارزش‌هایی که در جامعه به‌عنوان سرمایه‌گذاری معرفی می‌شود و آنچه واقعاً فرصتی برای سرمایه‌گذاری است تفاوت قائل شود.

**ادعای این که حالا وضعیت فرق دارد:** گوردن براون<sup>۳۹</sup>، نخست‌وزیر سابق انگلیس هرگز نباید به خودش اجازه دهد ادعایی را که درباره‌ی پایان

دادن به دوره‌ی رونق و رکود اقتصادی داده بود فراموش کند. او مدعی شده بود در سال‌های نخست وزیری‌اش ثبات اقتصادی ایجاد خواهد کرد. البته براون در این باره تنها نیست، هربرت هوور<sup>۴۰</sup>، سی‌ویکمین رئیس‌جمهور ایالات متحد آمریکا هم هنگام برگزاری جشن ملی در سال ۱۹۲۸ گفت:

**«امروز ما در آمریکا، بیش از هر زمانی به ریشه‌کن کردن فقر نزدیک هستیم. اتفاقی که تا به حال در این سرزمین نیفتاده است.... ما هنوز به این هدف نرسیده‌ایم. اما با توجه به برنامه‌ریزی‌ای که در هشت سال گذشته انجام داده‌ایم، به این هدف نزدیک شده‌ایم. به زودی و با کمک خداوند، در روزهای**

**آینده شاهد ریشه‌کن شدن فقر از این سرزمین خواهیم بود.»**

بیشتر رأی‌دهندگان با او موافق بودند و او توانست در آن سال پیروزی بزرگی را در انتخابات به‌دست آورد، اما در سال ۱۹۲۹، وال استریت سقوط کرد و آغاز بزرگ‌ترین رکود قرن شد.

**ریسک بالای سرمایه‌گذاری با بدهی:** افزایش ارزش سرمایه در شرایط رونق اقتصادی از طریق سرمایه‌گذارها و شرکت‌هایی که ریسک‌های اقتصادی احماقانه‌ای می‌کنند افزایش پیدا می‌کند و بعد برای سرمایه‌گذاری‌های پرمخاطره باهم رقابت می‌کنند. با قرض گرفتن پول در لایه‌لایه‌ی این استراتژی، هیزم این آتش بیشتر می‌شود. ارزش سرمایه بالا و پایین می‌شود. بدهی همیشه باقی می‌ماند و با گذاشتن سود روی بدهی اوضاع بدتر هم می‌شود؛ زیرا وقتی رونق اقتصادی کاهش پیدا می‌کند، ارزش سرمایه ممکن است پایین‌تر از آنچه تهیه شده قرار گیرد.

**وقتی شاخص‌های معقول شرکت را حمایت نمی‌کنند اما شاخص‌های غیرمعقول این کار انجام می‌دهند:** وقتی به‌دست آوردن پول راحت و بی‌دردسر باشد، برنامه‌های توسعه‌ای شرکت به صورت فزاینده‌ای رو به غیرواقعی شدن می‌رود. در زمان رونق اقتصادی، معمولاً شرایط کنترلی که برای محافظت از اجرای برنامه قرار داده بودند کنار گذاشته می‌شود. در سال ۲۰۰۸ که رونق اقتصادی خوبی وجود داشت و حتی قبل از آن، تعداد

40. Herbert Hoover

زیادی از برنامه‌های توسعه‌ی شرکتها، براساس فرضیات بیهوده پایه‌گذاری شده بود. خیلی پروژه‌ها در ابتدای کار برگشت خوردند و هیچ‌گونه نقدینگی‌ای برای شرکت به همراه نیاورند. در این زمان صحبت از یک الگوی جدید برنامه‌ریزی شد که در آن به‌جای هدف گذاشتن سود و نقدینگی، به گرفتن سهم بیشتر از بازار و ارزیابی‌های ذهنی‌ای که درباره‌ی مزیت‌های تکنولوژی، یا اندازه‌ی مشتری‌ها زده می‌شد، توجه کردند. همان‌طور که در فصل ۴ مشخص می‌شود، همه‌چیز توسعه‌ی پایدار به کیفیت نقدینگی برمی‌گردد. به عبارت دیگر، برخی اوقات شاخص‌های غیرمعقول می‌توانند حرکت توسعه‌ای شرکت را ادامه دهند و شاخص‌های معقول پاسخ‌گوی نیازهای برنامه نخواهند بود.

**گم‌آوردن به باور نگاه مثبت:** نظر افرادی که می‌گویند هر بالا رفتنی یک پایین آمدنی خواهد داشت به‌راحتی رد می‌شود؛ همانند نظر کسانی که خود را برای پایان اجتناب‌ناپذیر رونق اقتصادی آماده می‌کنند و تلاش دارند تا شرایط جدید را یک «اصلاح» بنامند. آنها باور دارند که رکود به‌آهستگی خواهد آمد و قابل مدیریت کردن خواهد بود. حتا وقتی تعداد افرادی که درگیر رکود می‌شوند زیاد شود، باز هم یک گرایش خودرأی نسبت به باور رکود وجود دارد. افراد معتقدند رونق اقتصادی به‌راحتی پایان نمی‌یابد؛ زیرا اکثر آنها نمی‌توانند جایگزینی برای آن پیدا کنند. نتیجه این که رکود یک شگفتی تند و زننده است و بزرگ‌تر از رونق اقتصادی خواهد بود.

**توسعه نقاط ضعف را می‌پوشاند:** وقتی همه‌چیز روبه‌راه است کاستی‌های مدل‌های توسعه و استراتژی‌های مربوط به آن کاملاً پوشیده است و تنها وقتی مرحله‌ی بحران می‌رسد معضلات توسعه نمایان خواهد شد. توسعه در زمان موقعیت و زمان مناسب، کاستی‌های اجرایی و استراتژی‌اش را می‌پوشاند. توان تشخیص آنها بسیار سخت است. تنها در زمان و موقعیت‌های بحرانی می‌توان به مناسب بودن مدل‌های توسعه پی برد.

### کار آفرینی در شرایط سخت ایجاد می‌شود

شاید این ایده تعجب‌آور باشد که شرایط خوب اقتصادی برای توسعه مناسب نیست. بهترین زمان برای توسعه در شرایط اقتصادی بد ایجاد می‌شود. درحقیقت، رکود اقتصادی همانند گهواره‌ای برای کارآفرینان است. تعداد زیادی از کارآفرینان با تولدشان رشد نکرده‌اند، بلکه آن‌ها به‌خاطر اجبار و شرایط بد محیطی ایجاد شده‌اند. تعداد زیادی از شرکت‌های کوچک زمانی ایجاد شده‌اند که مالکان آن‌ها از سیستم کارمندی که طولانی‌مدت بوده، خارج شده‌اند. پرداخت‌های بیش از اندازه برای ایجاد فرصت‌های کاری در شرکت‌های جدید شبیه شیرین کردن قرص است و مثال‌های زیادی راجع به این موضوع وجود دارد. بیشتر این کارآفرینان نمی‌توانند تصمیم‌های درستی درباره‌ی شرکت‌شان بگیرند. دن استانگل<sup>۴۱</sup> در مقاله‌ای برای مؤسسه‌ی Kauffman در سال ۲۰۰۹ درباره‌ی این موضوع می‌گوید:

**«انجام کارهای خوب باعث خارج شدن از رکود اقتصادی می‌شود. صدها هزار نمونه‌ی مستقل وجود دارد که برای آزاد شدن از دردهای اقتصادی صبر نمی‌کنند آن‌ها برای خودشان و دیگران شغل‌های جدیدی ایجاد می‌کنند.»**

و افرادی که شغل خود را در رکود اقتصادی از دست می‌دهند باید به نکته‌ی دکلان دونالن<sup>۴۲</sup> کارگردان و نویسنده تئاتر گوش دهند:

**«کارت را جدی بگیر، اما شغلت را سرهم‌بندی کن.»**

هر قدر رکود اقتصادی بیشتر باشد، فرصت‌های کارآفرینی بیشتری ایجاد می‌شود و لیست بیشتری از شرکت‌ها به‌وجود می‌آید. درحقیقت، براساس گزارش مؤسسه‌ی KAUFFMAN، بیش از نیمی از ۵۰۰ نفر پول‌دار دنیا و سریع‌ترین رشد شرکت‌ها، در بحران‌های اقتصادی ایجاد شده‌اند:

**«هر سال شرایط جدید اقتصادی، شغل‌های جدید و اختراعات بیشتری ایجاد می‌شود. این شرکت‌ها را هیچ‌کس نمی‌شناسد»**

41. Dan stangle

42. Declan donnellan

### یا شاید روزی در بازار بورس سهام بتوان آن‌ها را پیدا کرد. اما آن‌ها به صورت مستقل آینده‌ی اقتصادی‌شان را پیش می‌برند.»

الکساندر فیلد<sup>۴۳</sup> در مجله امریکن اکونومیک<sup>۴۴</sup> در سال ۲۰۰۳ نوشت که در دهه‌ی ۱۹۳۰ بیشترین میزان «تکنولوژی‌های پیشرو» در قرن ۲۰ کشف و استفاده شده بود. شرکت fedex در سال ۱۹۷۳ در اوج بحران‌های اقتصادی فعالیت خود را شروع کرد. نام اصلی‌اش federal express، با حيله‌گری تمام از اسم Federal Reserve برداشته شده بود و مالک آن فردریک و. اسمیت<sup>۴۵</sup> به دنبال قرار داد با پست عمومی امریکا بود که موفق نشد. باین‌حال کمپانی‌ای که در روز اول تنها ۱۸۶ بسته را به ۲۵ شهر فرستاد، در سال ۲۰۰۸، بیش از ۷٫۵ میلیون بسته را در سراسر جهان به صورت روزانه جابه‌جا می‌کند. جنرال الکتریک<sup>۴۶</sup> در سال ۱۸۷۶ توسط توماس ادیسون پایه‌گذاری شد؛ کسی که انرژی الکتریسیته را کشف کرد و این اتفاق در دوران رکود اقتصادی مربوط به سال‌های ۱۸۷۳ افتاد. شرکت Hewlett-packard Development در گاراژ Palo Alto سال ۱۹۳۹ شروع به فعالیت کرد. وقتی بزرگ‌ترین بحران اقتصادی امریکا وجود داشت و سرمایه‌ی اولیه آن‌ها تنها ۵۳۸ دلار بود.

شرکت‌هایی که در زمان بحران‌های اقتصادی پایه‌گذاری می‌شوند، با بهبود وضع اقتصادی عملکرد بهتری دارند. مطالعه‌ای که دانشگاه کمبریج برای تولیدکنندگان در سال ۲۰۰۹ توسط الکس دورفیاک<sup>۴۷</sup> و الیزابت گرانیسی<sup>۴۸</sup> انجام شد نشان داد صنایع با تکنولوژی بالا اگر در شرایط سخت فعالیت‌شان را شروع کنند موفقیت بهتری دارند. درحقیقت، طبق گفته‌ی دانشگاه کمبریج، شرکت‌های با تکنولوژی بالا که در بحران اقتصادی دهه‌ی ۱۹۹۰ شروع به فعالیت کردند حضور پایدارتر و موفق‌تری نسبت به بقیه‌ی شرکت‌ها دارند که در شرایط خوب اقتصادی شروع به فعالیت کردند.

کارآفرینان همیشه به‌گونه‌ی عجیبی در شرایط سخت اقتصادی رشد

43. Alexander field

44. American economic

45. Fredrick w.smith

46. ge

47. Alex Dorfiak

48. Elisabeth Garnsey

می‌کنند. ویلیام سالمن<sup>۴۹</sup> پروفیسور دانشگاه اقتصاد هاروارد، کارآفرینی را این‌گونه تعریف می‌کند: «تعقیب بی‌رحمانه‌ی موقعیت بدون احترام گذاشتن به منابع ملموس جاری در بازار.» و «و ادامه دادن توسعه‌ی منابع غیر ملموس در پی‌گیری موقعیت». به عبارت دیگر:

**«من پولی ندارم، درحقیقت لوازمی را که دیگران برای راه انداختن یک شرکت دارند ندارم اما مصمم هستم تحت هر شرایطی این کار را انجام دهم.»**

طبق این تعریف، به نظر می‌آید که مشکلات، چه شخصی باشد و چه شرایط بازار آن را تحمیل کند، یکی از پیش‌شرط‌های کارآفرینی است. همان‌طور که ویکتور کیام<sup>۵۰</sup> به‌عنوان سرمایه‌گذار و کارآفرین امریکایی می‌گوید:

**«کارآفرین کسی است که تفاوت بین مشکل و موقعیت را می‌فهمد و می‌تواند هر دو این‌ها را به مزیت تبدیل کند.»**

## رشد در زمان رکود

حتماً موقعیت‌هایی هستند که شبیه سایر فرصت‌ها باعث توسعه‌ی شرکت در شرایط بد می‌شوند. در زمان رکود، مردم همچنان مواد غذایی می‌خرند. ساده‌لوحانه است اگر فرض کنیم تقاضا برای غذاهای لوکس کاهش می‌یابد، زیرا قدرت خرید افراد ثروتمند در دوران رکود اقتصادی تغییری نخواهد کرد؛ در حالی که در زمان رکود اقتصادی تصمیم مردم این است که روی الگوی قبلی مصرفشان قرار نگیرند. برخی گوشه‌های بازار برای محصولات فوق‌العاده منحصربه‌فرد به‌طور منصفانه‌ای نشان دهنده‌ی رکود هستند. مثلاً در سال ۲۰۰۸، وقتی اکثر شرکت‌های اتومبیل‌سازی هر سال گزارشی از کاهش فروش خود می‌دادند، شرکت رولزرویس اعلام کرد علاوه بر اهداف سال جاری، در حال مقدمه‌چینی برای افزایش فروش در سال‌های آینده است.

49. William Sahlman

50. Victor Kiam

مدیران شرکتهایی که در زمان رکود اقتصادی دنبال فرصت‌ها می‌گردند باید به شرایط بازار با دقت بیشتری نگاه کنند. مشتری‌ها درآمد ثابتی دارند مثلاً مستمیری‌بگیران تمایل کمتری به تغییر عادت‌های‌شان دارند و میزان درآمدشان از پس‌اندازشان، با بالا و پایین شدن تورم و سودهای بانکی تغییر می‌کند. برای اکثر پدر و مادرها، شعار «بچه‌ها اول» بدون در نظر گرفتن شرایط اقتصادی کاربرد دارد. خیلی کم پیش می‌آید که مشتری‌ها به صورت غیرمنطقی در بازار دست به خرید بزنند. سرمقاله‌نویس مجله‌ی تایمز در سال ۲۰۰۸ می‌نویسد:

«تمایل به کار خلاف در دوران رکود اقتصادی به شدت افزایش پیدا می‌کند. تحقیقات مریل لینچ<sup>۵۱</sup> نشان می‌دهد سهام شرکت‌های الکل، سیگار و قمارخانه در طول شش دوره‌ی رکود اقتصادی از سال ۱۹۷۰ به طور میانگین، ۱۱ درصد برخلاف ۱٫۵ درصد افت بازار سهام امریکا رشد داشته. باورش سخت است اما این بخش بازار درآمد بالاتری را در دوران رکود نشان می‌دهد.»

مردم سایر کالاهای لوکس را فراموش نمی‌کنند. Haagen-Dazs، یکی از بستنی‌سازهای معروف ایالات متحد امریکا، شاهد افزایش درآمد خود در دهه‌ی ۱۹۹۰ بود. حتی در این دوران مردم به تعطیلات می‌رفتند و تصور می‌کردند این‌گونه به خانواده‌ی خود نزدیک‌تر خواهند بود. خبرنامه‌های یک شرکت خدمات مسافرتی در انگلیس گزارش می‌دهد که در سال ۲۰۰۹، شاهد ۱۵ درصد افزایش رزور هتل و تورهای گردشگری بوده‌اند. سه‌ماهه‌ی آخر ۲۰۰۸ صنف شیرینی و شکلات انگلیس ۸ درصد افزایش فروش داشته. Match.com که در زمینه‌ی همسریابی فعالیت دارد گزارش کرده که در سال ۲۰۰۹ افزایش ۳۵ درصدی را در تعداد اعضای سایت داشته. حتی میزان فروش بلیت تئاتر، سینما و DVD و موسیقی شاهد افزایش فروش در سال ۲۰۰۹ بوده. در حالی که در ایالات متحد امریکا، در



سال ۲۰۱۰، فروش بلیت‌های سینما ۵ درصد کاهش پیدا کرد. این مربوط به زمانی بود که اقتصاد از رکود بیرون آمده بود و دوران نفاخت خود را می‌گذراند. از سوی دیگر، فروش کتاب‌های موفقیت در دوران رکود افزایش پیدا می‌کند. فروش مؤسسه‌های خیریه ۵ درصد در سال ۲۰۰۸ بیشتر از سال ۲۰۰۷ بوده. جان کولیک<sup>۵۲</sup> و کاترین جوکز<sup>۵۳</sup> دو نفر از اعضای هیأت علمی دانشکده‌ی اقتصاد دانشگاه هاروارد، نگاه عمیق‌تری به رفتار مشتری‌ها در زمان تغییر شرایط انداختند. آن‌ها در مقاله‌ی خود که در سال ۲۰۰۹، در مجله‌ی اقتصاد دانشگاه هاروارد و مجله اقتصاد تایمز به چاپ رسید واژگان جدیدی را استفاده کردند که در حقیقت نشان‌دهنده‌ی رفتارهای متفاوتی بود که مشتری‌ها در شرایط رکود اقتصادی نشان می‌دهند:

**مخالفان<sup>۵۴</sup>:** «مشتریان ترسیده‌ای هستند که خریدهای غیرضروری خود را حذف و خریدهای روزانه خود را اصلاح می‌کنند.»

**کوتاه‌مدت‌ها<sup>۵۵</sup>:** «جوان‌ترها یا مصرف‌کننده‌های شهری که پس‌اندازهای اندکی دارند، مقداری از پول‌شان را در بحران مالی از دست می‌دهند.» آن‌ها رفتار مصرف خود را مقداری تغییر می‌دهند تا وقتی بحران اقتصادی به اوج خود برسد، و آن وقت در این حالت یک‌شبه تغییر رفتار می‌دهند.

**بلندمدت‌ها<sup>۵۶</sup>:** «مشتری‌هایی که مستمری بازنشستگی‌ها آن‌ها کاهش پیدا کرده؛ مثل افتادن بمب در یک جاده است.» الگوی مصرف خود را به تدریج تغییر می‌دهند و امیدوار به بهتر شدن اوضاع هستند. نگرانند اما وحشت‌زده نیستند.

**ساده‌کننده‌ها<sup>۵۷</sup>:** «مشتری‌های زرنگ قبل از رسیدن به بن‌بست به نقدینگی‌شان توجه می‌کنند.» معمولاً آن‌ها مثل قبل هزینه می‌کنند

اما شاید تصمیم بگیرند ماشین جدیدی را که توان مالی‌اش را دارند نخرند؛ چون تمایلی به فخرفروشی ندارند.

**توهم برانگیزان**<sup>۵۸</sup>: افرادی که بیش از اندازه مثبت‌گرا هستند و اشتباهی آن‌ها برای مصرف بدون تغییر باقی می‌ماند و تنها از کارت اعتباری خودشان برای خرید استفاده می‌کنند.

وقتی نقدینگی کاهش پیدا می‌کند انتظار می‌رود ارزش پول در بخش اقتصاد بالا رود. در دهه‌ی ۱۹۳۰، شرکت‌های GE, Kellogg and procter & Gamble که استراتژی افزایش ارزش پول در امریکا اتخاذ شد شاهد بودیم که این شرکت‌ها به مشتریان‌شان بیشتر از پولی که دریافت می‌کردند کالا ارائه می‌کردند. در سال ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹، ارزان‌فروش‌هایی همچون Aldi و Lidi در صنعت خرده‌فروشی از این روش سوءاستفاده کردند و چیزی نگذشت که باعث ایجاد رویکرد جدیدی در صنعت خرده‌فروشی انگلیس شدند. در سال ۲۰۱۵، فروشگاه Aldi از Waitrose پیشی گرفت و به‌عنوان ششمین توزیع کننده برتر در صنعت خرده‌فروشی انگلیس از لحاظ سهم در بازار شناخته شد. با هر کدام از راه‌ها و بخش‌هایی که مشتری انتخاب می‌کند، این نکته را باید یادآوری کرد که مشتری‌ها در مراحل بحرانی واکنش‌های یکسانی از خود بروز نخواهند داد. برای کارآفرینانی که به دنبال پیدا کردن رفتار مشتری در بحران‌های اقتصادی هستند، همیشه موقعیت‌های اقتصادی سودمند برای بهره‌برداری وجود دارد.

حرف‌هایی که بالاتر درباره‌ی مشتری و رفتارهایش گفته شد، در زمینه‌ی فعالیت بین شرکت‌ها هم صدق می‌کند. انتظار از برخی کالاها و خدمات در شرایط بحرانی افزایش فروش است. وقتی مشتری دچار کمبود نقدینگی است تنها نزول خورها و وام‌دهنده‌ها پیشرفت زیادی می‌کنند و اکثر شرکت‌ها برای این که کمبود نقدینگی خود را جبران کنند دست به کم کردن هزینه‌ها و طبعاً افزایش درصد سود خود می‌کنند. واگذاری کارها یکی از راه‌های مناسب برای پایین آوردن هزینه‌ی مشتری‌مداری است.

## سایر فاکتورهای خارجی

**آمار و تغییرات اجتماعی:** تغییرات سنی در جمعیت جامعه‌ی هدف می‌تواند پیامدهای بزرگی برای سازمان‌ها (چه کوچک و چه بزرگ) داشته باشد. فرقی نمی‌کند این شرکت‌ها تأمین‌کننده یا تولیدکننده یا ارائه‌دهنده‌ی خدمات باشند. این امر حتی می‌تواند در ساختار سازمانی و کارمندهای شرکت تأثیر بگذارد. افزایش سطح سواد یا تحصیلات دانشگاهی نشان‌دهنده‌ی بهتر شدن منابع انسانی است که حتماً برنامه‌ی توسعه‌ی شرکت‌ها را بهبود خواهد بخشید. دانشگاه‌های غرب از دانشجویهای آسیایی پر است، اما دانشگاه‌های چین یا هند دچار عقب‌افتادگی کامل شده‌اند. در همین زمان، شرکت‌های با تکنولوژی بالا در انگلستان از پایین بودن کیفیت کارمندان شکایت دارند. این شکایت حتی در زمان رکود اقتصادی هم وجود داشت. همین نارضایتی از سوی کارفرماهای امریکا نیز صورت می‌گیرد؛ مخصوصاً وقتی آن‌ها به دنبال افزایش نیرو بودند فکر می‌کردند تحقیقات بیشتر به کارفرماها پیشنهادهای بهتری می‌دهد؛ در حالی که کارمندهای امریکایی رضایتی از کار نداشتند. این هم یکی از تغییرات بزرگ اجتماعی در غرب است. افزایش سطح تحصیلات از نشانه‌های بالا رفتن سطح توقع افراد در جامعه است. حتی تغییر الگوی مهاجرت می‌تواند فرصت بیشتری را در اختیار شرکت‌های در حال توسعه دهد؛ همانطور که فرصت‌های بیشتری را در اختیار مهاجرانی قرار می‌دهد که از روی فقر از اروپای شرقی به انگلیس آمده بودند.

**مزیت‌های تکنولوژی:** این عامل نشانه‌های ضمنی برای توسعه است. چرخه‌ی زندگی IBM نشان داد که چگونه سازمان‌ها با به‌وجود آمدن نتایج تغییر تکنولوژی عوض می‌شوند و توسعه پیدا می‌کنند. مدل IBM در حقیقت نتیجه‌ی چیزی را که دنبال می‌کنید به‌وضوح نشان می‌دهد؛ همانند افزایش حضور کامپیوتر و پذیرفته شدن آن در محیط‌های کاری و بازرگانی. اما سایر سازمان‌ها، مخصوصاً مایکروسافت، فاصله‌ی خود را با ایجاد کامپیوترهای رومیزی کم کردند و بعد از سخت‌افزار، به نرم‌افزار به‌عنوان یکی از منابع ارزشمند دنیای IT روی آوردند. وقتی هسته‌ی اصلی

IBM اجرا شود، شرکت‌ها درست مثل فروش کامپیوترهای شخصی برای فعالیتهای تجاری، به فکر توسعه‌ی خدمات جانبی و سرویسی این سیستم عامل می‌افتند.

تغییرات تکنولوژی در یک صنعت، پیامدهایی برای سایر صنایع خواهد داشت. تغییرات موازی از هم تکنولوژی باعث ایجاد یک همگرایی بین صنایع مختلف می‌شود. پیشرفت تکنولوژی باعث تأثیرگذاری در توسعه از طریق راه‌های مختلف می‌شود. فاصله‌ای هزاران ساله بین رؤیا و حقیقت وجود دارد. با این حال تکنولوژی باعث ایجاد فعالیتهای بسیاری در اقتصاد جهانی در سال‌های منتهی به قرن ۲۰۰۰ شد. توسعه‌ی اینترنت و تجارت الکترونیکی فرصتهای توسعه‌ی بی‌شماری را برای شرکت‌های جدید و حتی قدیمی ایجاد کرد. از سوی دیگر البته صدای ناقوس مرگ برخی از شرکت‌ها را بلند کرد.

**تغییرات سیاسی:** این عامل هم در تغییرات فضای اقتصادی بسیار مهم است. بیشتر شکوفایی‌های بی‌نظیر و گسترده‌ی کشور برزیل در سال‌های اخیر، تنها به خاطر ثباتی بوده که در فضای سیاسی این کشور صورت گرفته. (البته این ثبات چند سالی هست که از بین رفته.) پیشرفت کشور چین قطعاً نتیجه‌ی تغییر نگاه‌های نخبگان سیاسی آن و ثبات اقتصادی‌ای که بعد از آن شکل گرفته بوده. این تغییرات در غرب به صورت بنیادی صورت نمی‌گیرد اما نمی‌توان تأثیراتش را نادیده گرفت. سیاستمداران می‌توانند فضای مثبتی را برای کارآفرینان و بانکدارانی که در اقتصاد حضور دارند ایجاد کنند. برای مثال، مقررات دولت برای استخدام کارکنان در شرکت‌های بزرگ می‌تواند انگیزه‌ای باشد که شرکت‌ها تمایل داشته باشند کوچک باقی بمانند. محدودیت‌های برنامه‌ریزی شاید این تصور را به وجود آورد که مرکز شهر همانند صد سال پیش است و آن‌ها می‌توانند از توسعه‌ی شرکت‌ها جلوگیری کنند.

## برای مطالعه بیشتر

1. Bhidé, A., "The Questions Every Entrepreneur Must Answer", Harvard Business Review, 1996.
2. Champion, D. and N. Carr, "Starting Up in High Gear: An Interview with Venture Capitalist Vinod Khosla", Harvard Business Review, July 2000.
3. Mulcahy, D., "Six Myths About Venture Capitalists", Harvard Business Review, May 2013.
4. Barker, E., "Start With Nothing", Inc. Magazine, February 2002.
5. Ulwick, A., "Turn Customer Input into Innovation", Harvard Business Review, January 2002.
6. Steinbeck, J., East of Eden, Heinemann, 1952.
7. Quoted in Bhidé, A., The Origin and Evolution of New Businesses, Oxford University Press, 2000.
8. Moore, G., Crossing the Chasm: Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers, HarperBusiness, 1991. There have been various editions and revisions.
9. Prahalad, C. K. and G. Hamel, "The Core Competence of the Organisation", Harvard Business Review, 1990.
10. Zook, C. and J. Allen, Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence, Harvard Business School Press, 2001.
11. Zook, C., Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots, Harvard Business School Press, 2003.
12. Ansoff, I., "Strategies for Diversification", Harvard Business Review, September 1957.
13. Porter, M. E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, 1980.
14. Brandenburger, A. and B. Nalebuff, Co-Opetition, Currency Doubleday, 1996.
15. Stangler, D., "The Economic Future Just Happened", Ewing Marion Kauffman Foundation, June 2009.
16. Quoted by Handy, C., in The New Alchemists, Hutchinson, 1999.
17. Stangler, op. cit.
18. Field, A., "The Most Technologically Progressive Decade of the Century", American Economic Review, 2003.  
184
19. Drofiol, A. and E. Garnsey, The Cambridge High Tech Cluster, Institute for Manufacturing, Cambridge University, 2009.
20. Quelch, J. and K. Jocz, "How to Market in a Downturn", Harvard Business Review, April 2009.
21. Quelch, J. and K. Jocz, "Managing in a Downturn", in a supplement "Keeping a Keen Eye on Consumer Behaviour", Financial Times, February 2009.

فصل سوم

# موانع توسعه

در فصل‌های گذشته به هر مانعی که جلو تسهیل و حرکت توسعه‌ی یک شرکت را می‌گرفت به‌عنوان موانع بالقوه‌ی توسعه پرداخته شد؛ و حتی اگر شرکت در حال توسعه باشد، این موانع می‌تواند به‌عنوان محدودکننده‌ی توسعه ظاهر شود. وقتی اوضاع خوب باشد، موانع توسعه و مشکلات درون‌سازمانی پنهان می‌شوند؛ اما در زمان سختی موانع قبلی کاملاً ظاهر می‌شوند و تأثیر ویرانگری خواهند داشت. وقتی توسعه به صورت فرمول ارائه می‌شود، مدیران موظفند موانع توسعه را چه درون و بیرون شرکت پیدا کرده و برای آن راه‌حلی بیندیشند.

### موانع داخلی

«اکثر شرکت‌ها از سوءهاضمه یا گرسنگی می‌میرند.» دیوید پاکارد<sup>۱</sup> در مجله‌ی HP Way بحثی را مطرح می‌کند که بر اساس آن مسائل داخلی به‌عنوان مهم‌ترین مانع دست‌وپا گیر توسعه‌ی شرکت معرفی شده؛ در حالی که اکثر افراد تصور می‌کنند عدم توانایی در ایجاد کسب‌وکار جدید بزرگ‌ترین مانع برای رشد است. تعداد کمی از شرکت‌های جدید با وجود کارآفرینانی موفق، با بزرگ‌ترین موانع توسعه روبه‌رو می‌شوند. البته این موضوع از اهمیت فروش جدید در توسعه‌ی شرکت نمی‌کاهد. شما زمانی صلاحیت داشتن عنوان «کارآفرین» را دارید که در مراحل اولیه‌ی شرکت به‌عنوان یک فروشنده خوب و ماهر ظاهر شوید. کارآفرینان باید آن قدر به توانایی‌های خود اعتماد داشته باشند که بتوانند قدم‌های اولیه‌ی شرکت را به‌راحتی بردارند. با توجه به مطالب بالا، یک کارآفرین تصمیم می‌گیرد به جای توجه به لوازم و وسایل توسعه، تمرکزش را روی فروش بگذارد. توسعه براساس فروش بیشتر می‌تواند ظاهر بیرونی شرکت را موفق و سالم نشان دهد؛ در حالی که در درون آن، تنها مدیران و کارکنان از ضعف‌های سازمان به‌خاطر توسعه آگاه هستند. قبل از آن که به فروش بیشتر خود افتخار کنید باید این را در نظر داشته باشید که گردش مالی ارزشی ندارد، سود در خوش‌فکری است. اما به هر حال نقدینگی در هر فعالیتی یک واقعیت

است؛ مخصوصاً برای شرکت‌هایی که به صورت منظم در حال رشد هستند. انواع مختلفی از موانع توسعه در داخل شرکت وجود دارد که برای درمان «سوء‌هاضمه» و سوء‌عملکرد شرکت باید از این موانع رد شد. همان‌طور که در فصل‌های گذشته به صورت ضمنی گفتیم، موانع داخلی‌ای که می‌توان برای شرکت در نظر داشت عبارتند از:

- موانع شخصی که به مالکان و نقش هر کدام از آن‌ها مربوط می‌شود.
  - موانع مدیریت انسانی که به ساختار مدیران ارشد و تیم مدیران میانی؛ دستمزدهای پرداختی مستقل هر کدام از آن‌ها مربوط می‌شود.
  - موانع ساختاری که به گستردگی کنترل، خطوط گزارش‌دهی و کانال‌های ارتباطی مربوط می‌شود.
  - موانع پنهان همچون به انتها رسیدن تأثیرگذاری مالک شرکت و جایگزین شدن آن با شخصیت شرکت همچون فرهنگ، برند و ارزش‌های سازمانی که توسعه‌ی شرکت به همراه می‌آورد.
- همان‌طور که از موانع بالا قابل درک است، اکثر آن‌ها به مدیریت وابسته است. درحقیقت، بزرگ‌ترین درسی که این فصل می‌خواهد به شما بدهد این است که مهم‌ترین مانع توسعه‌ی شرکت به مدیریت برمی‌گردد؛ مخصوصاً به ظرفیت و قابلیت‌های آن.

### وقتی مالکان تغییر را می‌پذیرند

اگر بپذیریم که برای توسعه نیاز به تغییر داریم، باید بپذیریم که قوانین افرادی هم که به‌عنوان مؤسس شناخته می‌شوند باید تغییر کند. همان‌طور که آن‌ها خود را مالک حساب می‌کنند و هدایت فعالیت‌های اولیه‌ی را به‌عهده دارند و شکل‌وشمایل خود را به شرکت می‌دهند. مؤسسان شرکت باید بدانند قوانین بیشتر از هر چیز دیگری برای توسعه‌ی شرکت باید تغییر کند و تغییر آن کاملاً ضروری است.

مدیران اجرایی و کارآفرینان نظرات زیادی راجع به تفاوت بین نقش‌های‌شان در شرکت دارند. نداو شوال<sup>۲</sup> یکی از کارآفرینانی جوان در



مصاحبه‌ی با مجله Entrepreneur Magazine می‌گوید:

«یک کارآفرین می‌تواند توانایی دید تونلی را داشته باشد. آن‌ها تمام حواس خود را برای یافتن فرصت‌های جدیدی می‌کنند که جلوی رویشان قرار دارد و آن را نقطه‌ی موفقیت خودشان می‌دانند. اما برای ادامه داشتن این وضعیت، مدیران اجرایی باید بتوانند هم موقعیت‌های جدید رشد و توسعه را شناسایی کنند و هم موانعی را که بر سر راه‌شان قرار دارد شناسایی کنند و راه‌حل بدهند.»

در سال ۲۰۱۳، استیو توباک<sup>۳</sup> در مجله‌ی Inc.Magazine، به‌عنوان مدیر اجرایی ارشد و هدایت‌کننده‌ی کمپانی‌های با تکنولوژی بالا، پنج تله‌ی مشترک را که کارآفرینان برای مدیران اجرایی ایجاد می‌کنند شناسایی کرده:

«آن‌ها خیلی روی راه و روش خودشان سرمایه‌گذاری کرده‌اند»؛  
 «آن‌ها مشتاق به گرفتن تصمیم‌های سخت نیستند»؛ «آن‌ها منتظر مدیران نمی‌مانند»؛ «آن‌ها بازاریابی نمی‌کنند»؛ و  
 «معمولاً مشتاق نیستند عقب بنشینند.»

جان‌هام<sup>۴</sup>، شریک شرکت VSP Capital در سانفرانسیسکو، در مقاله‌ای در مجله‌ی بیزنس دانشگاه هاروارد، در سال ۲۰۰۲، بحث می‌کند که کیفیت وجودی یک کارآفرین موفق به ضعف بودن مدیر اجرایی برمی‌گردد. به تنهایی فکر کردن و تمرکز روی هدف در روزهای اول شرکت می‌تواند مدیر اجرایی را به سمت داشتن نگاه تونلی بکشاند و از اضافه کردن نیروی جدید به تیم مدیریتی که بخواهد فکرهای تازه‌ای را به همراه خود بیاورد، جلوگیری کند. وفاداری به افرادی که شرکت را ایجاد کرده‌اند می‌تواند یک دین برای شرکت ایجاد کند؛ آن هم وقتی ظرفیت‌هایش توسعه پیدا می‌کنند. تعصب و وظیفه‌شناسی دو عاملی هستند که کارآفرین‌ها را از مخترعان و رؤیاپردازان جدا

3. steve toBAK

4. John hamm

می‌کند. همین دو عامل باعث ایجاد وسواس‌های فکری روی جزئیات می‌شود و کارآفرین را در پذیرش تیم مدیریت حرفه‌ای‌ای که برای پیاده‌سازی برنامه‌های شرکت آمادگی دارد دچار تردید کند؛ زیرا هیچ‌کس را همچون خودش نسبت به شرکت متعصب و وظیفه‌شناس نمی‌بیند. البته ممکن است شخصیت فردی کسی که شرکت را ایجاد کرده نتواند بوروکراسی‌های ضروری‌ای را که در شرکت‌های بزرگتر وجود دارد بپذیرد یا حتی آن را اجرا کند.

افرادی که شرکتی را تأسیس می‌کنند باید بدانند که چرا شرکت را راه انداخته‌اند و افزایش انگیزه‌های شخصی آن‌ها برای توسعه‌ی شرکت یک الزام است. افرادی که از کسب‌وکارهای بزرگ فرار می‌کنند تا خود را در راه‌اندازی شرکت کشف کنند، اگر موفق شوند دوباره کسب‌وکار کوچکی را راه‌اندازی خواهند کرد و شرکت قبلی را می‌فروشند.

اگر مؤسسان شرکت‌ها نخواهند یا نتوانند تغییر کنند، دیر یا زود این سؤال را از خودشان خواهند پرسید که آیا وقت آن نرسیده که فرمان هدایت را به شخص دیگری بسپارند. جی. کی. گالبریت<sup>۵</sup> به‌عنوان یک اقتصاددان مشهور بین «توافق بین افراد از لحاظ سن، اندازه یا سادگی در اجرا که بین هم دارند با افرادی که کنترل ظرفیت‌های شرکت را در اختیار دارند و تکنولوژی شرکت از فکر آن‌ها پدید می‌آید» تمایز قائل می‌شود. خیلی کم پیش می‌آید که کارآفرینان خود را در مرحله‌ی نهایی شرکت ببینند. درحقیقت، گالبریت در کتاب خود با عنوان New Industrial State می‌گوید:

«درحقیقت، بهترین کارآفرینان باید با گاو آپیس (که مصریان باستان به‌عنوان تجسم خدای ازیریس پرستش می‌کردند) مقایسه شوند. او نتیجه‌ی فعالیت‌هایش را به قیمت انقراض خودش به‌دست می‌آورد.»

نوام واسرمن<sup>۶</sup> یکی از پروفیسورهای دانشکده‌ی تجارت دانشگاه هاروارد،

5. J.K.Galbraith

6. Noam Wasserman

براساس تحقیقی که در میان ۲۱۲ استارت‌آپ امریکایی در اواخر دهه‌ی ۱۹۹۰ و اوایل دهه‌ی ۲۰۰۰ انجام داده بود، نشان داد که تا ۵۰ درصد مؤسسان شرکت‌ها بعد از سه سال هنوز به‌عنوان مدیرعامل مشغول به فعالیت بودند. در سال چهارم، این تعداد به ۴۰ درصد کاهش پیدا می‌کرد و تنها ۲۵ درصد از آن‌ها اجازه می‌دادند که سهام‌شان را به صورت عمومی در بازار عرضه شود. واسرمن که این تحقیق را در سال ۲۰۰۸ منتشر کرد، به‌عنوان یک هشدار در بخشی از آن نوشت:

«یکی دیگر از عواملی که باعث ایجاد انگیزه در کارآفرین برای ثروتمند شدن می‌شود این است که: ایجاد و آفرینش محصول جدید و رهبری یک سازمان وجود دارد. اما نتیجه‌ی آن کاملاً شگفت‌آور است که موفقیت‌های خود را به مخاطره می‌اندازد. کارآفرینان همیشه با یک گزینه در هر مرحله بین ایجاد پول و مدیریت کردن ماجراجویی‌های خود مواجه می‌شوند. افرادی که متوجه اهمیت یکی از این دو نمی‌شوند در انتها نه به پول می‌رسند و نه قدرتی خواهند داشت.»

وقتی شرکتی شروع می‌کند که شخصیت جداگانه‌ای از مؤسسانش داشته باشد و در مسیر خودش گام بردارد، تازه در حال به‌وجود آمدن «یک شرکت» است نه «شرکت آدمی بخصوص». این مرحله برای بیشتر شرکت‌ها مرحله‌ی بسیار سختی است. وقتی یک شرکت به مؤسسانش بسیار وابسته باشد، پتانسیل‌های توسعه‌اش متوقف می‌شود؛ صرف‌نظر از این‌که آیا مالکان نسبت به ایجاد تغییر آگاه باشند؛ ظرفیت‌ها و قابلیت‌های مالکان، هرقدر هم که باهوش و زرنگ باشند، نامحدود و بی‌انتهای نیست. این شرکت‌ها معمولاً در فروش محصول هم دچار مشکل می‌شوند، چون وقتی مؤسسان از شرکت دور می‌شوند، بخش عمده‌ای از فروش شرکت هم با آن‌ها می‌رود. جدا کردن مؤسسان از شرکت جزء ضروریات و الزامات بخشی از استراتژی‌های توسعه است، اما می‌تواند سخت و با ریسک بالا همراه باشد.

### گرفتن بهترین نتیجه بدون حضور مؤسسان

جولیان متکالف<sup>۷</sup> و سینکلر بیچام<sup>۸</sup> بعد از تأسیس ساندویچی Pert a Manger یک مدیر اجرایی قدرتمند به نام اندرو رولف<sup>۹</sup> را به استخدام خود در آوردند تا برنامه‌های توسعه را در کشورهای دیگر پیاده کند. اولین واکنش متکالف به وضعیت جدید، گرفتن سه ماه مرخصی کامل بود و این کار را به‌خاطر درآمد بالای شرکت نکرد، این کار را کرد تا به مدیر اجرایی جدید فرصت و فضای کار کردن بدهد.

بخش جالب ماجرا زمانی است که مؤسسان به صورت فرد در سایه قرار می‌گیرند تا ثابت کنند استراتژی‌های جدید ناموفق است. رولف در سال ۲۰۰۳ ساندویچ‌فروشی را بعد از دو سال موفقیت زیاد به‌خاطر تفاوت‌های بنیادی با مؤسسان شرکت درباره‌ی استراتژی‌های آینده در بخش‌های ضعیف شرکت ترک کرد. متکالف خودش را در نقش یک «مدیر خلاق» قرار داد؛ نقشی که نمی‌توان آن را در هیچ کتاب راهنمایی پیدا کرد. اما متکالف قصدی برای فعال کردن شرکت نداشت؛ او مدیر مستقل دیگری به نام کلایو سچلی<sup>۱۰</sup> را استخدام کرد. بازی بین مالک و مدیر اجرایی دوباره شروع شد. تنها تفاوت این بود که اسم مدیر اجرایی تغییر کرد.

استیو جابز<sup>۱۱</sup> از جمله افرادی است که (وی در سال ۱۹۸۴ آن را پایه گذاری و بعد از آن اخراج شد) در سال ۱۹۹۷ به سمت مدیر اجرایی شرکت APPLE بر می‌گردد. برخلاف متکالف که فرد دیگری را به‌عنوان مدیر اجرایی انتخاب کرد، استیو خود به‌تنهایی این سمت را در اختیار گرفت و از آن به بعد، بخت و اقبال به شرکت اپل روی آورد. جالب این‌جا است که حتی وقتی او در سال ۲۰۰۹ شش ماه مرخصی درمان گرفت، نگران آینده‌ی شرکت اپل بود. هر چند این شرکت جزء یکی از بزرگ‌ترین و بهترین شرکت‌های دنیا محسوب می‌شود، اما اگر رابطه‌ی جابز با اپل کنترل شده جلو می‌رفت هیچ‌وقت نگرانی راجع به آینده‌ی شرکت وجود نداشت.

7. Julian Metcalfe

8. Sinclair Beecham

9. Andrew Rolfe

10. Clive Schlee

11. Steve Jobs

کارشناسان معتقدند وسواس‌های او در طراحی و جدیتش در اداره‌ی جزء به جزء بخش‌هایی از شرکت باعث شده بود تا سمت مدیریت اجرایی اپل برایش کوچک باشد. دوسال بعد از این‌که جابز فوت کرد، ارزش سهام شرکت اپل ۲۵ درصد افت پیدا کرد. «دوسال بعد از فوت جابز، آیا اپل شرکت متفاوتی شده است؟» این تیتتر خیلی از روزنامه‌ها بعد از افت سهام شرکت اپل بود.

### مردم و مدیریت کردن آن‌ها

موانع توسعه‌ای که مربوط به مؤسسان شرکت است درباره‌ی استخدام نیروی تازه‌نفس یا افزایش ظرفیت و قابلیت تیم‌های مدیریتی سیستم است. «اگر می‌خواهی کاری در شرکت بشود خودت انجامش بده.» این جمله یکی از تمایلات اصلی مالکان بسیاری از سازمان‌ها است. استدلال‌شان این است که پیدا کردن کارمند خوب بسیار سخت است. درحقیقت آن‌ها یک مقاومت پنهانی نسبت به واگذاری مسؤلیت دارند. شما می‌توانید در بسیاری از چارت‌های سازمانی شرکت‌های بزرگ و متوسط این موضوع را پیدا کنید و خواهید دید که تمامی اعضای هیأت مدیره به صورت مستقیم به مؤسسان خودشان گزارش می‌دهند؛ مخصوصاً اگر مالکان این شرکت‌ها جوان باشند. اولین اقدام جدی برای توسعه و گذشتن از این مرحله این است که خطوط گزارش‌دهی به مؤسسان قطع و به یک تیم حرفه‌ای که می‌تواند از این گزارش‌ها استفاده کند، وصل شود و مؤسسان را به سایر مسائل دیگر ارجاع دهند.

مؤسسان سازمان، حتا اگر فرض کنیم که هیچ‌کس نمی‌تواند کارها را آن‌طور که آن‌ها می‌کنند، به سرانجام برساند، باید بپذیرند انجام کارها توسط خودشان چیزی جز یک راه‌حل موقتی برای مسائل کوتاه‌مدت نیست. آن‌ها باید بپذیرند مسائل زائد را از کنارشان حذف و افرادی را استخدام کنند تا بتوانند کارها را بهتر از خودشان انجام دهد. این بهترین تصمیم و انتخابی است که می‌توانند برای توسعه‌ی شرکت و مدیریت آن بگیرند. متأسفانه حتا آن‌ها که با فکر واگذاری اختیارات موافق هستند،

فکر اشتباهی که در سر می‌پروانند و آن این است که «چه کسی بیشتر از من این شرکت را دوست دارد؟» این جوهره فکر اصلی کارآفرینان است و با این حال ترجیح می‌دهند با استخدام مشاور، تیم مدیران ارشد خود را کامل کنند. تیم مدیریتی برای ثبات در آینده و بازسازی شرکت خارج از تفاوت‌های شخصیتی، اختلافات ساختاری و مشکلات شخصی‌شان قدم بر می‌دارند و تصور نمی‌کنند که با خوش‌آمدگویی مؤسسان روبه‌رو خواهند شد و آینده‌ای آسوده در انتظارشان است. به عبارت دیگر، استخدام تیم حرفه‌ای برای ساختن فردا است نه اجرای دستورالعمل‌های مربوط به گذشته. تیم اجرایی موفق از آدم‌های مختلفی تشکیل شده و افراد تیم نباید شبیه هم باشند.

افزایش شدن افراد جدید حتماً فکری نو را برای شرکت به همراه می‌آورد که قطعاً نباید شبیه راه‌حل‌های مؤسسان شرکت باشد. درحقیقت این افراد نیاز دارند مدیریت خود را به شکل متفاوتی اعمال کنند و انگیزه‌ی انجام آن را هم داشته باشند. اگر چنین نشانه‌هایی در این تیم وجود نداشته باشد، تبدیل به یکی از موانع بزرگ برای توسعه تبدیل می‌شود که در آینده‌ی نزدیک باعث ایجاد موانع و مشکلات دیگر خواهد شد. همان‌طور که جان کاتزن‌باخ<sup>۱۲</sup> و داگلاس اسمیت<sup>۱۳</sup> در کتاب‌شان به نام *Wisdom of Teams* اشاره می‌کنند عملکرد گروهی از مردم بدون داشتن نشانه‌هایی از مدیریت چیزی به شرکت یا هر فعالیت دیگری اضافه نخواهد کرد. درحقیقت مدیریت حرفه‌ای، به همراه تیم اجرایی تأثیرگذار باعث افزایش ظرفیت شرکت، نه تنها در مبارزه با مسائل جاری می‌شود بلکه به آینده‌ی عظیم‌تر هم توجه خواهد کرد. برای به‌دست آوردن اطلاعات بیشتر درباره‌ی مدیریت تیم به فصل ۶ مراجعه کنید.

افزایش کردن افراد جدید به تیم موجود، این مفهوم را برای مدیران می‌آورد که برخی از آن‌ها باید بخشی از وظایف خود را به تازه‌واردها بدهند. این برای تیم فعلی شرکت سخت است؛ همین‌طور برای فرد

12. jon katzenbach

13. Douglas Smith

جدید. مدیران اجرایی، افراد جدیدی را برای ارتقا و رشد شرکت اضافه می‌کنند. اما با شک درون‌سازمانی مواجه می‌شوند که آن‌ها را یک مرحله به عقب برمی‌گرداند. تیم اجرایی موجود قطعاً به‌خاطر هدف‌هایی که در فروش به‌وسیله‌ی مالکان یا فعالیت خودشان دارند با افراد جدیدی صحبت خواهند کرد و به شکلی رجز خوانی می‌کنند.

همان‌طور که سیستم انتظار متفاوتی از مدیران فعلی نسبت به مدیران جدید دارد، آن‌ها نیز احساس متفاوتی نسبت به درآمد یا پاداش خود خواهند داشت. آن‌ها انتظار داشتن یک درآمد آبرومند را دارند. نسل اول مدیران و کارکنان بابت ساختن یک شرکت و داشتن هیجان اولیه‌ی آن احساس بهتری دارند و حتماً مدیری که تجربه‌ی ساختن شرکت را دارد و توانسته شرکتی بزرگ را مدیریت کند انتظار داشتن درآمد بیشتری نسبت به مدیران فعلی دارد. این تنش را در همه‌ی شرکت‌ها به‌خاطر تفاوت نسل‌های مدیریتی می‌شود دید.

رجز خوانی و داشتن ادعا نسبت به عملکرد گذشته تنها عامل ایجاد تنش نیست. برای مثال، وقتی سازمان آن‌قدر بزرگ می‌شود که برای استخدام نیروهایش نیاز به یک مدیر منابع انسانی پیدا می‌کند که قرار است به پاداش و سود مدیران نظارت کند و مدیران و معاون مورد نیاز سیستم را طبق بودجه‌ی تعریف‌شده استخدام کند. هم‌زمان سایر مدیران سازمان هم که ساختار مدیریتی خود را ایجاد کرده‌اند شروع به خالی کردن مسائل مدیریتی مربوط به کارکنان‌شان، بر سر تیم مدیریت منابع انسانی می‌کنند.

شرکت‌هایی که به‌این موضوع برمی‌خورند از مهارت مدیرعامل شرکت در تقسیم‌بندی وظایف سود می‌برند. آن‌ها افراد توانمند را در بخش مدیریت منابع انسانی استخدام می‌کنند و کار مدیران فروش تنها محافظت از بخش فروش شرکت است. ساختارهای سازمانی ساخته‌شده موظفند به احتیاجات کارکنان و مدیران پاسخ دهند تا مدیران سازمان بهانه‌ای در این مورد نداشته باشند و این کار قطعاً در ارائه‌ی خدمات به مشتری‌ها هم تأثیرگذار خواهد بود. با این‌همه این ساختارها در آینده به یک مانع برای توسعه‌ی

شرکت تبدیل خواهند شد. این مانع باعث می‌شود ساختارهای جدید از سوی مدیر اصلی سازمان طراحی شود که این بار به ارتباط میان مدیران و مشتری توجه خواهد کرد. در این حالت بخش منابع انسانی، فروش، بازاریابی و اجرایی تعطیل نمی‌شود چون سازمان آن قدر بزرگ شده که بدون این بخش‌ها نمی‌تواند وجود داشته باشد اما نقش‌های هر بخش را مشاوران داخلی دوباره تعریف می‌کنند. در این زمان از یک برنامه و سیستم کلی که مدیریت آن‌ها را تعبیه کرده پیروی خواهند کرد و خود را از انجام کارهایی که باعث ایجاد استهلاک می‌شود دور می‌کنند.

موانعی که مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ پیش رو دارند به شکل دیگری در شرکت‌های کوچک هم هست. درحقیقت، در شرکت‌های مشتاق برای توسعه بسیار مهم است که نیروها شایسته‌ی بخشی باشند که در آن فعالیت می‌کنند. (فصل ۶ را بخوانید) اما مهم‌تر این است که به یاد داشته باشیم توسعه یعنی تغییر و تغییر یعنی عوض شدن افراد نقش یا رفتار آن‌ها - تغییر در هر سازمانی می‌تواند مشکل باشد و هر بخش شرکت به شکل مستقلی باید تغییر کند. هر فرد با دیگری تفاوت دارد. اجرای برنامه‌ها با تصورات و تجربیات مختلف افراد می‌تواند نتایج متفاوتی را به همراه داشته باشد. هر شخصی که در مقابل تغییر مقاومت نشان دهد جابه‌جا خواهد شد؛ حتی اگر مدیرعامل باشد.

### ساختار سازمانی

ساختارهای سازمانی هم می‌توانند یکی از موانع توسعه‌ی شرکت به حساب آیند و درواقع، راه‌حل بسیاری از موانع توسعه‌ی شرکت در ساختار آن قرار دارد.

یک شرکت جدید، نیاز چندانی به ساختار ندارد. هر چند، یک شرکت تا وقتی ساختار پیدا نکند نمی‌تواند ارزیابی درستی از فعالیت‌های خود و میزان سودآوری اش داشته باشد. ساختارهای متفاوتی برای فعالیت‌های مختلف در سطوح متفاوت توسعه طراحی شده و انتخاب ساختار می‌تواند روش توسعه‌ی شرکت را تعیین کند. به صورت کلی دو



نوع ساختار وجود دارد:

- ساختار شرکتی که در آن رابطه‌ای بین گزارش‌های مختلف واحدها بخش، واحدهای فرعی و سایر بخش‌های موجود در شرکت وجود دارد.
- ساختار مدیریتی که در آن خطوط گزارش‌ها مستقل هستند؛ مخصوصاً در ترکیب هیأت‌های اجرایی و اعضای کمیته‌های مربوط به آن، مدیران و هر یک از اعضای هیأت مدیره.

بخش‌های مختلف شرکت می‌توانند جداگانه ایجاد شوند که هر کدام از آن‌ها قانون‌های خاص خود را دارند و تنها زیرمجموعه‌ی شرکت هلدینگ مادر هستند؛ زیرا گردانندگان شرکت ترجیح می‌دهند لایه‌های بیشتری به مدیریت اضافه نکنند و این موضوع باعث پیچیدگی بیشتر «ساختار شرکتی» می‌شود که در آن شرکت تنها توسط یک روش اداره می‌شود. البته این‌جا یک تضاد وجود دارد: اگر در شرکت هر بخش شامل نظم‌های متفاوتی باشد، ممکن است اختلاف‌های جزئی‌ای که میان نظم‌های مختلف وجود دارد شناسایی نشود. برعکس، اگر برای هر بخش به صورت جداگانه مدیر و سیستم اداری مستقلی در نظر گرفته شود، این خطر وجود دارد که هر بخش در منابع تکراری سرمایه‌گذاری کند یا بدتر از آن باعث آسیب دیدن بخش‌های دیگر شرکت شود.

امکان ندارد این تنش‌ها یا تضادها درون سیستم حذف شود، اما می‌توان با مدیریت آن‌ها، تأثیرگذاری‌شان را کاهش داد. واحد تحقیق و توسعه و بخشی از شرکت که روی کسب‌وکارهای جدید سرمایه‌گذاری می‌کند، قطعاً از این‌که جدا شود و نظم جداگانه‌ای داشته باشد سود خواهد برد و احتمال رسیدن به هدف‌های تعیین شده افزایش می‌یابد. داشتن این ساختار می‌تواند به جذب سرمایه‌گذار خارجی یا شریک تجاری به این بخش‌ها (منظور واحد تحقیق و توسعه است) کمک کند. در حالی که اگر تنها یک ساختار را مد نظر قرار دهیم، امکان ورود سرمایه‌گذار بیرونی به شرکت وجود ندارد. البته خطوط گزارش‌دهی در سیستم باید بین بخش‌های مختلف جریان داشته باشند تا هر بخش برنامه‌های خود را با سیستم توسعه‌ی شرکت و باتوجه به مسائل پیش رو تطبیق دهد.

(برای مطالعه‌ی بیشتر به فصل اول مراجعه کنید.) ایجاد سیستم مالکیت سهام شرکت و پاداش می‌تواند بخش‌های نابرابر یک شرکت را در زمینه‌ی مثال درآمدی کنار یکدیگر قرار دهد. وقتی شرکت Title Research بخش سلسله‌ی آنلاین را راه‌اندازی کرد، آن را در بخش و ساختار جداگانه‌ای زیر نظر مدیران وقت شرکت قرار داد و گزارش‌های پیشرفت کار را به هیأت مدیره که مسائل مالی را تحت کنترل داشتند ارائه دادند. تمامی کارکنان شرکت این فرصت را داشتند که در بخش جدید فعالیت کنند و این اطمینان به آن‌ها داده شده بود که بخش جدید قرار نیست منابع و توجه‌های زیادی را به خود جلب کند.

«اداره‌ی شرکت» واژه‌ای است که به ساختار شرکت در رابطه با سهامداران برمی‌گردد؛ مخصوصاً مدیران و مالکان. اداره کردن یعنی چه اتفاقی برای ساختار مدیریت می‌افتد اگر قوانین روی سیستم سازمانی قرار بگیرد. قوانین بیشتر در شرکت‌های بزرگ یا با تکنولوژی بالا مورد استفاده قرار می‌گیرد تا شرکت‌های کوچک. با این حال این قوانین نتایج مشابهی را در زمینه‌ی رابطه‌ی مالکان و مدیران در شرکت‌های کوچک ایجاد می‌کنند. بنابراین اداره کردن شرکت می‌تواند باعث افزایش انگیزه‌ی تغییر ساختار در راستای توسعه شود.

اصلی‌ترین بخش یک ساختار برای اداره‌ی شرکت، هیأت مدیره‌ی آن است. اعضای این هیأت توسط سهامداران و مدیران اصلی شرکت انتخاب می‌شود که سهمی در شرکت دارند. در شرکت‌های کوچک، مالکانی که مدیریت مجموعه را به‌عهده می‌گیرند شرکت را براساس قوانین خود اداره می‌کنند. یکی از تغییراتی که توسعه همراه خود می‌آورد این است که تفاوت‌هایی را بین بخش‌های مختلف شرکت‌های کوچک ایجاد می‌کند. بهترین فاصله بین مالک و مدیر شرکت را یک سرمایه‌گذار مالی ایجاد می‌کند که به هیأت مدیره‌ی رسمی‌ای که بتواند مسؤولیت مدیریت و فعالیت‌های شرکت را به‌عهده بگیرد بیشتر نیاز دارد.

کشورهای مختلف و قانون‌های‌شان روی شکل‌گیری ساختار شرکت تأثیرگذار است. در ایالات متحد آمریکا و انگلیس، تمرکز کارشناسان در

شرکت‌های بزرگ برای ایجاد هیأت مدیره‌ی واحدی است که بخش‌های اجرایی (مثل مدیر ارشد اجرایی سازمان) و بخش‌های غیر اجرایی را در برگیرد. در ایالات متحده آمریکا، ریاست هیأت مدیره هم قدرت اجرایی دارد و هم توان مدیریت کردن هیأت مدیره را. در انگلیس، در شرکت‌های بزرگ، وظایف رئیس هیأت مدیره و مدیر ارشد اجرایی از هم جدا است و حیثه‌ی قدرت آن‌ها در شرکت و هیأت مدیره کاملاً تعریف شده و جدا از هم است. جداسازی نقش‌های رئیس هیأت مدیره و مدیر ارشد اجرایی در شرکت‌های بزرگ انگلیسی یکی از اصلی‌ترین بخش‌های ساختار هر شرکتی است و همه باید از آن پیروی کنند، یا توضیح دهند چرا چنین سیستمی در ساختار اداری‌شان وجود ندارد. اما هیچ‌وقت شاهد چنین تقاضایی در آمریکا نخواهید بود.

شرکت‌های بزرگ در آلمان مجبورند بین مسؤل واحدها و مدیران هیأت مدیره جداسازی کنند. برخلاف انگلیس که هیأت مدیره‌ی واحدی وجود دارد، در آلمان شرکت‌ها هیأت‌های مدیریتی متفاوتی را دارند که تحت نظارت مدیریت شرکت همانند یک هلدینگ عمل می‌کنند و این هیأت‌های اجرایی چرخ‌های حرکت‌دهنده‌ی ساختار شرکت هستند. بنابراین ساختار مدیریت و شرکت می‌تواند باهم در ارتباط باشد.

شرکت‌های خانوادگی معمولاً با این دوگانگی ساختار در زمان توسعه مواجه خواهند شد. یکی از راه‌های غیر قابل امتناع در شرکت‌های خانوادگی، استخدام یک مدیر حرفه‌ای غریبه و واگذاری مسؤلیت‌ها به دوش او است. کم پیش می‌آید در این حالت بین اعضای خانواده و مدیر جدید درگیری‌های کلامی ایجاد نشود؛ مگر این‌که بتوانند کنار هم شرکت را کنترل کنند. تنش بین مدیر اجرایی و مالکان شرکت همیشه وجود دارد اما وقتی یک طرف آن خانوادگی باشد، این تنش‌ها پیچیده‌تر می‌شود. بعضی شرکت‌های بزرگ خانوادگی، با ایجاد دو هیأت مدیره و دو ساختار، این موضوع را حل می‌کنند. آن‌ها هیأت مدیره‌ای را که شامل اعضای خانواده است به صورت هلدینگ برای مدیریت کردن زیرمجموعه‌ها تشکیل می‌دهند و هیأت مدیره‌ی مکمل را که وظیفه‌اش کارهای اجرایی است به

مدیر ارشد اجرایی واگذار می‌کنند. این که کدام تصمیم به نظر هیأت خانوادگی نیاز دارد، در اساسنامه‌ی شرکت به صورت شفاف ذکر شده و برای اجرای تصمیم، آن را به هیأت اجرایی می‌سپارند و هیأت خانوادگی هم تا رسیدن به نتیجه درگیر آن خواهد بود.

### زمین شطرنجی، رشته‌ای یا سلسله‌مراتب؟

ساختار شرکت تنها بخش اداره کردن سازمان نیست. در یک شرکت ساختارهای تصمیم‌گیری دیگری هم وجود دارد که باعث رشد و توسعه خواهند شد. قطعاً هر ساختار فایده و هزینه‌هایی به همراه دارد.

### ساختار متمرکز

این حالت از ساختار اداری، لایه‌های مدیریتی را اضافه‌تر می‌کند و در نتیجه توانایی کنترل روی منابع مصرفی شرکت به شدت افزایش می‌یابد. این سیستم‌ها بیشتر مواقع متمرکز هستند و در آن زنجیره‌ی دریافت فرمان برای تیم‌های اجرایی شفاف است و تیم مدیران ارشد تمامی قدرت سازمان را به صورت متمرکز در اختیار دارند. هر چند سازمان‌های متمرکز چندان هم توانایی رشد و توسعه را ندارند و تنها در صورتی توسعه در آن‌ها اتفاق می‌افتد که شکل و شمایل‌شان از چیزی که مالکان سازمان ایجاد کردند متفاوت شود. رده‌های پایین‌تر سازمان یا به عبارتی انتهای زنجیره‌ی فرمان، خود را از هسته‌ی مرکزی قدرت شرکت بسیار دور می‌بینند. این نوع از نظم، حرکت سازمان را بسیار کند می‌کند و توانایی پاسخ‌گویی نسبت به تغییرات بازار یا شرایط اقتصادی محیط را به شدت کاهش می‌دهد که این موضوع می‌تواند بلای جان شرکت شود. مشتری ممکن است با بخشی از سازمان روبه‌رو شود که اجازه‌ی پاسخ‌گویی بیشتر به نیازهایش را نداشته باشد. این معطلی و عدم خدمت‌رسانی حرفه‌ای باعث می‌شود آن‌ها از دریافت پاسخ از سازمان دل‌زده شوند. این موضوع شاید در مورد کسب‌وکارهای ثابتی که در آن‌ها مشتریان درخواست‌های ساده‌ای دارند، موضوع چندان مهمی به نظر نیاید، اما در بسیاری صنایع، رضایت

مشتری به سادگی به دست نخواهد آمد. شرکت‌هایی هستند که در اندازه‌های کوچک قرار دارند و مشتری در آن‌ها بیشترین رضایت و ارزش را زمانی به دست می‌آورد که معامله‌ی خود را با مدیرعامل انجام دهد. در شرکت‌های بزرگ هم مشتری اهمیت و ارزش خود را در سازشی که از طرف مقابل می‌بیند به دست می‌آورد. در این بین مدیران میانی برای‌شان سخت است که اختیارات محدودی که به آن‌ها واگذار شده کاری نکنند؛ زیرا در نقطه‌ی انتهای ارتباط با مشتری قرار دارند و باید در لحظه تصمیم گیرند. اگر خیلی خوش‌شانس باشد یا رابطه‌ی خوبی با مالکان شرکت داشته باشند، برای تصمیم‌گیری خارج از حیطه‌شان می‌توانند با یک تلفن مسأله را حل کنند و بوروکراسی موجود را از پیش پای خود بردارند. یکی دیگر از معایب این ساختار زمانی پیدا می‌شود که مدیر اصلی شرکت حضور نداشته باشد؛ مخصوصاً اگر روندهای اداری مرتب نشده باشد و کل شرکت به‌خاطر همین موضوع نتواند کارهای روزانه‌ی خود را پیش ببرد.

### ساختار غیر متمرکز

شرکت‌های در حال توسعه با تقویت روند مدیریت غیرمتمرکز و تسهیل ساختار مدیریت و سازمان مسائل موجود در سیستم مدیریتی غیر متمرکز را از بین ببرند. یک شرکت ممکن است از لحاظ نوع محصول یا محل جغرافیایی آن به بخش‌های کوچک تری تقسیم شده باشد. به عبارتی یک سازمان را به بخش‌های کوچکتر بشکنیم و این تیکه‌های خرد همان واحدهای غیرمتمرکز را تشکیل می‌دهند. در این حالت، هر واحدی صلاحیت تصمیم‌گیری درباره‌ی مسائلی را دارد که قبلاً تصمیم‌گیری درباره‌ی آن‌ها به‌عهده‌ی تیم مدیر ارشد سازمان بوده. این سازمان‌ها به صورت افقی رشد پیدا می‌کنند؛ درست عکس سیستم سلسله‌مراتبی که رشدش عمودی است. این ساختار بسیار انعطاف‌پذیر بوده و راحت‌تر می‌تواند نیازهای مشتری را پاسخ دهد؛ زیرا مرکز تصمیم‌گیری به مشتری نزدیک‌تر است. همچنین این ساختار رقابت بین بخش‌های مختلف درون سازمانی را تشدید می‌کند که نتیجه‌ی آن افزایش سطح کیفی خدمات

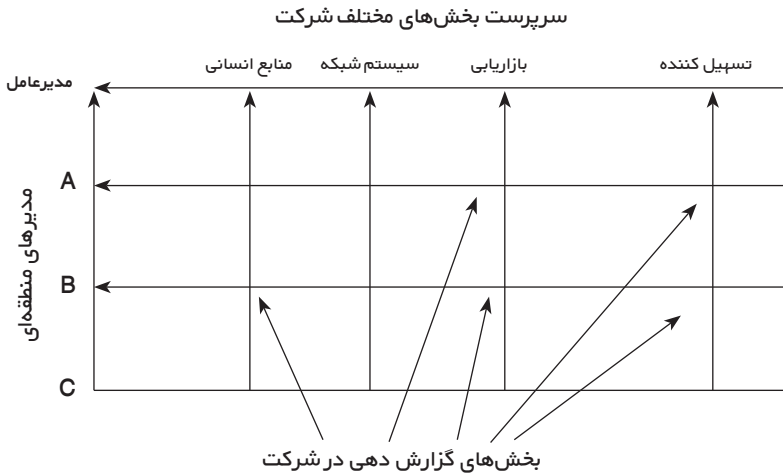
یا محصولات شرکت خواهد بود. اما این رقابت می‌تواند در مراحل بعدی توسعه‌ی شرکت تخریب‌کننده باشد. هر بخش وظایفی دارد و اهداف تعریف‌شده برای آن به هدف‌های کلی سازمان ارجحیت پیدا می‌کند. این مشکل را می‌توان در مدیرانی که انگیزه‌ی بالایی برای رسیدن به هدف‌های شخصی خود چه مالی و چه رده‌ی سازمانی دارند، به‌خوبی مشاهده کرد. در این نوع مدیران هدف‌های سازمان در مرحله‌ی بعدی آن‌ها قرار می‌گیرد.

این احتمال وجود دارد که در ساختار غیرمتمرکز، هر بخش برای خود یک سیستم مدیریتی قرار دهد. به عبارتی هر بخش به صورت جداگانه یک شرکتی همراه هیأت مدیره و بخش اجرایی خود را داشته باشد. در این حالت نحوه‌ی مدیریت بخش‌ها به‌شدت پیچیده می‌شود و ممکن است جریان ارسال اطلاعات به مدیر ارشد سازمان دچار اشکال شود و از سوی دیگر هزینه‌های مدیریت سازمان به‌شدت افزایش یابد. درحقیقت، زمانی را تصور کنید که مدیر ارشد اجرایی جدیدی که تازه پا به سازمان گذاشته تمایل دارد بخش‌هایی را که هزینه‌ی اضافه دارند از سیستم حذف کند یا برخی فعالیت‌ها را به دفتر مرکزی برگرداند. شناسایی و برگرداندن آن‌ها کار سخت و بسیار پیچیده‌ای است. یا شاید سازمان بخواهد یک سری از بخش‌های زیرمجموعه را بفروشد و سرمایه‌ی خود را در بخش‌های مفیدتری سرمایه‌گذاری کند. در این حالت تشخیص این‌که کدام‌یک از بخش‌ها را به فروش برساند و این فروش چه تبعاتی برای شرکت خواهد داشت، دشوار و با ریسک بالایی همراه خواهد بود. شرکتی که با واگذاری اختیارات به بخش‌ها ساخته می‌شود شبیه سیستم عنکبوتی نیست و یکی از مهم‌ترین نتایج این ساختار، انعطاف‌پذیری فوق‌العاده و تقسیم آن به بخش‌های کوچک خواهد بود. این بزرگ‌ترین تفاوت بین ساختار سلسله‌مراتبی با غیرمتمرکز است.

### سایر ساختارها

یک سری چیدمان سازمانی هم مابین ساختار سنتی متمرکز و غیرمتمرکز وجود دارد که در شکل ۳،۱ نشان داده شده است؛ ساختاری

شکل ۳/۱ - ساختار ماتریکسی



مابین نظام سلسله مراتبی و سیستم غیرمتمرکز.

به‌عنوان مثال مدیر ارشد مالی در ساختاری شبیه ماتریس بالا موظف است گزارش خود را به دو بخش ارائه دهد: یکی مدیران ارشد اجرایی و دوم بخش مالی‌ای که در دفتر مرکزی مستقر است؛ یا بخش‌های اجرایی شرکت باید به هیأت اجرایی گزارش دهد. این ساختار می‌تواند به‌سرعت پیچیده‌تر شود و مدیران خود را در میان آن گرفتار ببینند. اگر بخواهیم خوش‌بینانه نگاه کنیم، این ساختار باعث می‌شود اطلاعات در سطح و آشکار باشد: اطلاعات بین مرکز و بخش‌ها؛ همچنین بین افرادی که مسؤل پیاده‌سازی استراتژی‌های شرکت برای تحقق توسعه هستند و افرادی که مسؤل پیاده‌سازی تصمیم‌ها به صورت روزانه هستند، دائم در حال ردوبدل کردن این چیزها هستند. این ساختار همچنین به مدیران برای ایجاد اختیارات شخصی در شرکت کمک می‌کند.

برخی شرکت‌ها، حتی با داشتن سیستم ارتباطی از طریق شبکه‌ی کابلی بین بخش‌ها، ساختارهای رادیکال‌تری دارند: همان‌طور که می‌دانید این

شبکه‌ها بخش‌های مختلف را به یکدیگر متصل می‌کند و افراد هر سازمان بسته به پروژه‌ی پیش‌رو گزارش‌هایی را به یکدیگر ارائه می‌کنند. برای مثال، A ممکن است به B گزارش دهد درحالی که B هم‌زمان می‌تواند یکی از اعضای تیمی باشد که شامل گزارش A می‌شود. این ساختار با افزایش تعداد نفرات درون سازمانی سیال بودن خود را حفظ می‌کند و پذیرش شرایط موجود در آن به راحتی صورت می‌گیرد. این روزها مرز تفاوت بین نوع پرسنل و فعالیت‌های مختلف تعریف خود را از دست داده؛ همان‌طور که مرز میان کار و شغل کارمندی و شغل آزاد از میان برداشته شده است. حتی مرز میان مشتری و ارائه‌دهنده خدمات کمرنگ شده و به پروژه‌ی دیگری میان نماینده‌ی مشتری و تأمین‌کننده تبدیل شده است. خریدارها به‌دقت همه‌چیز را محاسبه می‌کنند تا زنجیره‌ی تأمین مواد اولیه و هزینه داشتن حساب باز را بپذیرند و استراتژی مالی‌ای حاکم گردد که به نفع‌شان است. صنایع هم می‌پذیرند که به تولید و زنجیره‌ی تأمین لحظه‌به‌لحظه‌ی کالا متکی باشند. سازمان‌ها به مرحله‌ای می‌رسند که باید ببینند می‌خواهند چه دستاوردی از ساختار سازمانی‌شان به‌دست آورند، مدیریت بالا به پایین داشته باشند یا سازمان را در راستای افق به صورت بخش‌بخش توسعه دهند.

### ساختار: نظم و آزادی

Nypro یکی از فعال‌ترین شرکت‌ها در زمینه‌ی ریخته‌گری مواد پلاستیکی است که تلاش‌های زیادی را برای استقرار مدیریت انعطاف‌پذیر و ساختار شرکتی که مانع توسعه نشود، کرده. دفتر مرکزی این شرکت در امریکا بود و با داشتن سالانه بیش از یک میلیارد دلار گردش مالی، در سال ۲۰۱۳ تصمیم گرفتند شرکت را به مؤسسه‌ی Jabil، که یک شرکت خدمات‌دهی در سطح بین‌المللی بود، بفروشند. Nypro شرکت بسیار بزرگی محسوب می‌شد و بیش از ۲۰۰۰ هزار نفر در آن کار می‌کردند. طبق ساختار شرکت آن‌ها در شعبه‌های محلی‌شان مدیرهایی از همان مناطق انتخاب کرده بودند و شعبه‌های محلی شرکت را هیأتی از کارمندان ارشد اداره می‌کردند. روحیه‌ی همکاری بین بخش‌های مختلف شرکت وجود داشت. آن‌ها تصمیم گرفتند برای تقویت



روحیه‌ی همکاری تیمی هر منطقه پاداشی را برای تیم در نظر بگیرند. در این روش، کل پاداش به تیم تعلق می‌گرفت نه به فرد و کلیه‌ی تیم‌ها شروع به شناسایی مشتری‌های مستعد و مشتاق به همکاری با شرکت کردند.

در همین زمان، رگه‌هایی از پیچیدگی در Nypro ظاهر شد. تیم‌های اجرایی و شرکت به رقابت باهم پرداختند. کم‌کم به خاطر همین پیچیدگی‌ها قدرت تشخیص فوق‌العاده‌ی شرکت بابت پیدا کردن روش‌های جدید از میان رفت. وسواس‌های مربوط به خدمات مشتری تنها یک نقش پیدا می‌کنند؛ این‌که باعث برتری شخصی می‌شود نه برتری شرکت. همیشه ایده‌ی خوب راه خود را در شرکت باز می‌کند. اما در مثال بالا باتوجه به نظرات و کنترل ارائه‌ی خدمات به مشتری و به‌خاطر این‌که هر تیم بتواند جایگاه بهترین را در شرکت پیدا کند، ایده به‌درستی اجرا نمی‌شد. در نهایت مدیران ارشد اجرایی خود را به‌عنوان مسؤلان تیم می‌دیدند نه مسؤل بخش‌های مختلف شرکتی که مربوط به یک سازمان واحد است. درحقیقت، فرهنگ سازمانی در شرکت Nypro نشان‌دهنده‌ی همکاری و رقابتی بود که بین ساختار سازمانی و تیم مدیریتی وجود داشت.

خب پس چرا این شرکت به Jabil فروخته شد؟ به این دلیل که قرار دادن انگیزه‌های غیرمعقول و ایجاد ساختار سازمانی نامناسب باعث می‌شود شرکت از جایگاه قدرت به پایین کشیده شود؛ به‌خاطر این‌که به‌جای پاسخ‌گویی به تغییرات بازار و ایده‌پردازی درباره‌ی آن، کارمندان شرکت به فکر افزایش ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری در بخش خود بودند تا سود بیشتری کسب کنند.

در شرکت‌های خانوادگی درخواست‌های مربوط به موضوعات خانوادگی، لایه‌ی دیگری به ساختار سازمان که از قبل هم پیچیده بوده، اضافه می‌کند. یک مدیر خوب در شرکت‌های خانوادگی، تمام انرژی خود را می‌گذارد که بتواند موضوعات خانوادگی و شرکت را شناسایی و از هم جدا کند و می‌داند نتایج موضوعات خانوادگی هیأت مدیره، باعث تقویت شرکت خواهد شد یا سبب از بین رفتن بخشی از شرکت می‌شود. این نوع شرکت‌ها اغلب اوقات به صورت منظم به موضوعات خانوادگی مثل مسائل کاری می‌پردازند و یک

کمیته‌ی خانوادگی هم دارند که در اساسنامه‌ی آن مسائل مربوط به استخدام و مهم‌تر از همه تدوین برنامه‌ی انتقال از یک نسل به نسل دیگر نوشته شده است.

در اکثر شرکت‌های خانوادگی ریشه‌ی اکثر مشکلات مانند بقیه‌ی شرکت‌های در حال توسعه است؛ درک و مدیریت تفاوت بین کنترل کردن سازمان و حس مالکیت مؤسسان. تنظیم و ایجاد ساختار می‌تواند یکی از مهم‌ترین راه‌حل‌ها برای این مشکل باشد.

### اکراه در تغییر

اکراه یا بدتر از آن ناتوانی در تغییر یکی از مسائل قابل توجه در موانع توسعه است که در فصل دوم به بخشی از این موضوع اشاره شد.

یک شرکت در حال توسعه باید آینده را پیش‌بینی کند و برای چالش‌های پیش‌رویش در مرحله‌ی بعدی توسعه آماده شود. این موضوع نیازمند تغییر مسائلی است که تا به حال تغییر نکرده‌اند. هر چه شرکت سریع‌تر رشد کند، سرعت تغییرات هم بالا می‌رود. اما در صورتی که شرکت وضعیت سکون را انتخاب کند در آینده‌ای نه‌چندان دور دچار بن‌بست‌های حل‌ناشدنی خواهد شد. یکی از دلایل اکراه به تغییر، نگاه اشتباه مدیران به موفقیت‌های گذشته است. ماکیاولی<sup>۱۴</sup> در کتاب شهریار<sup>۱۵</sup> که در سال ۱۵۲۳، پنج سال بعد از مرگش منتشر شد درباره‌ی تغییر این‌گونه می‌گوید:

«باید به خاطر داشته باشیم که چیزی سخت‌تر از داشتن مسؤلیت نیست. اداره کردن و عدم اطمینان از موفقیت، درجه‌ی کمتری از سختی را نسبت به معرفی یک محصول جدید به عهده دارد. برای این‌که مخترعان دشمن افرادی هستند که تحت شرایط قدیم کار خود را به خوبی انجام می‌دهند و یا میل ندارد از کسی که تحت شرایط جدید کار خود را به خوبی انجام می‌دهد دفاع کند.»

14. Machiavelli  
15. The Prince

او جملات زیادی را درباره‌ی تغییر در مدیریت در کتاب خود نوشته اما برخی از آن‌ها را که مربوط به موضوع بحث ما می‌شود می‌آوریم:

— وقتی فرصت کوتاه است و یک بحران در پیش رو دارید یک بالا و پایین حسابی بهترین راه این است که با قدرت و به صورت مستقیم به آن نزدیک شوید. اما نباید انتظار داشته باشید که به شما خوش بگذرد.

— وقتی فشار کمتر است یا شرکت کار خود را به‌خوبی انجام می‌دهد، نگاه از پایین به بالا داشته باشید و بهترین راه انتخاب راه‌کارهای مشارکتی است.

— برای شرکتی که انگیزه‌های لازم را برای رشد دارد، داشتن برنامه‌های دائمی برای تغییر، بهترین راه‌حل است. درست مثل ورزش تای چی که حرکتهای آسانی در آن وجود ندارد، اما نرمی بدن را هر قدر هم که سن بالاتر برود حفظ می‌کند.

شرکتهای در حال رشد، به شرکتهایی گفته می‌شود که کار خود را به بهترین شکل انجام می‌دهند. تغییر در آن‌ها اگر از پایین به بالا یا با مشارکت بخش‌های درون‌سازمانی صورت گیرد، حسی شبیه موفقیت را به همراه می‌آورد. درحقیقت وقتی اعضای شرکت، تحت تأثیر تغییرات جدید قرار گیرند احساسی شبیه حال‌وهوای مؤسسان شرکت در روزهای اولیه را خواهند داشت. قطعاً این شرایط زمانی به‌وجود خواهند آمد که تغییر تحمیلی نباشد. به همین نحو، شرکتی که انگیزه‌های فراوانی برای توسعه دارد باید راهی را برای تغییرات دائمی در آن موضوع پیدا کند و به‌این نقطه برسد که موفقیت در سال گذشته به‌عنوان یک گاو مقدس در سال آینده ادامه پیدا نخواهد کرد. در مقاله‌ای که در سال ۲۰۱۰ فریک ورمیولن<sup>۱۶</sup> و فانیش فورمن<sup>۱۷</sup> از دانشکده‌ی تجارت دانشگاه لندن و رانجی گولاتی<sup>۱۸</sup> از دانشکده‌ی تجارت دانشگاه هاروارد نوشته بودند، به‌این موضوع اشاره شده بود که سلامت اجرای برنامه‌ی توسعه‌ی شرکت ممکن است به‌خاطر

16. Freek Vermeulen

17. Phanish Puranam

18. Ranjay Gulati

آنچه آن‌ها « مشارکت چربی‌ها»<sup>۱۹</sup> می‌خوانند آسیب‌پذیر باشد. این سازمان‌ها باید در نظر داشته باشند که در چندین مورد دست به اصلاح و تغییر بزنند؛ زیرا در غیر این صورت تغییر به‌عنوان یک حرکت معمول و متداول در شرکت تصور خواهد شد. سازمان‌های در حال توسعه، اگر تغییر را به‌عنوان یکی از موضوعات رشد خود نبینند، سرانجام با یک بحران جدی روبه‌رو می‌شوند. تنها راه برون‌رفت از آن انتخاب برنامه‌ی تغییر از بالا به پایین خواهد بود که بسیار دردناک است و هزینه‌های گزافی را به سازمان تحمیل خواهد کرد.

### موانع توسعه‌ی خارجی

به‌سادگی می‌توان شکست در توسعه را به‌خاطر موانع خارجی‌ای سرزنش کرد که خیلی از آن‌ها به موانع درونی سازمان برمی‌گردند؛ موانعی که به افراد مربوط می‌شوند. در حال حاضر شرکت‌های خصوصی و سرمایه‌گذاران روی تیم مدیریتی سرمایه‌گذاری می‌کنند تا خود شرکت. پس اگر شرکت به دنبال به‌دست آوردن پول است باید نسبت به قدرتمند بودن تیم مدیریتش مطمئن باشد. مثال‌های زیادی درباره‌ی موانع توسعه وجود دارد که منشأ آن کمبود نقدینگی یا مسائل مالی نیست، بلکه به قابلیت‌ها و رفتار افرادی برمی‌گردد که در شرکت کار می‌کنند. رفتارهای اشتباهی همچون اکراه در گرفتن بدهی یا نبود عدالت رفتاری در مالکانی که مدیر سازمان هم هستند. برعکس، موانع خارجی توسعه می‌تواند به صورت یک فرصت برای پی‌گیری توسعه در آینده ظاهر شود.

با این حال، موانع خارجی برای توسعه وجود دارد که تحت تأثیر حوزه‌ی مدیریت سازمان قرار دارد. برخی صنایع، مؤسسات یا قانون‌گذارانی دارند که به صورت یک مانع برای توسعه‌ی سازمان ظاهر می‌شوند و سازمان برای فروش در برخی بازارها متوجه می‌شود شماری از عوامل خارجی فعالیت‌های آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. عوامل بیرونی به این شرح هستند:

## فعالیت‌های شخصی

بازارهایی که به صورت «دست‌ساز در خانه» یا «فعالیت‌های شخصی» هستند، چالش‌های مخصوص به خود را برای توسعه پیش رو دارند. شرکت‌هایی در این بازارها موفق هستند که فروش‌شان را از یک یا دو نفر از اعضای شرکت ببینند. در فصل هفتم این کتاب درباره‌ی این که چه گونه شخصیت فردی جایگزین فرهنگ شرکت همچون برند خواهد شد صحبت خواهیم کرد. کم پیش می‌آید که شرکت‌ها تلاش کنند روند تولید انبوه خود را به صورت مکانیزه انجام دهند و آن را جایگزین روند حضور کارگر یا نیروی انسانی کنند. در انگلیس پختن دستی چیپس سیب‌زمینی، به‌عنوان یک محصول دست‌ساز شناخته می‌شود، در حالی که در سایر کشورها چیپس سیب‌زمینی را به‌عنوان یک محصول ماشینی در نظر می‌گیرند. شرکت‌ها حداکثر تلاش خود را می‌کنند تا روند تولید محصولات‌شان را از فردیت کارکنان‌شان جدا کنند. در این حالت ممکن است ایجاد تنوع یا راه‌کار جدید در محصول به دست فراموشی سپرده شود. البته یکی از اتفاقاتی که برای شرکت‌های در حال توسعه می‌افتد این است که کیفیت محصول و خدمات‌شان ناخودآگاه تغییر می‌کند.

سایر فعالیت‌ها به دنبال ترازویی برای ارزیابی عملکرد خود می‌گردند تا مطمئن شوند واحدهای اصلی شرکت در یک اندازه قرار دارند و به دنبال راهی برای توسعه می‌گردند که واحدهای شرکت خود را افزایش دهند. مثلاً ساندویچی pret a Manger سیستمی را پیاده کرده که تمامی محصولات، در خود شعبه تولید شوند. هر شعبه‌ای یک آشپزخانه دارد و قیمت تمامی محصولات در همه‌ی شعبه‌ها یکسان است. این شرایط باعث می‌شود شرایط نگه‌داری ساندویچ‌ها به گونه‌ای باشد که طعم تازگی آن حفظ و همچنین به نیازهای مشتریان در اسرع وقت پاسخ داده شود. اما اکثر رقبای این شرکت، با اجرای برنامه توسعه‌ای، تمامی محصولات را در دفتر مرکزی تولید و هر روز میان شعبه‌ها پخش می‌کنند. بنابراین آن‌ها ترازویی برای وضعیت اقتصادی خود به‌دست می‌آورند اما کیفیت تولید خانگی با متمرکز کردن تولید فدا می‌شود.

## محدودیت‌های استراتژیک

مایکل پورتر<sup>۲۰</sup> نویسنده‌ی مشهور و نظریه‌پرداز در زمینه‌ی استراتژی در مقاله‌ای در مجله‌ی بیزنس دانشگاه هاروارد درباره‌ی تأثیر تنش بین موقعیت استراتژیک و انگیزه برای داشتن توسعه می‌گوید:

«در اغلب موارد، تلاش‌ها برای توسعه باعث محو شدن انحصارها، ایجاد سازش، کاهش تنش‌ها و سرانجام کاهش مزایای رقابتی می‌شود. در حقیقت، توسعه‌ی ضروری برای موقعیت‌های استراتژیک خطرناک است.»

برخی پیشنهاد‌های قوی استراتژیک می‌توانند محدودیت‌هایی را برای توسعه ایجاد کند. پورتر<sup>۲۱</sup> استدلال می‌کند که برتری‌های رقابتی از تفاوت در موقعیت‌های استراتژیک نشات می‌گیرد. برای او، این تفاوت تنها در نوع محصول یا خدمات تعریف نمی‌شود؛ بلکه به معنای عمیق‌تر آن، یعنی نحوه‌ی عملکرد سیستم، نوع تصمیم‌های تأثیرگذاری که بر نحوه‌ی اجرای سیستم در ساختار و حرکت‌های در سایه‌ی بازار برمی‌گردد. برنامه‌های توسعه ریسک تمایزهای موجود را کاهش می‌دهند. پورتر، مدیرانی را که به دنبال توسعه می‌گردند تشویق می‌کند تا نگاه عمیق‌تری<sup>۲۲</sup> به جایگاه استراتژی شرکت بیندازند نه این‌که به صورت میانی<sup>۲۳</sup> یا عرضی<sup>۲۴</sup> به این موضوع نگاه کنند:

«یک شرکت می‌تواند سریع‌تر توسعه یابد و حتی سودآورتر و با نفوذ بهتر در نیازها و تفاوت‌های بازار، تمایزی بین خود و دیگران ایجاد کند. به جای این‌که آن‌ها در عرصه‌ی توسعه خود را نادیده بگیرند آن هم در زمانی که دچار کمبود انحصار است.»

نگرانی‌های پورتر درباره‌ی موانع توسعه می‌تواند ارزش برندها را تحت تأثیر قرار دهد. البته برندهایی که با حجم محدود تولید ارزش بیشتری پیدا

20. Micheal Porter

21. Porter

22. deepen

23. compromise

24. broaden

می‌کنند از این قاعده مستثنا هستند؛ مثلاً شرکت اتومبیل‌سازی فراری<sup>۲۵</sup> تصمیم می‌گیرد ۴۴۴ اتوموبیل از مدل Barchetta 550 تولید کند. (البته در نهایت ۴۴۸ اتوموبیل تولید شد) بزرگ‌ترین علت این تصمیم خرافه‌های ژاپنی درباره‌ی اعداد خاص بوده. تولید ماشین به حجم بالا برای برندهای مشهور ریسک از بین رفتن‌شان را افزایش می‌دهد و قرار نیست سودآوری بیشتری داشته باشد؛ زیرا در تیراژ بالا قیمت اتوموبیل پایین می‌آید. درحقیقت، فراری به‌سختی کار می‌کند تا محصول منحصربه‌فردی را بسازد، حتی منحصربه‌فردتر از مدل قبلی. در سال ۲۰۰۹ اعلام کرد تنها ۵ اتوموبیل از مدل 550GTZ تولید می‌کند که پایه‌ی طراحی آن روی Barchetta است و هم‌زمان با مدل Zapato عرضه خواهد کرد. هم‌هی ۵ مدل به بیش از یک میلیون پوند (معادل ۱٫۶ میلیون دلار) قبل از این‌که به صورت رسمی اعلام شود، فروخته شد. برای شرکت فراری، تعداد کمتر یعنی درآمد بیشتر؛ مهم‌ترین نشانه و معیار اندازه‌گیری توسعه برای این شرکت، درک افزایش پرستیژ و موقعیت برند در بازار است. برند فراری هیچ‌وقت شبیه سایر شرکت‌های بزرگ نخواهد بود و ربطی به مدل‌های توسعه‌ای که در این کتاب درباره‌ی آن صحبت شد پیدا نمی‌کند.

اندازه‌ی پرستیژ یک بازار، روی موانع توسعه تأثیرگذار است. شرکت‌های کوچک تصور می‌کنند که با محصولات متنوع می‌توانند قسمت‌های متفاوتی را در شرکت باز کرده و مسیری برای توسعه ایجاد کنند. اما پیگیری آن‌ها ممکن است به موقعیت استراتژیک یک برند در بازار لطمه بزند. برعکس، بازیگران بزرگ یک صنعت تصور می‌کنند با استفاده از موقعیت‌های خوب، کوچک و دارای پرستیژ می‌توانند با اضافه کردن منبع، سرمایه و محبوبیت‌شان، محصول باشکوه دیگری را ایجاد کنند. هر دو این شرکت‌ها ریسک‌هایی را که باعث تخریب شود ایجاد می‌کنند و به نظر می‌رسد استراتژی آن‌ها بیشتر به شکست برسد تا موفقیت. مثلاً شرکت فورد<sup>۲۶</sup> تجربه‌های طولانی و متفاوتی درباره‌ی خریدن تولیدکننده‌های ماشین و بعد پشیمان شدن از آن دارد که

می‌توان به آستون مارتین<sup>۲۷</sup> و جگوار<sup>۲۸</sup> اشاره کرد. در دهه‌ی ۱۹۶۰ شرکت فورده به فکر این افتاد تا کمپانی فراری را به‌دست آورد، تنها به خاطر این‌که این تولیدکننده‌ی ایتالیایی را از بازار خارج کند؛ (نتیجه‌ی آن تولید مدل GT40 اسپرت بود و تنها می‌خواست به برند فراری در مسابقات ضربه بزند و در این مورد موفق هم بود. این مدل ماشین فرورد توانست در بازی‌های Le Mans چهار سال متوالی قهرمان شود. اما نتوانست جایگاه ثابتی را برای برند فرورد در میان تولیدکنندگان ماشین‌های اسپرت ایجاد کند.) اما برعکس آن فولکس‌واگن<sup>۲۹</sup> که مالک برند Bently و Bugatti است تصمیم گرفت به‌جای از بین بردن اسم این دو برند، جایگاهی تاریخی برای آن‌ها در صنعت بسازد.

مشکلات توسعه را که وابسته به ارزش‌های یک برند است نمی‌توان با یک شرکت کوچک متوقف کرد. مثلاً برند مرسدس بنز<sup>۳۰</sup> همیشه بزرگ‌تر از برند فراری بوده اما او توانسته یک برند ارزشمند را به خاطر کیفیت و اعتماد مشتریانش ایجاد کند. در سال ۱۹۹۸ شرکت دایمر بنز<sup>۳۱</sup> همراه شرکت کرایسلر<sup>۳۲</sup> توافق کردند برای توسعه‌ی بیشتر با هم ادغام شوند. اما این یک استراتژی اشتباه محسوب می‌شد. شرکت کرایسلر برای این‌که به استانداردهای اروپایی نزدیک شود باید هزینه‌هایی در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری و مدیریت می‌داد، زیرا ممکن بود حیثیت برند بنز را که اعتباری محسوب می‌شود به خطر بیندازد. حتا قبل از این‌که مشتری‌ها درباره‌ی کیفیت محصول جدید بنز بعد از این ادغام سؤالی بپرسند، بازار بر گرفتاری‌ای که ممکن است برند کرایسلر برای برند بنز ایجاد کند نظارت خواهد کرد. مدیرعامل شرکت دایمر بنز در کنفرانس سالانه‌ی ۲۰۰۸ پذیرفت که این معامله ممکن بود به برند بنز آسیب بزند. دقیقاً یک‌سال بعد از آن شرکت کرایسلر را یک دلار فروختند: «واقعیت این بود که ما نمی‌توانستیم یکپارچگی جهانی‌ای بین خودمان ایجاد کنیم؛ زیرا نگاه مشخصی نسبت به برند ما وجود داشت و مشتریان ما

27. Aston Martin

28. Jaguar

29. Volkswagen

30. Mercedes – Benz

31. Daimler-Benz

32. Chrysler



ارجحیتی نسبت به ما و سایر برندهای دیگر قائل بودند و عوامل بسیار دیگری هم برای موفقیت به همراه داشتیم که آن‌ها نداشتند همه‌ی این‌ها کلیتی را تشکیل می‌دادند که جدا از هم یا بی‌ربط نبودند. فکر می‌کنم منصفانه است اگر بگوییم که به صورت غیر عادی تکنولوژی روز دنیا را از مرسدس بنز به کرایسلر منتقل کردیم. ارزش برند ما خیلی بیشتر از برندهای امریکایی است که آن‌ها بخواهند از لحاظ قیمتی با ما رقابت کنند... تحلیل آخری که می‌توانم از این اتفاق داشته باشم این است که ما درس بزرگی را درباره‌ی محدودیت‌های جهانی‌سازی یاد گرفتیم.»

آن‌ها درس مهمی هم درباره‌ی توسعه یاد گرفتند.

### برای مطالعه بیشتر

1. Packard, D., *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company*, HarperBusiness, 1995.
2. Newlands, M., "Shocker! Entrepreneurs Often Are Not CEO Material", *Entrepreneur*, May 2015.
3. Tobak, S., "Why Entrepreneurs Make Terrible CEOs", *Inc. Magazine*, 2013.
4. Hamm, J., "Why Entrepreneurs Don't Scale", *Harvard Business Review*, December 2002.
5. Galbraith, J. K., *The New Industrial State*, Hamish Hamilton, 1967.
6. Wasserman, N., "The Founder's Dilemma", *Harvard Business Review*, February 2008.
7. Katzenbach, J. R. and D. K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, HarperBusiness, 1994.
8. Vermeulen, F., P. Puranam and R. Gulati, "Change for Change's Sake", *Harvard Business Review*, June 2010.
9. Porter, M. E., "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, November 1996.

فصل چهارم

# اندازه‌گیری و توصیف توسعه

در این فصل درباره‌ی روش‌های اندازه‌گیری توسعه صحبت خواهیم کرد. اکثر مدیران دوست دارند توسعه‌ی باثبات و محکم را به‌دست آورند که فهمیدن روش‌های اندازه‌گیری توسعه می‌تواند به آن‌ها کمک زیادی کند. اما آن‌ها اول باید به این سؤال جواب بدهند که چرا به دنبال توسعه هستند؟ شرکت‌ها بعدهایی مختلف و توانایی رشد و توسعه از طریق روش‌های مختلف و راه‌های گوناگون را دارند. وقتی خطوط اصلی توسعه که عوامل مختلفی را در دل خود جای داده، ترسیم می‌شود، لزومی ندارد که تمامی این عوامل به صورت موازی و همزمان حرکت کنند.

شرکت‌هایی که در مراحل مختلفی از تحول قرار دارند، به طور حتم تجربه‌های متفاوتی را در زمینه‌ی توسعه خواهند داشت و چشم‌انداز آینده‌ی آن‌ها نیز متغیر خواهد بود. شرکت‌های کوچک، همیشه چندین وجه توسعه را در طول یک‌سال پی‌گیری می‌کنند اما داشتن سهم پایین از بازار، آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کمپانی‌های بزرگ یا متوسط اگر به رشد دو رقیب برسند سر از پا نخواهند شناخت، اما ممکن است سایر شرکت‌های بزرگ رعایت سلسله‌مراتب و روابط بین بخش‌ها اهمیت بیشتری نسبت به رشد دو رقیب داشته باشد.

### درآمد، گردش مالی و فروش

در آمریکا از آیتم‌های «درآمد» و «فروش ناخالص» استفاده می‌شود، در حالی که در انگلیس استفاده از کلمه‌ی «گردش مالی یا نقدینگی» بیشتر رواج دارد. درآمد یک شرکت در اولین ردیف‌های صورت سود و زیان اعلام می‌شود و به «خط بالایی»<sup>۱</sup> مشهور است. بنابراین شرکتی که در صورتهای مالی‌اش رشد درآمد را نشان می‌دهد، در حقیقت توسعه‌ی شرکت را در معرض نمایش قرار می‌دهد. ارقام درآمدی در صورتهای مالی می‌تواند ثابت‌کننده‌ی یک رشد پایدار در شرکت باشد. البته اگر آن‌ها بتوانند رشد پایداری را در درآمد نشان دهد، جی. کی. گالبریت<sup>۲</sup> درآمد حاصل از توسعه

1. The Top line  
2. J.k.Galbraith

را «شرط لازم و ضروری رشد»<sup>۳</sup> عنوان می‌کند. جریان نقدینگی عامل دومی است که بیشتر از نرخ فروش به آن توجه می‌شود. گردش نقدینگی همچنین به میزان فعالیت بخش‌های مختلف شرکت اشاره دارد و همچنین سرعت موتور شرکت را به‌وضوح نشان می‌دهد. جدا از این دسته‌بندی‌ها، درآمد/فروش/گردش مالی که در حساب‌های مالی شرکت نشان داده قیمت و حجم محصول است. با این حساب، می‌توان برای افزایش درآمد قیمت محصول را بالا برد بدون این‌که تغییری در حجم کالا صورت گرفته باشد یا حتی ممکن است در برخی موارد حجم کالا کاهش یافته باشد. علاوه بر این، افزایش درآمد به چندین آیتم و پیش‌فرض بستگی دارد که اصلی‌ترین آن نرخ تورم موجود در اقتصاد است. در تورم، بسیاری مدیران اجرایی با ذهنیت اشتباه‌شان قیمت را بالا می‌برند؛ در حالی که تورم باعث کاهش قیمت واقعی کالا می‌شود. مدیرانی که افزایش قیمت می‌دهند باید آن را در برنامه‌های توسعه‌ای خود در نظر بگیرند.

درآمد، همراه با سایر وسایل اندازه‌گیری که در این فصل درباره‌اش صحبت خواهد شد، باعث تغییر در سیاست‌های مالی و حسابداری، مخصوصاً حساب‌های مربوط به مدیریت سازمان می‌شود که انجام این تغییر بیشتر یک هنر است تا علم. حسابداران و قانون‌گذاران و تحلیل‌گران اسناد مالی همیشه درباره‌ی «شناخت درآمد» و منابع آن در صورت‌های مالی دغدغه دارند. برای مثال وقتی فروش در سیستم ثبت می‌شود: چه زمانی باید سفارش داده شود؟ یا زمان پرداخت وام‌های بانکی چه زمانی می‌رسد؟ یا زمان رسیدن محصول مشخص است؟ یا چه زمانی باید پول‌های پرداخت‌نشده را تسویه کرد؟

وقتی صورت‌های مالی برای انتشار آماده می‌شود باید نسخه‌ای از آن طبق قوانین حسابداری تنظیم شود تا پاسخ تمامی سؤالهای بالا در آن باشد. اما این موضوع اجتناب‌ناپذیر است که تنظیم صورت‌های مالی براساس قوانین، ممکن است نتواند شرایط خاص معامله‌ای را که در دنیای واقعی رخ داده توضیح دهد. البته این موضوع برای تیم‌های فروش غیرمعمول نیست

3. sine qua non of growth

و آن‌ها برای بستن یک معامله معمولاً به راه‌های مطمئن برای بازگشت پول فکر می‌کنند نه این‌که دغدغه‌ی نشان دادن معاملات در صورت‌های قانونی شرکت را داشته باشند. معمولاً همه‌ی شرکت‌ها در سراسر دنیا صورت‌های مالی داخلی‌ای برای مدیرعامل دارند که می‌توانند به‌وسیله‌ی آن شرکت را هدایت کنند و از این طریق سعی می‌کنند برای شرایط خاصی که ممکن است در بازار حاکم شود انعطاف‌های لازم را داشته باشند. سیاست‌هایی که در گزارش به مدیریت انتخاب می‌شود متفاوت از صورت‌های قانونی شرکت خواهد بود. به عبارت دیگر چیزی که ممکن است صورت‌های مالی قانونی شرکت نشان دهد کاملاً از صورت‌های واقعی‌ای که برای مدیریت آماده می‌شود متفاوت است.

با این حال نسخه‌های قانونی مالی، قضاوت‌هایی را درباره‌ی وضعیت مالی شرکت ایجاد می‌کند. این قضاوت‌ها در سیاست‌های مالی شرکت به صورت مدون وجود دارد و در صورت‌های مالی شرکت خودنمایی می‌کند. معمولاً افرادی که می‌خواهند به داستان توسعه‌ی شرکت‌ها پی ببرند صورت‌های مالی آن‌ها را به‌دقت مطالعه می‌کنند. البته اگر شرکت در صورت‌های مالی‌اش از قاعده‌ی کلی خارج شود یا واقعیت‌ها را نشان ندهد ممکن است شرایط پیچیده‌ای را پیش پای خودش ببیند که بسیار خطرناک خواهد بود. مثلاً وقتی موریسون<sup>۴</sup> مسؤلیت شرکت Safeway را در سال ۲۰۰۴ پذیرفت، تصمیم گرفت فروش نیمسال اول را که قبلاً از طرف حسابداری منتشر شده بود در سیاست‌های جدید حسابداری بابت شناسایی درآمدها مورد مطالعه قرار دهد. طبق این بررسی مشخص شد ۲٫۵ درصد کاهش فروش در حالت نقطه‌به‌نقطه داشته‌اند. شرکت Tesco هم که درباره‌ی شناسایی منابع درآمدی‌اش در سال ۲۰۱۴ به مشکل برخوردیده اعتراف کرد در صورت‌های مالی‌اش که سود ۲۵۰ میلیون پوندی را در نیمه‌ی سال به‌عنوان سود نشان داده بود، کاملاً اغراق کرده و این رقم محقق نشده است.

در نظر گرفتن سیاست‌های مالی یکسان برای هر سال، صورت‌های مالی منظمی را ایجاد خواهد کرد، در حالی که تغییر سیاست می‌تواند در

نشان دادن ارقام مالی در بلندمدت تأثیر بگذارد. اگر محافظه‌کاری در شناسایی منابع درآمد را در صورت‌های مالی تغییر دهیم، به طور حتم شاهد گزارش افزایش درآمد خواهیم بود.

درآمد/گردش مالی/فروش، معیاری برای اندازه‌گیری این‌که محصول یا خدمات به چه میزان فروخته شده و چه سطح قیمتی داشته است، محسوب می‌شود. هر سه‌ی این‌ها توانایی تیم اجرایی را در فروش و تبدیل آن به سود و بعد نقدینگی نشان می‌دهد. شرکت‌هایی که در تلاش برای افزایش درآمد باشند اما به سود و نقدینگی‌اش توجه نکنند، توسعه برای‌شان در نقش مخرب ثبات شرکت ظاهر می‌شود و آینده‌ی آن‌ها را نامطمئن می‌کند. درآمد غرور می‌آفریند و سود خوش فکری است اما نقدینگی واقعیت است.

## سهم بازار

در شرکت‌های بزرگ میزان موفقیت آن‌ها در به‌دست آوردن سهم بازار مهم‌ترین معیار اندازه‌گیری توسعه محسوب می‌شود و این‌که تا چه حد در رقابت با رقبای‌شان در بازار موفق بودند. حکم‌فرمایی شرکت‌های بزرگ به سهم‌شان از بازار بستگی دارد. برای شرکت‌های کوچک یا صناعی که به صورت تکه‌تکه کنار هم قرار گرفته‌اند و هیچ شرکتی در آن صنعت نقش حکمفرما را ندارد، مقیاس هدفمند و مشخصی برای سهم بازار وجود ندارد. در صنایع در حال رشد، میزان درآمد در صورت‌های مالی می‌تواند ساده‌ترین راه برای تشخیص سهم بازار باشد. اما در دنیای واقعی این صنایع به‌شدت مورد حمله‌ی تازه‌واردها قرار خواهند گرفت. برخی شرکت‌های این بخش می‌توانند در صورت‌های مالی خود افزایش درآمد را نشان دهند؛ در حالی که سهم بازار آن‌ها کاهش پیدا کرده است. برعکس، در صنایع کوچک‌تر، شرکت‌ها ممکن است خود را در رقابت متجاوزکارانه‌ای با مجموعه‌های کوچک‌تر ببینند و فشار زیادی را با قیمت فروش و حجم کالا به سایر شرکت‌ها بیاورند. هر چند این شرکت‌ها شاید عجله زیادی برای خارج شدن داشته باشند و تلاش می‌کنند با دادن تخفیف سهم

بیشتری را در بازار به دست آورند؛ مثل شرکت Travelex که در فصل دوم درباره اش صحبت شد.

### سود / درآمد: ناخالص و خالص

هیچ شرکتی نمی تواند در درازمدت زنده بماند مگر این که سود یا درآمد خود را تضمین کند. وقتی یک موقعیت جدید مورد بررسی قرار می گیرد، کارآفرینان به حق درباره ی بازار و اندازه ی صنعت، توانایی پیدا کردن یک تیم حرفه ای برای پیاده سازی و ساختن درآمد بالا نگرانی دارند. نمودار درآمد کسب شده می تواند تناسب بین ایده و راه اندازی یک کسب و کار واقعی را نشان دهد. با این حال توجه زیاد به درآمد می تواند خطرناک باشد؛ زیرا عواملی همچون سود از جمع کل درآمد شرکت و رابطه ی آن با میزان درآمد، هزینه های مالی، حقوق کارکنان، مخارج کلی و مواد اولیه باید در نظر گرفته شود. فروشنده، فروش را می فهمد، اما یک مدیر موفق اگر می خواهد شرکتی آینده دار را ایجاد کند باید مفهوم سود را درک کند. به نظر می رسد این که سود مهم است کاملاً بر همه آشکار باشد، اما ساده انگارانه است وقتی از بالا نگاه می کنید یا وقتی می خواهید پتانسیل های یک فعالیت را بررسی کنید، مخصوصاً در شرکت های با تکنولوژی های پیشرفته و مخصوصاً در بازارهای کف آلودی که حبابها آهسته در حال افزایشند. در مارس سال ۲۰۱۵ شرکت Tech Tour متوجه شد در مقایسه با شرکت های مشابه وضعیت بهتری دارد و جزء ۵۰ شرکت برتر اتحادیه ی اروپا شده که رشد سریعی داشته اند. ضوابط بررسی شرکت ها برای قرارگیری در این لیست به گونه ای بود که شامل ۵۰ درصد افزایش فروش، ۱۰۰ میلیون دلار بها شرکت، و حداقل ۱۰ میلیون دلار درآمد و حداقل ۲۰ میلیون دلار سرمایه ی اندوخته داشته باشد. اما هیچ صحبتی راجع به سود و درآمد و نسبت آن ها نمی شود.

اگر فرض را بر این بگذاریم که تمام شرکت های حاضر سود می آفرینند یا حداقل توانایی ایجاد سود را دارند باید به این توجه کنیم که سود نقش مهمی در اندازه گیری موفقیت یک شرکت دارد. برخی بحث می کنند که

سود مهم‌تر از اندازه‌گیری میزان درآمد است و توسعه‌ی سود هم مهم‌تر از توسعه‌ی درآمد است. توسعه در سود شرکت شاید تصمیماتی را برای شرایط شرکت به همراه داشته باشد که میزان درآمد را کاهش دهد. معمولاً شرکت‌هایی که به دنبال کاستن هزینه‌هایشان از طریق تعدیل نیرو می‌گردند، می‌خواهند از سود کمتر یا فعالیت‌های بدون سود دور شوند. سازمان این‌گونه شرکت‌ها شاید کوچک‌تر از گذشته‌اش شود اما میزان سود شرکت افزایش می‌یابد و این یکی از بهترین نشانه‌ها برای این است که شرکت هنوز در حال توسعه است.

## انواع سود

### انواع مختلفی از سود وجود دارد:

#### سود ناخالص

سود ناخالص<sup>۵</sup> و حاشیه‌ی ناخالص<sup>۶</sup> را شامل می‌شود که نشان‌دهنده‌ی سلامت موتورهای یک کسب‌وکار است و از فعالیت شرکت پشتیبانی می‌کند. شرکت‌ها در صنایع مختلف سود ناخالص متفاوتی دارند. به خاطر همین سود ناخالص می‌تواند بهترین گزینه برای اندازه‌گیری محصول یا خدمات شرکت در برابر پروژه‌های شرکت‌های مشابه در صنایع مشابه باشد. فروختن محصول‌های مختلف توسط یک شرکت، سودهای مختلفی را می‌رساند. مدیران باهوش به دنبال این هستند که محصولاتی با حاشیه‌ی سود بالا در سهم بازارشان داشته باشند؛ زیرا هدف اصلی آن‌ها سود بالاست. برخی اوقات حاشیه‌ی سود بالا یا پایین یک محصول یا خدمات، سود یک شرکت را تکمیل می‌کنند. مثلاً شرکت Gillette سود بیشتری روی لوازم یدکی دستگاه‌های اصلاح صورت خود دارد تا روی فروش خود دستگاه، اما همانطور که می‌دانید این خطای بزرگی است اگر شرکت تنها روی لوازم یدکی دستگاه‌های خود به‌جای فروش آن تمرکز کند. درست همان‌طور که شرکت‌های تولیدکننده‌ی پرینتر، خود دستگاه را بسیار ارزان می‌فروشند؛

۵. گردش مالی منهای هزینه‌ی فروش این هزینه‌ها قابل استناد برای هر فروش هستند.

۶. سود ناخالص درصدی از فروش



زیرا سود اصلی آن‌ها روی کارتریج‌های دستگاه قرار دارد. شرکت‌های خدماتی، که هزینه‌ی کمتری روی مواد اولیه دارند، به طور ذاتی سود بیشتری نسبت به شرکت‌های تولیدی دارند و نمونه‌های زیادی درباره‌ی شرکت‌هایی هست که برای به‌دست آوردن یک موقعیت مناسب در بازار محصول خود را زیر قیمت می‌فروشند تا بتوانند قراردادهایی را که در آینده درباره‌ی خدمات آن وجود دارد به‌دست بیاورند.

سود ناخالص، سود بعد از کسر هزینه‌هایی است که مستقیماً به فروش وابسته است و در این هزینه‌ها، هزینه‌های مربوط به دفتر و بخش اداری شرکت در نظر گرفته نمی‌شود. از آن‌ها در اسناد مالی به‌عنوان هزینه‌ی سربار یاد می‌شود. سود ناخالص نشان‌دهنده‌ی میزان سود یک شرکت در رشته‌ی مربوط به خودش است و می‌تواند به‌عنوان عامل محرک سرمایه‌گذاران برای خرید شرکت قرار گیرد. تصمیم‌گیری درباره‌ی کاهش هزینه‌های مربوط به دفتر و بخش اجرایی شرکت از سود ناخالص، یکی از موضوع‌های جدی مورد بحث است.

## سود خالص

سود خالص<sup>۷</sup> یعنی سود حاصله بعد از کسر همه‌ی هزینه‌ها، حتا هزینه‌های دفتری هم از این درآمد کسر می‌شود. سود خالص توانایی یک شرکت را در تولید روند بازگشت پول نشان می‌دهد. سود خالص را معمولاً قبل از کسر کردن مالیات، سود سهامداران و هزینه‌ی استهلاک<sup>۸</sup> محاسبه می‌کنند. درحقیقت به‌این موضوع توجه می‌کنند که این فعالیت یا شرکت تا چه میزان می‌تواند نقدینگی تولید می‌کند. همان‌طور که می‌دانید مالیات روی سود شرکت محاسبه می‌شود نه هزینه‌های آن که شامل تولید محصول یا خدمات می‌گردد. همین‌طور است سود سهام که به مشارکت سهامداران اختصاص می‌یابد نه هزینه‌های مربوط به نگهداری وسایل تولید در کارخانه. استهلاک سرمایه هم بابت نگه داشتن ارزش

۷. منظور حاشیه‌ی سود خالص از درآمد به‌دست آمده

۸. یعنی درآمد حاصله قبل از سود، مالیات و استهلاک

دارایی‌های استفاده شده در نظر گرفته می‌شود نه به‌جای نقدینگی در شرکت.

مدیرانی که به سود هم مثل گردش نقدینگی و سهم بازار توجه می‌کنند به‌شدت از اهمیت قیمت‌گذاری آگاهی دارند؛ حتی شاید بیشتر از همه‌ی اینها. فروشنده‌ها ممکن است اشتیاق داشته باشند برای برنده شدن در رقابت فروش در بازار زیر قیمت محصول را بفروشند. بنابراین تعیین قیمت درست و حساب‌شده اولین نقطه‌ی بحرانی هر شرکتی در ابتدای فعالیتش است. و از همه مهم‌تر این‌که به‌سختی می‌توان مشتری را نسبت به افزایش قیمت در آینده متقاعد کرد. (البته در شرایطی که اوضاع اقتصادی کاملاً ثابت باشد). یکی از راه‌های افزایش حجم فروش، کاهش قیمت‌ها است. اما کاهش قیمت‌ها راه مستقیمی به سوی سقوط خواهد بود و سیستم اجرایی شرکت را از جهات مختلف تحت تأثیر قرار می‌دهد. مثلاً شرکتی که برای خود ۱۰ درصد حاشیه‌ی سود در نظر گرفته برای ارتقای حجم فروشش با کاهش قیمت‌ها، حاشیه‌ی سود خود را به ۵ درصد می‌رساند. با انجام این کار، به‌جای این‌که ۱۰ دلار از هر ۱۰۰ دلار فروش به‌دست بیاورد، ۵ دلار از هر ۹۵ دلار فروش خود عایدی خواهد داشت؛ البته در صورتی که حجم فروش را به صورت یکسان در نظر بگیریم. درحقیقت، هر ۵ درصد کاهش در حاشیه‌ی سود باعث کاهش ۵۰ درصدی در حاشیه‌ی سود شرکت خواهد شد. در این حالت باید حجم فروش دوبرابر گردد تا این ۵ درصد ارزشمندی که از حاشیه سود کسر شده جبران شود. برعکس، افزایش قیمت یا حداقل این‌که شرایط قیمتی خود را با نرخ تورم یکسان نگه دارند ساده‌ترین، ارزان‌ترین و سریع‌ترین راه برای افزایش حاشیه سود شرکت خواهد بود.

سخت‌گیری در کنترل هزینه‌ها یکی دیگر از راه‌های افزایش سود است که در بلندمدت تأثیرگذار خواهد بود و ریسک کمتری را نسبت به افزایش قیمت خواهد داشت حداقلش این است که با این حرکت شدت تأثیرگذاری این موضوع را روی مشتریان کاهش می‌دهد مگر این‌که کاهش هزینه‌ها باعث کاهش محصول یا خدمات گردد. معمولاً مدیرانی که تازه به یک

سازمان وارد می‌شوند هزینه‌های حاشیه‌ای شرکت را به‌دقت بررسی می‌کنند. Southwest Airline یکی از اولین شرکت‌های هوایی است که سیستم پروازهای ارزان قیمت را راه‌اندازی کرد. آن‌ها تنها یک نوع هواپیما را خریدند تا هزینه‌های نگهداری و آموزش را پایین بیاورند. همچنین تمامی پروازهای خود را کوتاه در نظر گرفتند تا هزینه‌های میان وعده‌ای آن‌ها کاهش پیدا کند. پروازهای خود را اکثراً در فرودگاه‌های کوچک انجام می‌دادند تا هزینه‌های پروازی و خدماتی خود را به‌شدت کاهش دهند. آن‌ها روی بخشی از بازار متمرکز شده بودند که بتوانند سود بیشتری به‌دست آورند نه این‌که تنها به فکر جایگاه و استایل برند خود باشند.

اما هزینه‌های مدیریت می‌تواند یک شگفتی بزرگ باشد. در برخی صنایع، مخصوصاً رشته‌هایی که با تکنولوژی روز در ارتباط هستند، بیشتر هزینه‌های آن‌ها مربوط به کارکنان‌شان می‌شود. پایین نگه داشتن حقوق کارکنان باعث می‌شود آن‌ها به فکر ترک محیط کار خود بیفتند که این موضوع هزینه‌های استخدام و یادگیری را به مجموعه اضافه خواهد کرد. چانه‌زنی‌های سخت با تأمین‌کننده هم ممکن است باعث ساختن دشمن در صنعتی شود که شرکت نمی‌تواند بدون آن کاری را انجام دهد، مخصوصاً وقتی رقیب جدید وارد بازار شود و آن‌ها به دنبال مشتری‌های جدید بگردند. در اغلب موارد، کاهش هزینه‌ها در کوتاه‌مدت می‌تواند باعث غیرقابل پیش‌بینی شدن شرایط در بلندمدت شود.

### تعیین سود

به نظر می‌رسد تعیین سود بسیار ذهنی‌تر از تعیین درآمد باشد؛ چون سود به صورت‌های مالی قانونی شرکت و سیاست‌های بازار، انتخاب روش‌های مدیریتی و هزینه‌های شرکت وابسته است. بخواهیم یا نه، سرمایه‌های هزینه‌ای که به جای هزینه‌ی درآمد به آن سرمایه می‌گویند می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر گزارش سود شرکت داشته باشد. به‌عنوان مثال اگر شرکت ملکی را خریداری کند و آن را در صورت‌های مالی‌اش به‌عنوان سرمایه‌گذاری ذکر می‌کند. همان‌طور که می‌دانید آیتم

سرمایه‌گذاری در صورت سود و زیان ذکر می‌شود و طبعاً هزینه‌ی نگهداری آن سود شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در مثال‌های دیگر، انتخاب سرمایه‌گذاری می‌تواند موضوع قضاوت شرکت قرار گیرد.

## سود و ارزش

وقتی Title research تصمیم گرفت شجره‌نامه‌ی افراد را که شامل تولد، ازدواج و مرگ می‌شد در سایت [www.findmypast.com](http://www.findmypast.com) قرار دهد، بالغ بر یک میلیون پوند معادل ۱,۶ میلیون دلار هزینه کرد. مدیران شرکت بعد از صحبت با بخش حسابداری تصمیم گرفتند این هزینه را در بخش سرمایه‌گذاری عنوان کنند؛ زیرا آن‌ها نسبت به این بخش جدید و نتایج آن اطمینانی نداشتند. این موضوع سود (همچنین مالیات) شرکت را در صورت‌های مالی سال آینده پایین آورد. اما وقتی می‌خواستند این شرکت را بفروشند، مدیران شرکت موظف بودند خریدار را نسبت به ارزش این سرمایه‌گذاری که سود شرکت را به شدت کاهش داده بود توجیه کنند؛ زیرا طبق صورت‌های مالی بابت این ویژگی جدید نتوانسته بودند درآمدی را به شرکت برسانند.

تمرکز بیش از اندازه روی کسب درآمد ممکن است منجر به دست آمدن الگوی ناپایداری از توسعه شود یا تمرکز زیادی روی به دست آوردن سود، خسارت‌های زیادی را به چشم اندازه‌های بلندمدت یک شرکت وارد می‌کند. در کوتاه‌مدت، با کاهش هزینه‌ها سود افزایش می‌یابد، اما در بلندمدت باعث توقف شرکت در توسعه خواهد شد. در حقیقت، برخی کارشناسان معتقدند به حداکثر رساندن توسعه به همراه سود دو موضوع متناقض همدیگر است. در کوتاه‌مدت، برخی شرکت‌ها این امکان را دارند تا سود خود را با کاهش سرعت رشد شرکت بالا ببرند. در حال حاضر هیچ جواب درستی بابت این سؤال که چه‌طور می‌توان تنش‌های میان توسعه و سود را کنترل کرد وجود ندارد و به وجود آمدن این تنش‌ها باعث ایجاد درگیری‌های متفاوتی بین مفاهیم داخل و خارج شرکت می‌شود. موفقیت در پایان دادن به تنش در سازمان، یک هنر

است نه علم.

وقتی میزان سود را به عنوان معیاری برای توسعه شرکت در نظر می‌گیریم، باید به مفهوم «نقطه‌ی سربه‌سر»<sup>۹</sup> هم توجه کنیم. زمانی یک شرکت به وضعیت «نقطه‌ی سربه‌سر» خواهد رسید که تمامی هزینه‌های ثابت خود را پوشش دهد و یک حالت هم «بخشی شدن»<sup>۱۰</sup> ایجاد کند. شاید بتوانیم این وضعیت را با فرمول در زیر نشان دهیم. درحقیقت در این حالت هزینه‌ی ثابت از حاشیه‌ی ناخالص جدا می‌شود.

برای مثال، هزینه‌های ثابت یک شرکت در یک سال ۱۰۰ هزار دلار و حاشیه‌ی ناخالص آن ۲۵ درصد است. برای به دست آوردن نقطه‌ی سربه‌سر این شرکت، باید ۱۰۰ هزار را تقسیم بر ۰,۲۵ درصد کنیم که به رقم ۴۰۰ هزار دلار می‌رسیم. به عبارت دیگر، وقتی فروش بتواند به رقم ۴۰۰ هزار دلار در سال برسد، شرکت هزینه‌های ثابت خود را پوشش می‌دهد و در نقطه‌ی سربه‌سر خود قرار دارد.

مفهوم «نقطه‌ی سربه‌سر» در توسعه‌ی یک شرکت بسیار اهمیت دارد. رسیدن به این نقطه در برنامه‌ی توسعه‌ی شرکت، لحظه‌ای حیاتی است و رابطه‌ی محکمی با سرمایه‌گذاری سهامداران در شرکت دارد. اینجا می‌توانیم بفهمیم حاشیه‌ی مناسب برای سود و قیمت گرفتن چه تأثیری می‌تواند روی حیات شرکت داشته باشد. برای داشتن حاشیه‌ی مناسب و مطمئن، سریع‌ترین راه این است که بخش فروش شرکت بتواند به این نقطه برسد و قطعاً ساده‌ترین راه برای سود بخشی‌های آینده خواهد بود. بخش‌های مختلف یک شرکت (که می‌تواند موقعیت جغرافیایی، الگوی سازمانی یا محصول باشد) می‌تواند شخصیت‌های مختلف و سودهای متفاوتی را برساند. پس درک موقعیت‌های متفاوت این بخش‌ها می‌تواند در تعیین میزان سود آن‌ها تأثیر مهمی داشته باشد.

9. Break-even

10. contribution

## کارکنان و ظرفیت دارایی‌ها

کارکنان شرکت به افرادی گفته می‌شود که در لیست حقوق هر ماه شرکت قرار دارند و معیاری برای سنجش توسعه‌ی شرکت از لحاظ ابعاد هستند. برخی شرکتها تمایل دارند ظرفیت دارایی‌ها و سرمایه‌های شان را همانند تعداد کارمندان، ابعاد کارخانه یا زمین‌هایی که در اختیار دارند به‌عنوان معیار و سنجش توسعه در نظر بگیرند. در سیستم‌های دولتی معمولاً تعداد کارکنان را شاخص حجم سازمان قرار می‌دهند. به‌طور معمول، شرکت‌های بزرگ افراد بیشتری را استخدام می‌کنند و چالش‌های مدیریتی آن‌ها درباره‌ی منابع انسانی بیشتر از سازمانهایی است که افراد استخدام‌شده‌ی کمتری دارند. در برخی صنایع تعداد کارکنان شرکت، یکی از معیارهای اندازه‌گیری ابعاد سازمان محسوب می‌شود.

ارزیابی ظرفیت دارایی‌ها و سودبخشی از آن، با بازگشت بخشی از سرمایه در ارتباط است. به‌عنوان مثال، سود خالص را می‌توان با برآورد کردن هزینه‌های ثابت سرمایه و سود حاصله به‌دست آورد. اصولاً تعداد کارکنان یک سازمان در صورت سود و زیان مشخص نمی‌شود، اما می‌توان سود سالانه‌ای را که هر کارمند به شرکت اضافه می‌کند اندازه‌گیری کرد و حتا امکان اندازه‌گیری سوددهی نیروهای انسانی به صورت جداگانه هم وجود دارد. یکی از نشانه‌های زود هنگام تغییر ثروت یک شرکت (تغییر به سمت شرایط نامساعد یا از بین رفتن سرمایه) این است که مدیران شرکت نخواهند برای اندازه‌گیری این که هر کارمند چند دلار به شرکت اضافه می‌کند اقدامی انجام دهند و مقایسه‌ای راجع به این موضوع نداشته باشند.

معیارهایی که در بالا به آن اشاره شد، برای اندازه‌گیری در شرکت کاربرد دارد اما ایده‌آل نیستند. وقتی اوضاع خوب است، شرکت‌ها شروع به استخدام افراد جدید برای طرح‌های توسعه‌ای خود می‌کنند، اما وقتی شرایط مساعد نیست، سازمان‌ها برای از دست ندادن موقعیت خود در بازار و توقف برنامه‌های توسعه‌ای خود دست به تعدیل نیرو می‌زنند. به خاطر همین منحنی درآمد شرکت و تعداد کارکنان به صورت موازی هم حرکت نخواهد کرد. علاوه بر این، صنایع مختلف به نیروهای انسانی متفاوتی نیاز

دارند. مثلاً یک شرکت خاص می‌تواند با حق تقدم خرید میلیون‌ها دلار سهام و داشتن تعداد زیادی کارمند سود هنگفتی را به‌دست آورد و از طرف دیگر فعالیت‌هایی وجود دارد که هر چه تعداد کارمندا بیشتر باشد سود شرکت کمتر می‌شود.

دستمزد یا به عبارتی درآمد یک سازمان، تحت تأثیر قیمت فروش و تعداد کارکنان آن قرار دارد. شاید تعداد کارکنان بتواند شاخص روشنی از توسعه و رشد یک شرکت باشد اما از سوی دیگر، هزینه‌های هر یک از کارکنان هم می‌تواند به‌عنوان شاخص توسعه در نظر گرفته شود. همان‌طور که در جای دیگر بحث شد، یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های توسعه، نحوه‌ی مدیریت صحیح قابلیت‌ها و ظرفیت‌های شرکت است و بیشترین روشی که معمولاً شرکت‌ها برای اندازه‌گیری موفقیت تیم اجرایی خود در نظر می‌گیرند میزان بازگشت منابع حیاتی‌شان (یا سرمایه‌ها) است. حال این بحث مطرح می‌شود که به‌جای تمرکز بر روی بازگشت سهام یا سرمایه‌گذارانشان، چرا معیار اندازه‌گیری آن‌ها بازگشت سیاست‌های مدیریتی نباشد؟ این را رابرت سیمون<sup>۱۱</sup> پروفیسور دانشکده‌ی تجارت دانشگاه هاروارد مطرح می‌کند و این که در کجاها مدیریت می‌تواند ارزش بیشتری را اضافه کند، اما معیار اندازه‌گیری نیاز به کیفیت دارد تا کمیت و به همین دلیل محاسبه‌ی آن مشکلات اجرایی زیادی به همراه دارد.

راندمن مالی کارمندان، یا نرخ سودی که هر کارمند در پایان سال برای شرکت به‌جا می‌گذارد (معمولاً از راه تقسیم تعداد کارمندی که شرکت را ترک کرده‌اند و کارمندی که به استخدام شرکت درآمده‌اند مشخص می‌شود که آن را به صورت درصد نشان می‌دهند). یکی از معیارهای اندازه‌گیری در شرکت‌هایی که تعداد کارکنان‌شان در توسعه‌ی آن‌ها تأثیرگذار است، محسوب می‌شود. با این حال برای شرکت‌های در حال توسعه شایسته نیست که به هر بهانه‌ای تعداد نیروهای‌شان را افزایش دهند. بهترین روش برای آن‌ها حفظ نیروهای موجود است.

## توسعه: چشم انداز سهام داران

همه‌ی این معیارهایی که بالاتر برای اندازه‌گیری درآمد، سود، سرمایه و کارکنان عنوان شد به منظور نشان دادن داخل و بیرون شرکت به سرمایه‌گذاران، سهامداران و مدیران است. اما برای کسانی که باور دارند این شرکت قرار است برای سهامداران و مالکان آن‌ها بازگشت سرمایه به همراه داشته باشد، مهم‌ترین معیار برای اندازه‌گیری، چشم‌اندازی است که مالکان برای فعالیت و کسب‌وکار شرکت در نظر گرفته‌اند. از دیدگاه سهامداران، توسعه به معنای افزایش ارزش سهام است. ارزش سهام از طریق محاسبه‌ی سرمایه‌های بنیادی شرکت در کنار سود سهامی که به سهامداران به صورت نقد ارائه می‌شود تعیین می‌شود. پایه‌های یک کسب‌وکار براساس ارزش سهام تعیین می‌شود که در آن تحلیل موقعیت فعلی و پیش‌بینی آینده‌ی سود، درآمد و کارکنان شرکت قرار دارد.

برآورد ارزش سهام و بازگشت سهام نشانه‌ی نظم شرکت به حساب می‌آید. وقتی از نگاه سهامداران، بازگشت سرمایه را ارزیابی کنیم، باید گزینه‌های جایگزین هم در نظر داشته باشیم. به عبارت دیگر، درآمد یک شرکت بزرگ رشدیافته، باید باتوجه به توسعه‌ای که در همه‌ی بازارها وجود دارد سنجیده شود بنابراین بازگشت سود سهامداران باید باتوجه به سرمایه‌گذاری‌ای که کرده‌اند و داشته‌ای که به‌دست می‌آورند مقایسه شود. زیرا می‌توانسته‌اند همان پول را در صنعت دیگری سرمایه‌گذاری و سود بیشتری کسب کنند. آن‌ها برای انتخاب این صنعت و شرکت باید دلایلی منطقی برای خود داشته باشند. تعداد خیلی کمی از سهامداران پیش‌بینی‌ای می‌کنند که بیشتر از آن‌چه حق‌شان است از سود سهام دریافت خواهند کرد. آن‌ها بیشتر تمایل دارند در شرکت‌های بزرگ سرمایه‌گذاری کنند تا شرکت‌های کوچکتر؛ به خاطر این‌که امنیت سرمایه‌گذاری در شرکت‌های بزرگ بیشتر است. البته از این نکته نباید غافل شد که بازار سهام همیشه ریسک بالایی دارد. روش‌های ارزیابی کسب‌وکار، در اغلب اوقات به ریسک اصلی شرکت و پیش‌بینی‌های انجام‌شده درباره‌ی نقدینگی که قرار است به سهامداران در انتهای سال



ارائه شود، توجه خواهند کرد.

قیمت هر سهم در بازار، معیار روشنی درباره ارزش هر شرکت و بازتابی از پیش‌بینی‌هایی که بازار روی بازگشت سرمایه و سود سهام قرار می‌دهد است. البته ناگفته نماند که در بازار سهام، ارزش اسمی هر سهم، مفهوم غیر قابل اعتمادی نسبت به قیمتی است که برای آن سهام پیشنهاد می‌شود. معمولاً یک شرکت سهامی عام تمایل دارد کنترل شرکت را از عهده سهامداران خارج کند یا یک شرکت سهامی عام دیگر را خریداری کند و در آن پیشنهادهای خوبی را برای واگذاری سهام به سهامداران بدهد.

### شرکت‌های خصوصی

تعیین ارزش سهام در شرکت‌های خصوصی بسیار پیچیده است؛ زیرا بازاری برای فروش سهام این شرکت‌ها وجود ندارد. ارزیابی ارزش آن‌ها پیچیده است و معمولاً پایین‌تر از ارزش واقعی ارزیابی می‌شود. درحقیقت هیچ نوع مکانیسم واقعی‌ای برای ارزیابی ارزش سهام آن‌ها وجود ندارد. البته مشاورانی در این زمینه وجود دارد که در قبال دریافت هزینه‌ای مناسب، ارزش واقعی شرکت‌های خصوصی را پیدا می‌کنند. استفاده از این ارزیابی‌ها زیاد اتفاق می‌افتد؛ مخصوصاً وقتی کارمندان در شرکت سهام دارند و برنامه‌ی ارائه سهام به‌جای پول نقد به کارکنان در شرکت جاری شده است.

پیش از این که به ارزش‌گذاری شرکت‌های خصوصی بپردازیم باید مشخص شود چه کسی و چرا می‌خواهد این ارزیابی را انجام دهد. اگر یک شرکت در موقعیت ورشکستگی قرار داشته و حضور آن در بازار منتفی شده باشد هر ارزیابی‌ای که صورت گیرد بابت تعیین سرمایه‌هایی است که به تفکیک می‌توان آن‌ها را به فروش رساند و ممکن است بخش زیادی از سرمایه‌ی شرکت به‌عنوان ضمانت دریافت وام، در گرو بانک یا اشخاص حقیقی باشد و تنها بخش کوچکی از آن در اختیار سهامداران قرار داده خواهد شد. اما وقتی یک شرکت ارزشمند تشخیص داده شود، روند ارزیابی و ارزش‌گذاری سهام متفاوت خواهد بود؛ زیرا قرار است براساس

این ارزش‌های شناسایی‌شده نقدینگی وارد شرکت شود. قیمت‌گذار می‌تواند این ارزیابی را به نسبت قیمت/درآمد یا P/E نشان دهد. از این فرمول معمولاً برای ارزیابی قیمتی که برای یک شرکت پرداخته شده و سودی که از آن به دست می‌آید استفاده می‌شود. همچنین در مقایسه‌ی میزان درآمد و سود شرکت‌ها در صنایع مختلف و مقایسه‌ی آن‌ها با یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، به سهامدار کمک می‌کند تا میزان درآمد صنایع مختلف را در زمان مشخص مقایسه و براساس آن نسبت به سرمایه‌گذاری اقدام کند. از سوی دیگر، از این فرمول برای محاسبه‌ی ارزش شرکت خریداری‌شده استفاده می‌شود. درحقیقت، سرمایه‌گذار میزان نقدینگی‌ای را که در شرکت آورده با بهره‌ای که از بازار یا بانک می‌تواند دریافت کند مقایسه خواهد کرد. بنابراین آن‌ها باید به ارزیابی‌هایی که درباره‌ی نقدینگی‌ای که توسط شرکت در آینده به صورت مستقیم ایجاد خواهد شد پردازند و از نرخ بهره برای نشان دادن ریسک سرمایه‌گذاری‌شان استفاده کنند. (هر چه کسب‌وکار ریسک بالاتری داشته باشد، نرخ بهره‌ی آن بالاتر خواهد بود و طبعاً ارزش سهام آن پایین می‌آید یا نقدینگی زیادی برای رضایت سرمایه‌گذاران نیاز است.) با این حال هر گونه محاسبه‌ای درباره‌ی شرکت‌های خصوصی به عوامل درونی زیادی بستگی دارد. این ارزیابی‌ها به تغییر نرخ بهره بسیار حساس هستند؛ زیرا این تغییرات آینده‌ی شرکت و صنعت را تعیین می‌کنند و بعد از آن می‌توان به برنامه‌ی شرکت درباره‌ی نقدینگی‌ای که در آینده کسب می‌کند اعتماد کرد. مثلاً وقتی یک شرکت موفق آنلاین خود را در معرض فروش قرار می‌دهد تعداد زیادی پیشنهاد دریافت می‌کند که بالاترین پیشنهاد دوبرابر پایین‌ترین آن است؛ حتی اگر فرض بگیریم آن‌ها از یک روش برای ارزیابی استفاده کرده باشند. فارغ‌التحصیلان رشته‌های MBA به طور قاطع می‌گویند «طبق آن‌چه در دانشگاه درباره‌ی ارزیابی شرکت‌ها آموخته‌اند، بیشترین پیشنهاد را خواهند داد.»

در نهایت، ارزش سهام یک شرکت خصوصی با قیمتی که خریدار و فروشنده به توافق می‌رسند تعیین می‌شود. به عبارت دیگر، وقتی

شرکت فروخته شود، هر دو گروه سهام دار، یعنی هم جدید و قدیم، به این نقطه می‌رسند که این فعالیت چه میزان ارزشمند است.

### سرمایه‌گذاران و مشارکت آن‌ها

وقتی مالکان شرکت سهام خود را می‌فروشند، درحقیقت حق مشارکت در شرکت را واگذار می‌کنند و بعد از آن تاثیرگذاری‌شان در تصمیم‌های شرکت به شدت افت می‌کند. این یکی از نتایج وارد کردن سهامداران به شرکت است و آن‌ها با مشارکت مالکان شرکت را اداره خواهند کرد. مدل شراکتی لباسی است که به تن صنایع بیشتر می‌آید چرا که در آن‌ها معمولاً افراد نه سرمایه‌حضور دارند و همکاری آن‌ها با مالکان برای پیشبرد اهداف شرکت اهمیت زیاد دارد. در شرکت‌های خدماتی، جدا از تحولاتی که دانش مدیریتی ایجاد می‌کند، همه‌ی سرمایه‌ی شرکت در ایده‌ها و فکر شرکاء قرار دارد.

هر یک از شرکا می‌توانند از معیارهای سنجشی که در شرکت قرار داده شده، سوءاستفاده کنند و هرطور که می‌خواهند از آن استفاده کنند. آن‌ها تنها وقتی کنار افرادی که تکمیل‌کننده‌ی توانایی‌های آن‌ها باشند، تأثیرگذار هستند و شخصاً با گروهی از کارکنان شرکت ارتباط خواهند داشت. تعداد زیادی از شرکت‌ها، اسم‌شان را از شریک‌های اولیه‌ای که آن را راه‌اندازی کرده‌اند گرفته‌اند. یکی از پیامدهای این تصمیم سوتفاهمی است که ممکن است در آینده ایجاد شود. مخصوصاً بین شرکای جدید و یا شرکت‌های دانش‌بنیانی که می‌خواهند فعالیت خود را در قالب یک شرکت حقوقی بیاورند. این حالت، تصویری را برای شرکا ایجاد می‌کند که آن‌ها تنها یک برگ سهم از شرکت دارند و شخصیت و هویت شرکت از آن‌ها جدا است. (تنها مشارکت‌های بزرگ در قالب «شرکت» قرار می‌گیرد و شرکت‌های محدودی هستند که شرکاء در مرکز شرکت و فعالیت‌های تجاری شرکت حضور مستقیم دارند.)

این موضوع زمانی اولویت پیدا می‌کند که شرکاء اصلی شرکت اسم و هویت آن‌ها در اسم تجاری شرکت حضور دارد تصمیم بگیرند وارد فاز

بازنشستگی شوند. برخی از آن‌ها تمایل دارند سهام خود را به سهامداران کوچک‌تر بفروشند و آن‌ها نیز معمولاً سپاسگزار سهامداران اصلی شرکت هستند؛ چرا که از این طریق می‌توانند سهام بیشتری از شرکت را به‌دست آورند. معمولاً شرکاء اصلی پس از مدتی به دنبال استفاده از نتیجه‌ی شرکت و استراحت هستند یا به عبارتی کیک حاصله از شرکت را با لذت میل کنند. اما اگر حضور آن‌ها در شرکت به گونه‌ای باشد که به‌عنوان یک مهره‌ی اصلی به حساب آیند، خروج آن‌ها لطمات سنگینی را به شرکت وارد می‌کند و آن بخش شرکت با رفتن آن‌ها دچار مشکل خواهد شد. آن‌ها نمی‌توانند هر دو را داشته باشند؛ به عبارت دیگر، هم شرکت را ترک کنند و هم نقش تأثیرگذارشان در شرکت باقی بماند. در حقیقت، اگر بمانند، ارزش وجودشان در شرکت باقی می‌ماند و به طور حتم داشته‌ی بیشتری را به‌دست می‌آورند. اما اگر تصمیم به رفتن بگیرند، تنها از بازنشستگی خود لذت می‌برند و نه داشته‌ی مالی جدیدی خواهند داشت و نه پاداشی بابت ارزش‌هایی که در کنار شرکت قرار دارد دریافت خواهند کرد؛ چون دیگر حضوری در شرکت نخواهند داشت. در واقعیت، جدا از نوع شخصیت حقیقی یا حقوقی افراد در شرکت، آن‌ها برای به‌دست آوردن ارزش یا اضافه کردن شخصیتی در شرکت نیستند. آن‌ها به دنبال پول و کسب درآمد بیشتر کنار هم جمع شده‌اند. مهمترین سرمایه‌ی اقتصادی که افراد در شرکت‌ها به آن نیاز دارند سرمایه‌ی در گردش است. سرمایه‌ی در گردش ربطی به دارایی‌های مالی ندارد و دارایی‌های مالی مازاد تنها مانعی خواهد بود که بازگشت پول را در شرکت سخت می‌کند و خواب سرمایه‌گذاری هم افزایش می‌دهد.

در رشته‌ی حسابداری صنعتی، مدل‌های شراکت و رابطه‌ی بین شریک‌ها، شرکت و سهامداران مالی و کاری توضیح داده می‌شود. حسابداری یک صنعت سودآور است و سرمایه‌گذارها سال‌ها به دور آن‌ها می‌چرخند تا راهی برای گرفتن بخشی از کار پیدا کنند یا حتی بهتر از آن، فعالیت‌هایی را به آن‌ها معرفی کنند که بدون نگرانی راجع به مالک و مدیران سود خوبی به آن‌ها برساند. در حقیقت، شرکایی که پول ایجاد می‌کنند و به

دنبال پیشنهادهای سرمایه‌گذاری مناسب می‌گردند (تنها افرادی را به مجموعه اضافه می‌کنند که بتوانند کارمندهای خوب استخدام کنند). مطمئناً باعث افزایش پیشبرد فعالیت‌های شرکت خواهند شد.

در سال‌های نه چندان دور، سرمایه‌گذارها تنها به‌عنوان چرخ‌های حرکتی شرکت‌ها ظاهر می‌شدند. فکر آن‌ها یک منطق قابل دفاع داشت؛ ایجاد چرخ‌های یک شرکت؛ قرار دادن آن در بازار بورس و خرید شرکت‌های کوچک دیگر با پول به‌دست آمده. شرکت‌های کوچک با محدودیت سرمایه مواجه هستند. این شرکت‌ها با عضویت در یک مجموعه‌ی بزرگ‌تر، به منابع و سرمایه‌هایی دسترسی پیدا می‌کنند که قبلاً برای آن‌ها دست‌نیافتنی بود. علاوه بر این، سرمایه‌هایی که به‌این شکل به کار گرفته می‌شوند یعنی در شرکت‌های کوچک‌تر و خصوصی سرمایه‌گذاری می‌شود به‌سختی به پول نقد تبدیل می‌شود و شما زمانی می‌توانید به سرمایه‌ی اولیه خودتان برسید که بخواهید بازنشسته شوید و باید کسی را پیدا کنید که مشتاق خرید سرمایه‌ی شما باشد، که به احتمال زیاد از اعضای هیأت مدیره‌ی فعلی خواهد بود و کم پیش می‌آید افرادی خارج از شرکت برای نشستن در صندلی شما داوطلب شوند. اگر نزدیک زمان بازنشستگی خود هستید با گزینه‌های محدود جایگزینی و فروش سهام‌تان روبه‌رو خواهید شد و شاید وسوسه بشوید سهام خود را در بازار غیر رسمی با پول نقد تعویض کنید.

برای بسیاری از سهامداران، دنیای واقعی با آنچه در رؤیا می‌پروانند متفاوت است. برخی شرکا، مدیران بخش‌ها و سایر کارمندان شرکت‌های سهامی به این درک رسیده‌اند که تفاوتی با مالکان اصلی شرکت ندارند. بعضی از آن‌ها به‌جای دریافت سود، سهام شرکت را قبول و به‌نوعی خود را در فعالیت‌های شرکت درگیر می‌کنند. حتی آن‌ها که برگه‌ی واقعی سهام را در اختیار دارند برخی اوقات باید شاهد کاهش ارزش سهام به‌خاطر عدم رضایت سرمایه‌گذاران جدید باشند. این مدل البته مشکلات دیگری هم دارد. معمولاً در سیستم شراکتی، فردی که تصمیم اصلی را می‌گیرد در آستانه‌ی بازنشستگی و خارج شدن از شرکت قرار دارد. اما

شرکاء دیگر که آینده‌ی شرکت به آن‌ها وابسته است جوان‌تر هستند و موفقیت خود را با آینده‌ی شرکت گره زده‌اند. برخی کارگزاران سهام‌افراد بازنشسته را می‌خرند و باعث ایجاد تحول در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های این شرکت‌ها می‌شوند.

برخی اوقات بازنشسته شدن سهامداران بزرگ و کنار رفتن آن‌ها از هیأت مدیره‌ی شرکت‌های خصوصی، یکی از مشکلات عمده‌ی سهامداران جزء شناخته می‌شود. اما این مشکل وقتی شرکت می‌خواهد برای خط تولید نیرو استخدام کند بزرگ‌تر می‌شود. اضافه کردن نیرو وقتی ارزشمند خواهد بود که برنامه‌های توسعه‌ای شرکت به دست کارمندان ارشد و مدیران بخش‌ها به خوبی اجرا شده باشد؛ زیرا آن کارکنان هنگام استخدام از خود می‌پرسند چرا باید به جایی رفت که در آینده درآمد آن کاهش می‌یابد؟ همان‌طور که در بالا اشاره شد، در علم مدیریت، شرکاء تنها برای درآمد کنار هم قرار می‌گیرند نه برای افزایش ارزش یا پیشرفت برنامه‌ها. البته یکی از دلایل دیگری که سهامداران قدیمی شرکت‌های خصوصی آن‌ها که در تصمیم‌گیری نقش عمده‌ای دارند تصمیم به فروش سهام‌شان به کارگزاران می‌کنند می‌تواند درآمد پایین شرکت نسبت به آن‌چه انتظار دارند باشد. برای سهامداران فروش سهام به دلال‌ها، یکی از راه‌های خروج است. برای واسطه‌ها، این مدل جذب شرکت باعث عدم ارتباط مؤثر با مالک می‌شود و آن‌ها به راحتی نمی‌توانند به انگیزه‌های مالک اصلی پی ببرند و در پایان با کارمندانی خسته از جابه‌جایی ذی‌نفعان مالی روبه‌رو خواهند شد.

مسأله‌ی واقعی این است که ارزش یک کسب‌وکار حرفه‌ای در موفقیت است و با کسب‌وکار سهامداران تفاوت زیادی دارد. می‌توانیم این را در شرکت‌های خدماتی حرفه‌ای ببینیم که هیچ حسایی روی حسن نیت سهامداران‌شان باز نمی‌کنند؛ آن هم وقتی معیارشان ارزش سهام است. به عبارت دیگر، شرط حضور شریک در یک کسب‌وکار، ارزش سهام است که از طریق سرمایه‌ای که به شرکت وارد می‌کند و سهمی که شریک از سود دریافت می‌کند مشخص می‌شود. سهام یک شریک خودبه‌خود ارزش

ندارد. وقتی یک شرکت ارزش افزوده‌ای را به دست می‌آورد، آن ارزش به دارایی سهام آن شرکت اضافه می‌شود. اما واقعیت این است که بسیاری شرکت‌ها این ارزش اضافه را به سهام‌شان اضافه نمی‌کنند، زیرا از خطرات اضافه پرداخت نگران هستند.

### سهامداران خارجی

از نگاه یک سهامدار خارجی که مالکیتی روی مجموعه ندارد، یک تفاوت اساسی درباره‌ی ارزش سرمایه‌گذاری در سهام شرکت، با ارزش آن وجود دارد. الزامی وجود ندارد هر دو شبیه هم باشند. ارزش سهام شرکت‌های سهامی عام در بازار تحت تأثیر گردش مالی، چشم‌انداز بازار و سودآوری شرکت، بالا و پایین می‌شود. در این حالت سهامداران تصور می‌کنند به صورت تکنیکی بخشی از سهام شرکت را در اختیار دارند و به گونه‌ای رفتار می‌کنند که انگار بخشی از سرمایه‌ی شرکت را ایجاد کرده و آن را به شرکت داده‌اند تا با سود مناسب به سهامداران برگرداند. سهامداران با این حس و حال‌شان بیشتر شبیه طلبکاران رفتار می‌کنند تا دارندگان سهام شرکت.

در سالهای اخیر، مخصوصاً از زمان رکود اقتصادی سال ۲۰۰۸، شرکت‌ها تصمیم گرفتند به جای این که حق تقدم پرداخت سود را به سهامداران اختصاص دهند، سود شرکت را بین طیف وسیعی از ذی‌نفعان مالی شرکت تقسیم کنند. این رفتار معناداری است. توجه بیش از اندازه برای پرداخت سود سهام داران که به ضرر سایر ذی‌نفعان تمام می‌شود، در بلندمدت به سود شرکت نخواهد بود. وقتی سود مدیران شرکت، هم‌تراز با سایر سهامداران، از طریق حقوق صاحبان سهام، برای مدیریت در نظر گرفته شود، شرکت‌ها به صورت متناقضی دستاوردهای کوتاه‌مدتی را با گرفتن اولویت از ثبات، در بلندمدت به دست می‌آورند. برخی کارشناسان می‌گویند اگر می‌خواهید مدیران در راستای سود سهامداران حرکتی انجام دهند، سهم مدیران را جدا کنید.

از سوی دیگر، برای رسیدن به اهداف گروه گسترده‌تری از ذی‌نفعان

به‌لحاظ نظری زیبا است اما در واقعیت رسیدن به این موقعیت و حتا اندازه‌گیری آن هم واقعاً مشکل است. یکی از دلایلی که مدیران عامل شرکت‌های سهامی عام به افزایش ارزش سهام سهامداران به‌جای ارزش‌های مربوط به ذی‌نفعان بیشتر توجه می‌کنند این است که اندازه‌گیری ارزش سهام بسیار ساده و راحت است. حتا نظریه‌پردازان هم نمی‌توانند درباره‌ی این که باید نگران کدام گروه ذی‌نفعان بود به توافق برسند. باید اجازه دهیم ابزارهای اندازه‌گیری توسعه خود تعیین کنند که به چه میزان به آن‌ها برمی‌گرداند.

### دامنه و عمق

معمولاً ریسک‌های جدید یک شرکت از طریق ارائه‌ی خدمات جدید به یک مشتری شروع می‌شود. یکی از وظایف مهم تیم‌های اجرایی شرکت‌های جدید برای ساختن یک کسب‌وکار ثابت، جست‌وجو برای بالا بردن تعداد محصول یا خدمات و افزایش تعداد مشتریان سازمان است. دامنه و عمق یک کسب‌وکار، یکی از نشانه‌های مهم در موفقیت برنامه‌های توسعه است.

در اغلب اوقات این نگاه می‌تواند برعکس عمل کند. مدیران عامل همیشه از قانون ۸۰:۲۰ صحبت می‌کنند که طبق آن ۸۰ درصد سود و درآمد شرکت از ۲۰ درصد مشتریان یا محصولات به‌دست می‌آید. بنابراین، موفقیت در توسعه تنها از طریق به‌دست آوردن یک کسب‌وکار جدید ایجاد نمی‌شود، بلکه توانایی به‌دست آوردن کسب‌وکار درست هم بسیار تاثیرگذار است و این فعالیت باید بتواند عمق و دامنه‌ی وسیعی داشته باشد.

### سایر اندازه‌گیری‌ها

معیارهای دیگری هم برای اندازه‌گیری توسعه وجود دارد که به بازتاب غیرمعمول عملکرد شرکت در هویت یک صنعت برمی‌گردد. شرکت‌های نفتی شاید به حجم بشکه‌های نفتی یا پمپ بنزین‌هایی که باز



می‌شوند علاقه‌مند باشند، یا شرکت‌های ناشر و پخش‌کننده‌ی موسیقی تعداد نسخه‌های فروش یا حق امتیازهایی را که به‌دست می‌آورند نشانه‌ی رشد خود ببینند. برخی شرکت‌ها هم نشانه‌ی توسعه خود را به‌دست آوردن گواهی‌های کیفیت می‌دانند.

برخی سازمان‌ها روی روش‌های غیر معمول برای به‌دست آوردن موفقیت سرمایه‌گذاری می‌کنند. Shakinda یک شرکت چندملیتی درباره‌ی خدمات مالی است که دفتر مرکزی‌اش در سوئد قرار دارد و شهرت زیادی در راه اندازه‌گیری سرمایه‌های فکری یک سازمان «بر پایه‌ی شایستگی»<sup>۱۲</sup> و «روش عملکرد»<sup>۱۳</sup> دارد. شرکت The Kingdom Of Bhutan قبلاً ادعا کرده بود می‌تواند میزان رضایت درون‌سازمانی را اندازه‌گیری کند. خیلی شرکت‌های بزرگ به میزان رضایت کارمندان و همکاری‌ای که انجام می‌دهند توجه دارند که اصولاً بازده قابل‌سنجش از نظرسنجی کارمندان مشخص می‌گردد.

به‌طور کلی همه‌ی سازمان‌ها مشتاق این هستند که نشان دهند تا به امروز چه کارهایی را انجام داده‌اند و دوست دارند معیاری را برای سنجش آن چه تا به امروز انجام داده‌اند پیدا کنند.

### مشکلات ارزیابی و تفسیر توسعه

در شرکت‌هایی که عمر طولانی ندارند، اندازه‌گیری همه‌ی ابعاد تیم اجرایی، از جمله توسعه در آن‌ها، یکی از چالش‌های مهم و بزرگ است. وقتی اطلاعات مربوط به مدیریت آماده می‌شود، به‌سرعت نشان می‌دهد چه میزان از رشد مالی مربوط به سوابق تاریخی و سیاست‌ها و عملیات‌های اجرایی است. شرکت‌های جدید تاریخچه‌ای ندارند. بنابراین به‌سختی می‌توان درباره‌ی گرایش‌های شرکت‌های جوان که آیا می‌توانند یک کسب‌وکار مناسب و باثبات را ایجاد کنند یا نه اطلاعاتی داشته باشیم. معمولاً در شرکت‌های تازه تغییرات به‌سرعت اتفاق می‌افتند و نوع این

۱۲. بینش یک کارمند حرفه‌ای را تعریف می‌کند و شامل تجربه و یادگیری‌های سازمانی می‌شود.

۱۳. در آن روش‌های به‌دست آوردن مشتری، نحوه‌ی انجام دادن و توسعه‌ی کسب‌وکار و موارد لجستیک را اداره می‌کنند

تغییرات اساسی‌تر از شرکت‌هایی است که به ثبات رسیده‌اند. فرضیات مربوط به سیاست‌های مالی این شرکت همچون یک قرار معمولی بین دو نفر می‌ماند که می‌تواند به راحتی تغییر کند. خواه‌ناخواه کسر هزینه یا سرمایه‌گذاری یکی از موضوع‌های سیاست‌های مالی و قضاوت است. دسته‌ای قانون‌های کلی برای پاسخ‌گویی به سؤالات صورت‌های مالی قانونی شرکت، مخصوصاً در ایالات متحد آمریکا وجود دارد، اما وضعیت شرکت‌های جدید فرق می‌کند. آن‌ها باید نحوه‌ی عملیات مدیریت مالی‌شان را با توجه به زمینه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند مشخص کنند.

در شرکت‌هایی که مالکان آن هنوز به عنوان مدیرعامل مجموعه فعالیت می‌کنند، بدون در نظر گرفتن اندازه‌ی آن‌ها، خط بین مدیرعامل و سوده بودن شرکت و جداسازی و ارزیابی تیم اجرایی شرکت مشکل است. خواه این شرکت خصوصی برای خود سودی محاسبه کند، یا بدون سود و زیان سالی مالی را به اتمام برساند. اغلب اوقات این موضوع مسأله‌ای اصلی برای مدیران و اداره‌ی مالیات است. در این شرکت‌ها هزینه‌ی شرکت به‌عهده‌ی مالکان است، اما شرکت‌های بزرگ به این شکل اداره نمی‌شوند. البته این به معنای عملکرد غیرقانونی شرکت‌های کوچک نیست. زیرا وقتی شرکت متعلق به شخص شما باشد حتماً چیزی را که درست است برای سازمان انجام خواهید داد. در شرکت‌های جوان، معمولاً سیاست‌های مالی‌ای که در بخش حسابداری ثبت شده، به‌وسیله‌ی سایر بخش‌ها تحریف می‌شود. در اغلب اوقات مؤسسان سازمان‌ها برای خود در روزهای اول، سود و درآمدی در نظر نمی‌گیرند. در هر صورت، هزینه‌های انجام یک کسب‌وکار معمولاً طبق آنچه در پرونده‌های مالی ثبت شده جلو نمی‌رود و ممکن است اتفاقات به گونه‌ای جلو برود که با پیش‌بینی‌های صورت‌گرفته در تناقض باشد.

وقتی یک کسب‌وکار در حال توسعه است، ساده‌انگارانه به نظر می‌رسد اگر معیارهای اندازه‌گیری توسعه را تنها به یک وسیله اندازه‌گیری و آن را به همان وسیله محدود کنیم. اغلب اوقات شرکت‌ها توجه زیادی به

معیارهای راه‌اندازی یک سیستم ناکارآمد می‌کنند. کریس زوک<sup>۱۴</sup> یکی از محققان امریکایی می‌نویسد شرکت‌هایی که درآمد آن‌ها افزایش می‌یابد ولی تغییر در سود آن‌ها صورت نمی‌گیرد در بلندمدت ارزشی برای شرکت ایجاد نمی‌کنند. هرچند شرکت‌هایی که افزایش سود دارند ولی گردش مالی‌شان پایین است، الگوی توسعه‌ی نامتعادلی را پی‌گیری می‌کنند. البته زوک به تمامی موارد اشاره نمی‌کند. معمولاً یک شرکت در حال توسعه باید نگران ظرفیت‌های مدیریتی اش و زیرساخت‌های سازمان باشد و سرمایه‌ی شرکت را در وضعیتی نگه دارد که بتواند از توسعه‌ی پایدار حمایت کند. مدیرانی که به دنبال ایجاد یک توسعه‌ی پایدار هستند باید چشمان خود را روی شاخص‌های توسعه نگه دارند.

یکی از عوارض اندازه‌گیری‌ها این است که برخی فعالیت‌های شرکت را راحت‌تر از بقیه‌ی موارد می‌توان اندازه‌گیری کرد و البته هیچ نتیجه‌ای نمی‌توان درباره‌ی مدیریت و اهمیت آن‌ها گرفت. انیشتین<sup>۱۵</sup> می‌گوید:

**«هر چیزی را که قابل شمارش باشد نمی‌توان حساب کرد و**

**هر چیزی را که حساب می‌شود نمی‌توان به نتیجه رساند.»**

هر فعالیتی که نیروی انسانی در مرکز آن قرار داشته باشد نمی‌توان راهی برای ارزیابی آن محاسبه کرد. ارقام بزرگ در درآمد و سود، یک دید کلی از وضعیت حاضر می‌دهند اما مسأله‌ی ما روی جزئیات است.

## عوارض تغییر

یک عامل مهم دیگر تغییر است. در مورد شرکت‌هایی که درگیر توسعه هستند، اضافه شدن محصول یا خدمات می‌تواند تأثیر مهمی روی تیم اجرایی و طبیعت ارقام گزارش‌شده‌ی شرکت داشته باشد. یک شرکت تولیدکننده که خدمت و محصول جدیدی را به مشتری معرفی می‌کند حرکت‌هایی را در مدل کسب‌وکار خود خواهد دید و ارقام جدیدی از سود و درآمد شرکت در صورت‌های مالی ثبت می‌شود که باید به‌دقت

14. Chris Zook

15. Einstein

تحلیلش کرد. مفهومی که تغییرات برای سیاست‌های مالی دارد این است که این سیاست‌ها باید با انعکاس تغییرات مدل کسب‌وکار شرکت مطابقت داشته باشد. به عبارت دیگر، هر نوع محصول جدید که از طرف شرکت به بازار عرضه می‌شود، تغییراتی را در صورت‌های مالی خواهد داشت که این تغییرات باید با مدل کسب‌وکار شرکت همخوانی داشته باشد.

بنابراین اندازه‌گیری توسعه از لحاظ تغییراتی که در استراتژی و سیاست‌های مالی شرکت می‌دهد مشکل است، یا تأثیرات راه‌اندازی یک خط جدید که روی شرکت تأثیر فراوانی خواهد داشت. برای مثال، سیاست اجرایی شرکت‌های بزرگ قبل از بحران مالی سال ۲۰۰۸ روی تقویت سود شرکت قرار داشت. در آوریل ۲۰۰۸، شرکت پورشه<sup>۱۶</sup> با توجه به کاهش ۲۷ درصدی در فروش، سود این شرکت نسبت به سال گذشته افزایش را نشان می‌داد. این موضوع به سیاست‌های مالی پورشه و اجرای به‌موقع این سیاست‌ها برمی‌گردد.

علاوه بر این، گرچه مدیران تمایل دارند یک توسعه‌ی باثبات و به صورت خطی داشته باشند و برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند اما در واقعیت این اتفاق به‌ندرت می‌افتد و در اغلب موارد توسعه، شرکت را با حالت‌های مختلف و نوسان‌های زیادی به‌وجود می‌آورد و تنها کار مدیران این است که این تغییرات را بتوانند در جهت توسعه هدایت کنند. وقتی شرکت برای مرحله‌ی بعدی توسعه سرمایه‌گذاری می‌کند، شاید روی حاشیه‌ی سود شرکت فشار بیاورد تا این سرمایه دوباره به شرکت بازگردد. هزینه‌های ثابت و متغیر شرکت را آن‌طور که حسابداران تمایل دارند هیچ‌گاه نمی‌توان از هم جدا کرد. هزینه‌های ثابت را می‌توان کاهش یا افزایش داد؛ که معمولاً در مراحل بالاتر توسعه این اتفاق می‌افتد. برعکس، برای هزینه‌های متغیر کاری نمی‌توان کرد. حسابداران به‌راحتی ارقام خرید را در صورت‌های مالی شرکت در بخش موجودی یا فهرست کالا نشان می‌دهند، اما در واقعیت یک کسب‌وکار هرچیزی وجود دارد غیر از هموار بودن.

دسته‌ای نتایج از ادغام‌ها و به‌دست آوردن‌ها ایجاد می‌شود. اندازه‌گیری توسعه‌ی طبیعی یک سازمان مشکلات زیادی دارد؛ حال اگر دو سازمان را بخواهیم باهم ترکیب کنیم قطعاً انحرافات در اندازه‌گیری‌ها ایجاد خواهد شد. خطوط ظاهری اطلاعات حساب دو سازمان متفاوت، به‌ندرت منعکس‌کننده‌ی فعالیت‌های یکسان خواهد بود. ادغام دو سازمان باعث ترکیب هزینه‌ها می‌شود. از سوی دیگر، توسعه‌ی صادرات به همراه خود پیچیدگی‌هایی درباره‌ی نوسانات نرخ ارز، رژیم‌های مالیاتی متفاوت، راه‌های مختلف انجام یک کسب‌وکار از جمله نحوه‌ی پرداخت و حقوق کارکنان و روش‌های متفاوت حسابداری را به همراه می‌آورد. یکی از تأثیرات مستقیم آن اندازه‌گیری توسعه از یک مرحله به مرحله‌ی بعدی است که بسیار مشکل و سخت خواهد بود.

### فضا و ظرفیت

یکی دیگر از عوامل مهم در توسعه‌ی کسب‌وکار، فضا برای انجام آن است. شرکت‌ها می‌توانند با سرعت‌های اشتباهی برنامه‌ی توسعه را پیش ببرند. شرکت‌هایی که به‌آهستگی رشد می‌کنند ممکن است فرصت‌های رقابتی را در بازار از دست بدهند. سرعت زیاد توسعه هم می‌تواند شرکت را با خطر از دست دادن ابعاد مختلف شرکت روبه‌رو کند. توسعه‌ی سریع شرکت تویوتا تا سال ۲۰۰۹ باعث شد تا آن‌ها برای ۸٫۵ میلیون اتوموبیل که به‌خاطر مسائل امنیتی‌ای که چک نشده بود، فراخوان دهند. مدیرعامل شرکت، آکیو تویودا<sup>۱۷</sup> با اشاره به این مسأله، اعتراف کرد که «شاید شکل توسعه‌ی ما خیلی سریع بوده.» او گفت به‌عنوان یک اتوموبیل‌ساز پیش‌تاز، دچار آشفتگی در تشخیص اولویت‌ها شده‌اند. آن سال، شهرت برند تویوتا برآثر یک اشتباه اصلی در سیستم پدال و ترمز آن در مدل‌های مختلف اتوموبیل‌هایش ضربه‌ی سنگینی خورد. یکی از ضربه‌هایی که رشد بسیار سریع به شرکت وارد می‌کند این است که ریسک از دست دادن اعتماد به نفس کارکنان افزایش می‌یابد. پیش بردن

یک کسب‌وکار با سرعت زیاد همانند رانندگی با یک قطار خارج از کنترل می‌ماند و می‌تواند هر فرصتی را به یک آسیب ختم کند. این شرکت‌ها معمولاً روی منابع نقدینگی خود فشار می‌آورند (برای مطالعه‌ی بیشتر فصل ۵ را بخوانید). که این منابع یا از عملیات داخلی شرکت تأمین خواهد شد یا کمک‌کننده‌های مالی خارج از شرکت. در این حالت شرکت قطعاً ورشکسته خواهد شد؛ البته نه به‌خاطر ایجاد عدم ایجاد سود مناسب در محصول، بلکه به‌خاطر به اتمام رسیدن نقدینگی. چه نوع توسعه‌ای مورد قبول است؟ سه نوع آزمون برای این ارزیابی وجود دارد:

- توسعه‌ای از لحاظ مالی مورد قبول است که مدیران شرکت منابع مالی توسعه را مشخص کرده باشند. (فصل ششم را بخوانید).
  - توسعه‌ای از لحاظ استراتژی مورد قبول است که باعث ایجاد امنیت در شرکت شده و موقعیت سازمان را در صنعت و بازار ارتقا دهد.
  - توسعه‌ای از لحاظ اجرایی مورد قبول است که مدیران ارشد بدانند قرار است چگونه آن را کنترل و پشتیبانی کنند.
- همانطور که در بالا اشاره شد اولین آزمون مربوط ظرفیت‌های مالی شرکت است. دومین آزمون به درک محیط بازرگانی شرکت مربوط می‌شود و آخرین آن درباره‌ی درک واقعیت کسب‌وکار از سوی مدیریت خواهد بود.<sup>۱۸</sup>
- همان‌طور که بالاتر اشاره شد سومین آزمون مربوط به ظرفیت‌های

۱۸. درک استراتژی خود؛ سوپرمارکت Sock Shop یکی از خرده‌فروشی‌های انگلیس در دهه‌ی ۸۰ میلادی بود که جوراب‌های بافتنی را که در یک منطقه‌ی فقیر نشین، در یک زیرزمین تولید می‌شدند، در ایستگاه‌های مترو می‌فروخت. در ابتدای فعالیت، این فروشگاه به‌سرعت رشد پیدا کرد و از زیرزمین‌های محله‌های لندن به ایستگاه‌های مترو نیویورک رسید و بعد از آن پا به خیابان‌های گران‌قیمت گذاشت. این‌جا بود که مشکلات زیادی بر سر راه این فروشگاه ایجاد شد. تجارت زیرزمینی در لندن ریسک کمتری نسبت به نیویورک دارد و در خیابان‌های گران‌قیمت با وجود اجاره‌های بالا و رقبای سرسخت، این فروشگاه نیاز داشت استراتژی‌های خود را تغییر دهد؛ چون مشتری‌های این فروشگاه تغییر کرده بودند و آن‌ها توجه بیشتری به قیمت داشتند و آن مشتری‌های قدیمی نبودند که باعجله در ایستگاه مترو جنسی را بردارند و به قیمتش توجه نکنند. حالا رقیبانی کنار فروشگاه بودند که جنسی با کیفیت بهتر را به قیمت پایین‌تری می‌فروختند. برای رهایی از این مشکل در سال ۱۹۹۰ یک مدیر حرفه‌ای استخدام کردند، اما درک اشتباه مالک این کسب‌وکار از فضای محصولش، باعث شد که چاره‌ای جز فروشش نباشد و در سال ۱۹۹۶ یک‌بار اعلام ورشکستگی کرد و در سال ۲۰۰۶ هم دوباره ورشکست شد.

مدیریت بود. رابرت سیمون<sup>۱۹</sup> در مقاله‌ای که در سال ۱۹۹۹ در مجله‌ی بیزنس دانشگاه هاروارد منتشر شد، اشاره می‌کند که ارزیابی چارچوب ریسک موجود در یک کسب‌وکار در حال توسعه، به پیچیدگی‌های ذاتی فضای فعالیت آن برمی‌گردد. برای اندازه‌گیری ریسک یک کسب‌وکار سیمون با انجام نظرسنجی میان صدها شرکت مختلف مدیران شرکت‌های مختلف را برای دسته‌بندی و ارزیابی توسعه شرکت‌های‌شان در دسته‌های مشخص شده دعوت کرد. (شکل ۴،۱)

سؤال‌هایی که شرکت باید بپرسد در زیر آمده است:

**توسعه:** تا چه اندازه باید به مدیران و کارکنان یک شرکت فشار وارد کرد؟ سرعت توسعه‌ی شرکت باید به چه میزان باشد؟ مدیران و کارکنان برای موقعیت‌های مختلف توسعه به چه تجربه‌ای نیاز دارند؟ امتیازهای این بخش نشان می‌دهد شرکت در حال توسعه است و اگر این امتیازها از حدی بالاتر باشد، نشان‌دهنده‌ی سرعت تغییرات بیش از ظرفیت و قابلیت‌های مدیران مجموعه برای کنترل آن باشد.

**فرهنگ:** این بخش چارچوب نرم‌افزاری اداره کردن سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. نقش کارکنان برای گرفتن ریسک‌های بالقوه سازمان چیست؟ چه مقاومت‌های اجرایی‌ای برای رسیدن اخبار بد وجود دارد؟ («برای من مشکلات را نیاور، برای من راه‌حل بیاور.») رقابت‌های داخلی یک مجموعه باید به چه شکل باشد؟ امتیازهای بالا به این بخش نشان‌دهنده‌ی استقلال و شخصیت سازمان است و میزان علاقه‌ی آن‌ها را برای رسیدن به اهداف تعیین‌شده نشان می‌دهد. پذیرش ریسک‌های بالا هم برای سازمان خوب است. آن‌ها تمایل کمتری دارند تا مشکلات را برای حل شدن به مدیریت سازمان بکشانند.

**اطلاعات مدیریت:** این بخش پیچیدگی‌هایی را که همراه با توسعه می‌آید پوشش می‌دهد. مهندسی یک کسب‌وکار چه‌طور می‌تواند گردش مالی ایجاد کند یا چگونه اجزاء را باهم درگیر خواهد کرد؟ در اکثر حالت‌ها احتمال کمی وجود دارد که مدیران مجموعه از همه‌ی

شکل ۴/۱ - محاسبه ریسک‌های یک کسب و کار

توسعه	فشار سیستم اجرایی	سرعت توسعه	کارمندان بدون تجربه	=	؟	+	؟	=
فرهنگ	پاداش ریسک کارآفرینی	مقاومت اجرایی در برابر اخبار بد	سطح رقابت‌های داخلی	=	؟	+	؟	=
آگاهی مدیریت	پیچیدگی و سرعت تراکنش	شکاف در اندازه‌گیری عملکرد سیستم	اختیارات تصمیم گیری غیرمتمرکز	=	؟	+	؟	=

منبع:

Robert Simons, "How Risky Is Your Company?", Harvard Business Review, May 1999

بخش‌های یک شرکت اطلاع داشته باشند. چه روش‌هایی را می‌توان برای اندازه‌گیری همه‌ی فعالیت‌های یک کسب‌وکار انتخاب کرد یا فاصله‌های اساسی یک سازمان را از بین برد؟ چه تصمیم‌هایی را می‌توان به صورت غیرمتمرکز گرفت؟ از چه وسایلی برای کنترل مدیرانی که اختیارات را به صورت نمایندگی دریافت کرده‌اند می‌توان استفاده کرد، یا مدیرعامل شرکت چه‌طور می‌تواند آشفتگی‌ای که در سازمان با کناره‌گیری مدیران میانی ایجاد می‌شود کنترل کند؟

سه ردیف شکل ۴،۱ و هر آیت‌م در آن به هم پیوسته است. امتیازهای بالا به همه‌ی بخش‌ها نشان‌دهنده‌ی رشد سریع سازمان است که باعث پیچیدگی و از کنترل خارج شدن سیستم خواهد شد. سیمون مدل خود را در سال ۱۹۹۹ پیشنهاد می‌کند اما درس‌های او چندان مورد توجه قرار نگرفت.

برای مطالعه بیشتر

1. Simons, R., "How Risky Is Your Company?", Harvard Business Review, May 1999.





فصل پنجم

**رشد مالی**

مهم‌ترین مانع توسعه در شرکت‌ها به قابلیت‌ها و ظرفیت‌های تیم مدیریت برمی‌گردد. با این حال بدون تأمین منابع مالی ضروری، توسعه‌ی شرکت غیرممکن خواهد بود. قابلیت مهم تیم مدیریتی این است که بتواند راهی برای افزایش توانایی مالی برای پشتیبانی از مسیر توسعه پیدا کند.

### تولید و مدیریت نقدینگی

مهم‌ترین منبع مالی یک کسب‌وکار به خارج از شرکت برمی‌گردد که می‌تواند به صورت بدهی یا سهام عرضه شود. اما وقتی شرکت تازه‌ای راه‌اندازی شده باشد، منابع مالی آن داخلی خواهد بود. همه‌ی شرکت‌ها باید شبیه ماشین تولید پول باشند. البته این درست است که در مراحل اولیه‌ی شرکت، مصرف نقدینگی از طرف مؤسسان خواهد بود و آن‌ها به دنبال راهی برای ثبات شرکت می‌گردند و حتا بعد از آن هم مدیران شرکت باید آن سرمایه را فراموش کنند؛ زیرا در آن زمان مصرف نقدینگی کسب‌وکار بیشتر از نقدینگی‌ای است که تولید می‌کند، اما برای یک بازه‌ی زمانی طولانی سیستم اجرایی شرکت باید به گونه‌ای جلو رود که فرصت‌های فروش تبدیل به نقدینگی در شرکت شود. همان‌طور که نقدینگی به شرکت اضافه می‌شود، شرکت به دنبال تاثیرگذاری و توسعه‌ی بیشتر می‌گردد. پیشبرد این موضوع به یک مدیر ماهر نیاز دارد که اطمینان لازم را برای ایجاد نقدینگی کارآمد ایجاد و ترازنامه‌های شرکت را به گونه‌ای تنظیم کند که به‌خاطر بدهکاران تجاری یا سهامداران یا بخشی از کالا پایین کشیده شود؛ زیرا همه‌ی این‌ها باید برای شرکت تبدیل به پول نقد شود.

مدیرانی که در مدیریت نقدینگی مهارت دارند می‌دانند چه میزان از گردش مالی را باید در چه بخش‌هایی و در چه مدت زمانی درگیر کنند و مهارت زیادی هم در شفاف‌سازی موانع غیرضروری در شرکت دارند. اگر ماهیت یک کسب‌وکار به انبار و کالاهای موجود در آن تعریف می‌شود، این به معنای طولانی‌تر بودن تبدیل مواد اولیه یا خریده‌های صورت گرفته به نقدینگی خواهد بود. در برخی کسب‌وکارها، همانند فروشگاه‌های کتاب،

حرکت انبار به‌کندی صورت می‌گیرد. در بقیه‌ی صنایع، همانند سوپرمارکت، حرکت انبار بسیار سریع‌تر خواهد بود. برخی کسب‌وکارها مخصوصاً شرکت‌های خدماتی، نیازی به خواباندن نقدینگی در انبار ندارند، در عوض نقدینگی را برای انجام پروژه‌های خدماتی به کار می‌گیرند. اگر مشتری‌های شرکت در یک صنعت به گونه‌ای باشند که به صورت معمول بهای کالا را پرداخت می‌کنند (همانند خیلی از خرده‌فروشان) در این حالت در حساب‌های شرکت مشکلی بابت پرداختی‌ها و بدهکاری‌های تجاری وجود نخواهد داشت. اما اگر شرکت (همانند شرکت‌هایی که به‌عنوان واسطه و تأمین‌کننده هستند) درآمدش به پرداختی‌های مشتری بستگی داشته باشد همه‌چیز به شرایطی که بین تأمین‌کننده و مشتری دیکته شده بستگی خواهد داشت و مدتی زمان لازم است تا نقدینگی به شرکت بازگردد.

شرکت‌هایی که پرداختی‌های خود را به صورت نقد به تأمین‌کننده‌ها می‌پردازند درگیر ضررهای مربوط به پرداختی‌های شرایطی نخواهند شد. مدت زمان پرداختی با تأمین‌کننده‌ها قابل مذاکره است. البته هرچه این زمان طولانی‌تر باشد نقدینگی در شرکت بیشتر گردش خواهد داشت و هرچه این زمان کمتر باشد، شرکت باید روی منابع خارج از شرکت برای نقدینگی حساب باز کند. زمان ورود و خروج پول از شرکت هرگز نمی‌تواند تماماً تحت صلاحدید مدیریت باشد اما تیم مدیریتی که به‌این موضوع توجه نکند پرداختی‌های خود را به سایر شرکت‌ها دیرتر از موعد انجام خواهد داد. معمولاً شرکت‌های بزرگ‌تر می‌توانند شرایط خود را به شرکت‌های کوچک دیکته کنند. مثلاً وقتی رکود اقتصادی سرپاز کرد، شرکت‌های بزرگ شرایط پرداختی خود را از دوهفته به یک ماه رساندند. بیشتر شرکت‌ها مخصوصاً آن‌ها که جایگاه ویژه‌ای در صنعت دارند، قلدری بیشتری نسبت به تأمین‌کننده‌های‌شان نشان می‌دهند و آن‌ها را به‌شدت تحت فشار قرار می‌دهند؛ در حالی در ارتباط با مشتریان‌شان این فضا وجود ندارد یا میزان آن خیلی کمتر است.

## زور گویی به وسیله مشتری‌ها

در پاییز سال ۲۰۰۸، شرکت Tesco، بزرگترین خرده‌فروشی در انگلیس، به تأمین‌کننده‌ی مواد غیرغذایی اطلاع داد که شرایط پرداخت آن‌ها را از یک ماه به دو ماه تغییر خواهد داد و این موضوع را از اول دسامبر اجرا می‌کند. آن‌ها در اطلاعیه‌ی خودشان گفته بودند: «این حرکتی در راستای هم‌تراز کردن پرداختی‌ها به تأمین‌کننده‌های غیر مواد غذایی است که اخیراً منطقه به منطقه و براساس نوع محصول تغییر کرده. این را به همه‌ی تأمین‌کننده‌های خود اطلاع داده‌ایم و امیدواریم این تغییر تا پایان سال به همین شکل باقی بماند.»

اکثر تأمین‌کننده‌ها مشتاق به ادامه‌ی همکاری با شرکت Tesco بودند و توجهی به اضافه‌ی زمان پرداختی خود نکردند. تنها نتیجه‌ی این تغییر شرایط پرداخت، بهتر شدن ظرفیت‌های کاری شرکت Tesco و کاهش نقدینگی تأمین‌کننده‌ها بود. Tesco تنها شرکتی نبود که این تصمیم را گرفت. Frank Garson II، رییس شرکت Loveable، به‌عنوان تأمین‌کننده‌ی والمارت<sup>۱</sup>، در مصاحبه‌ی خود در سال ۲۰۰۳ با شرکت Fast گفته بود:

**«آن‌ها قدرت خرید فوق‌العاده‌ای دارند؛ حتی بیش از آن‌چه روی بلیت‌شان نوشته نند. اگر آن‌ها از قیمت تو راضی نباشد، خودشان دست به تأمین جنس خواهند زد یا به دنبال فرد دیگری می‌گردند که شرایطشان را قبول کند.»**

احتمال اشتباه در مدیریت نقدینگی در شرکت‌های کوچک بیشتر از شرکت‌های بزرگ است. البته این احتمال وجود دارد که زیرساخت‌های مدیریت نقدینگی در شرکت‌های بزرگ شبیه شرکت‌های کوچک باشد و این می‌تواند یک علامت خطر برای شرکت بزرگ باشد. مثلاً شرکت Travelex برای تکمیل داشته‌های خود، شرکت Thomas Cook Global Financial Services را به مبلغ ۴۰۰ میلیون پوند (معادل ۶۴۰ میلیون دلار) در مارس ۲۰۰۱ خرید. آن‌ها معتقد بودند با این خرید می‌توانند ۱۳۰ میلیون پوند (معادل ۲۰۸ میلیون دلار) جدید با کاهش سرمایه‌گذاری دیگر اضافه کنند. در حقیقت این

1. Walmart

۱۳۰ میلیون پوند به صورت یک دارایی بی ارزش در ترازنامه‌ی شرکت قرار گرفته بود. همچنین بار مالی بزرگی به خاطر وامی که شرکت Travelex بابت خرید شرکت دریافت کرده بود، روی دوش بخش حسابداری می‌گذاشت.

مدیریت نقدینگی ارتباط نزدیکی با مدیریت حاشیه‌ی سود دارد. مسأله‌ای که باز هم ارتباط نزدیکی با کنترل هزینه‌ها دارد. در مراحل اولیه‌ی شرکت که نقدینگی به ندرت در آن یافت می‌شود، کنترل هزینه‌ها بسیار حیاتی است. بیشتر استارت‌آپ‌ها کار خود را با پول اندک یا بدون هیچ وجه نقدی شروع می‌کنند. به کسب‌وکارهای تازه معمولاً توصیه می‌شود کار خود را با وام یا پرداخت قسط شروع نکنند؛ هرگز به سمت پرداخت اجاره‌بهای خود از طریق کارت‌های اعتباری نروند. هرگز چیزی را که به درد نمی‌خورد اجاره نکنند و هرگز از دریافت هر نوع پولی که به سمت آن‌ها می‌آید سرباز نزنند و فقط باید تشکر کنند.

اثرگذاری مدیریت هزینه‌ها به نگاه بی‌رحمانه روی جزئیات مربوط می‌شود. توانایی در تمایز بین نقاط بحرانی و نقاط مفید در مدیریت هزینه‌ها اهمیت دارد. شرکت‌هایی که به سرعت تحت فشار رشد پیدا می‌کنند ثبات بیشتری نسبت به شرکت‌هایی دارند که به دنبال حفظ حاشیه‌ی سود خود هستند. یک شرکت در حال توسعه باید مراقبت قیمت‌هایش باشد. کاهش قیمت ممکن است باعث افزایش توسعه شود، اما باعث فشار بیشتر روی سود هم می‌شود و حاشیه‌ی سود شرکت را پایین می‌آورد. شرکت‌های بزرگ و افرادی که سرعت کمی در توسعه دارند به راحتی می‌توانند به بخش‌های مربوط به تخفیف وارد شوند. تأمین‌کننده‌های کالا یا مواد اولیه ممکن است قیمت‌های پایینی را به شما پیشنهاد دهند که به موفقیت شما کمک کند. موفقیت در این‌جا حرکت به سمت موقعیت بهتر با انجام هزینه‌های فرضی است. شرکت‌های بزرگی که می‌خواهند وضعیت نقدینگی بهتری داشته باشند، باید به شدت روی کنترل هزینه‌های خود کار و زمان گردش نقدینگی در شرکت را هم تنظیم کنند. خواه‌ناخواه پرداخت سود سهام و میزان آن برای شرکت‌های سهامی عام دغدغه‌ی بزرگ‌تری نسبت به شرکت‌های خصوصی است.

گاهی اوقات حاشیه‌ی سود و مدیریت نقدینگی در مسیرهای متفاوتی متوقف می‌شوند. پیشنهاد تخفیف در ازای پرداخت نقدی به مشتری می‌تواند گردش نقدینگی را به شکل قابل توجهی در شرکت افزایش دهد. اما این پیشنهاد، حاشیه‌ی سود شرکت را کاهش می‌دهد و هم‌اکنون کنترل هزینه‌های صورت گرفته به هزینه در شرکت ختم می‌شود. در اغلب اوقات، مخصوصاً شرکت‌های بزرگ، از تأمین‌کننده‌های خود تخفیف‌های فوق‌العاده‌ای با شرایط پرداخت بلندمدت پیشنهاد می‌گیرند که در این حالت تأمین‌کننده از هر دو طرف ضرر می‌کند. اما برعکس آن می‌تواند حقیقت خرید با تخفیف باشد. شرکت‌ها می‌توانند با پرداخت نقدی به تأمین‌کننده‌هایشان تخفیف بیشتری را دریافت کنند که حاشیه‌ی سود آن‌ها را افزایش خواهد داد. اما باعث می‌شود منابع نقدینگی شرکت با سرعت از گردونه‌ی سازمان خارج شود و فشار زیادی را به بخش‌های مختلف وارد کند.

### مدیریت سرمایه‌گذاری در توسعه

توسعه فرآیند هزینه‌بری است. در بلندمدت تنها راه ایجاد یک کسب‌وکار باثبات است اما در کوتاه‌مدت هزینه‌بر خواهد بود. یک شرکت در حال توسعه باید روی بخش‌های مختلف خود سرمایه‌گذاری مجدد انجام دهد و قطعاً به سرمایه‌ی در گردش بیشتری نیاز خواهد داشت. (مجموعه‌ی منابعی که در ترازنامه به‌عنوان چرخه‌ی نقدینگی درگیر است). یک تولیدکننده به سرمایه‌گذاری مجدد در مواد اولیه نیاز دارد که در تراز سود و زیان ذکر می‌شود. شاید شرایط پرداختی بلندمدت به مشتریان پیشنهاد دهد بدهکاران تجاری به‌جای آن در ترازنامه قرار خواهند گرفت. فشار زیادی که به سرمایه‌ی شرکت در گردش از انبار و بدهکاران ایجاد می‌شود می‌تواند با شرایط بهتری که از تأمین‌کننده‌ها می‌گیرند این فشار را بردارند. اما برخی شرکت‌ها شرایطی که از تأمین‌کننده‌ها می‌گیرند تأثیرات کمتری نسبت به پرداختی‌های مشتری دارد. زمانی یک شرکت می‌تواند سرمایه‌ی در گردش خود را افزایش دهد که فروش و سود آن به نقدینگی تبدیل

شود. افزایش ظرفیت سرمایه‌ی در گردش به‌عنوان هزینه‌ی نقدینگی در کسب‌وکار شناخته می‌شود.

تعداد زیادی از شرکت‌های در حال توسعه، مخصوصاً معامله‌ی شرکت‌های تأمین‌کننده با مشتریان قابل اعتماد، از سرمایه‌های مالی‌ای که دارند همانند قرض گرفتن از بدهکاران و گاهی از فهرست کالا در انبار استفاده می‌کنند. قرض گرفتن در برابر سرمایه‌ی در گردش، باعث تأثیرگذاری روی فرم‌های امور مالی در یک شرکت در حال توسعه می‌شود؛ همان‌طور که ظرفیت‌های قرض گرفتن تحت تأثیر توسعه‌ی شرکت قرار می‌گیرد. اما معمولاً قرض گرفتن برابر سرمایه‌ی در گردش بسیار پرهزینه است. علاوه بر این، همه‌ی شرکت‌ها ظرفیتی برای قرض گرفتن برای زمانی که تیم اجرایی شرکت در تولید نقدینگی ناتوان است دارند که البته خطر کلاه به کلاه کردن یا ایجاد ظرفیت کاذب در شرکت را به همراه دارد.

دسته‌ای از کارشناسان به رابطه‌ی ریاضی بین نیازهای مالی، سوددهی و توسعه فکر می‌کنند؛ مثل نیل چرچیل<sup>۲</sup> و جان مولین<sup>۳</sup> که در سال ۲۰۰۱ مقاله‌ای را با این عنوان در مجله‌ی بیزنس دانشگاه هاروارد به چاپ رسانده‌اند. آن‌ها معتقدند از لحاظ نظری می‌توان راه‌های ورود و خارج شدن نقدینگی در سازمان را که باعث افزایش ظرفیت‌های توسعه می‌شود محاسبه کرد. اصول ضروری‌ای که از لحاظ آن‌ها باید توسط مدیران شرکت‌های در حال توسعه در نظر گرفته شود به شرح زیر است:

- شرکت‌هایی که درگیر ایجاد نقدینگی از طریق لیست بدهکاران یا فهرست اضافی کالا می‌شوند فشارهای غیر ضروری را به نقدینگی وارد می‌کنند.
- شرکت‌هایی که پول تأمین‌کننده‌ی خودشان را پیش از موعد پرداخت می‌کنند خود را تحت فشارهای غیر ضروری نقدینگی قرار می‌دهند.
- افزایش حاشیه‌ی سود شرکت، بهترین راه افزایش ظرفیت تولید نقدینگی در شرکت است.



— توسعه‌ی سریع یک شرکت، فشار بیشتری را روی منابع نقدینگی وارد می‌کند.

### **توسعه‌ی بسیار سریع**

شرکت‌هایی که با سرعت زیاد توسعه می‌یابند حجم معاملات تجاری‌شان بیش از ظرفیت بازار و سازمان‌شان است. همانند سایر مشکلاتی که توسعه به همراه خود می‌آورد، تجارت بیش از ظرفیت هم یکی از محصولات موفقیت خواهد بود. در ساده‌ترین حالت، شرکتی که دچار تجارت بیش از ظرفیت می‌شود فعالیت‌های بیش از اندازه‌ای با نقدینگی در دسترسش انجام می‌دهد. مواد اولیه‌ی زیادی را می‌خرد، محصول یا کارمندان بیشتری برای تأمین نیازهای مشتریان خود جذب می‌کند؛ در حالی که مشتریان هنوز پرداختی بابت محصول یا خدماتی که سفارش داده‌اند پرداخت نکرده‌اند. کسب‌وکارهایی که سرمایه‌های غیرمنقول خود را این‌گونه افزایش می‌دهد، همانند جمع شدن کلسترول در بدن است. به طور کلی، شرکتی که با تجارت بیش از ظرفیت روبه‌رو می‌شود سه راه بیشتر ندارد:

— **ایجاد نقدینگی بیشتر و سریع‌تر از کسب‌وکار؛** البته احتمال آن بسیار بعید است؛ زیرا شرکتی که در این وضعیت قرار می‌گیرد حداکثر نقدینگی را ایجاد کرده است.

— **کاهش سرعت توسعه که به نظر می‌رسد رسیدن به آن سخت است؛** زیرا برای این کار باید مسیر شرکت را عوض کرد که باعث افزایش ریسک ناامیدی در منابع آینده شرکت و ناراحتی مشتری‌ها و انگیزه‌های کارکنان می‌شود. یکی از استراتژی‌های مناسب می‌تواند افزایش قیمت محصول یا خدمات باشد. این راه باعث افزایش تولید نقدینگی شده و ممکن است اشتیاق مشتریان بابت خرید به‌خاطر افزایش قیمت‌ها کاهش پیدا می‌کند که این موضوع در پایین آمدن سرعت توسعه تأثیرگذار است.

— **ایجاد سهم جدید؛** دنبال یک منبع مالی خارجی مثل سهام می‌گردد که باعث ایجاد ظرفیت بدهکاری در شرکت می‌شود.

مدیران موفق باید مواظب سرعت رشد باشند که باعث تجارت بیش از ظرفیت می‌شود. نظارت بر این موضوع می‌تواند از طریق ایجاد تعادل در میزان نقدینگی از طریق شرایط پرداختی‌ای که برای تأمین‌کننده‌ها وجود دارد یا اضافه‌برداشت‌هایی که از حساب شرکت معمولاً صورت می‌گیرد، کنترل شود. وقتی نسبت فعلی (نسبت سرمایه/ بدهی‌های جاری) کمتر از یک باشد، باید سؤلهایی درباره‌ی توانایی شرکت درباره‌ی پرداخت‌های کوتاه‌مدت طلبکاران پرسیده شود؛ به عبارت دیگر، باید به سؤلهایی درباره‌ی توانایی شرکت برای ادامه‌ی فعالیت فکر کرد.

### منابع خارجی تأمین مالی

زمانی باید به دنبال تأمین مالی خارج از شرکت باشیم که منابع داخلی شرکت برای تولید نقدینگی ناکارآمد باشد. این اتفاق معمولاً زمانی می‌افتد که شرکت هنوز جوان و نو پا است. خیلی کم پیش می‌آید که شرکت‌های جدید به تعهدات سرمایه‌نیاز داشته باشند یا مستقیماً نقدینگی تولید کنند. البته این کمک‌های مالی می‌تواند از سوی دولت و ارگان‌های رسمی صورت گیرد؛ مثلاً برخی سازمان‌های دولتی که به فرصت سرمایه‌گذاری ایجاد شده با تکنولوژی‌ای که توسط دانشگاه‌های محلی ایجاد شده وام بدهند. در این حالت، شرکت می‌تواند به یک مشاور محلی بابت پشتیبانی از طرح رجوع کند تا به صورت ارزان‌تر و در فضای منعطف‌تری به همراه توانایی‌های حرفه‌ای و قدرت فکر نیروهای دانشگاه، طرح‌های مربوط با آن ایده را توسعه دهند.

منابع مالی داخلی شرکت زمانی می‌تواند ادامه‌دار باشد که جدا از اندازه‌ی شرکت، روی تغییرات استراتژی اصلی شرکت سوار شود یا دستاوردهای قابل توجهی داشته باشد. همان‌طور که بالاتر ذکر شد شرکت زمانی به دنبال منابع خارجی می‌گردد که فعالیت‌های آن برای به‌دست آوردن نقدینگی با شکست مواجه شده باشد. این شرایط می‌تواند در حالت مشکلات اقتصادی یا وقتی شرکت در ظرفیت بیش از اندازه قرار گرفته ایجاد شود.

## بدهی‌های مالی

بدهی مالی قرض کردن پول به معنای افزایش نقدینگی شرکت بدون از دست دادن سرمایه یا سهام شرکت است. این بدهی‌ها یکی از راه‌های فرار مالیاتی در صورت‌های مالی است. شرکت وقتی به اندازه‌ای سود ایجاد کرده که ممکن است روی آن مالیات تعلق بگیرد، می‌تواند با بدهکار کردن خود میزان این سود را کمتر نشان دهد و به جای پرداخت مالیات، سود بدهی را پرداخت کند که درصد کمتری دارد و همه‌ی این‌ها دلایلی است که بدهی را ارزان بدانیم. به لحاظ نظری، بدهی مالی مزایای زیادی دارد؛ اما در عمل به راحتی نمی‌توان به آن مزایا دست پیدا کرد. مثلاً در یک نگاه بدبینانه بانک‌ها خوشحال می‌شوند که وقتی پول نیاز ندارید به شما قرض بدهند و وقتی واقعاً به آن نیاز دارید واقعاً خوشحال خواهند شد چیزی را که قبلاً به شما داده‌اند پس بگیرند.

وقتی یک کسب و کار به دنبال قرض کردن می‌افتد، مخصوصاً وقتی شرایط سخت است، در آن شرایط وضعیت بانک را درک می‌کنند و به خاطر همین سوءبرداشت‌هایی را که از فعالیت بانک دارند در ذهن‌شان رفع می‌کنند. بانک‌ها پول را قرض می‌دهند تا سود دریافت کنند. آن‌ها معمولاً زمانی که شرکتی که به آن وام داده‌اند ورشکست می‌شود، پول زیادی را از دست می‌دهند و ترجیح‌شان این است که سود خود را به راحتی و به موقع دریافت کنند. وقتی شرکت فعالیت خود را به صورت چشمگیری به درستی انجام می‌دهد، بانک مقداری سودآوری خواهد داشت. اما وقتی شرکت ورشکست می‌شود بانک باید به تعداد زیادی از مشتریان وام دهد تا ضررهای مربوط به آن ورشکستگی را جبران کند. یا خود شرکت راه‌هایی را برای جبران خسارت بانک پیدا کند. مثلاً در سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ که بانک‌ها اوضاع اسفناکی داشتند، سرمایه‌ی بدهی بانک به سختی بالا می‌رفت و بازار به حالت رکود، محافظه کارانه و آگاه به ریسک قرار داشت و به شرایط موجود حساس بود.

انواع مختلفی از بدهی مالی وجود دارد:

## حواله کردن، بیش از تأمین اعتبار

این روش بدهی (که برخی جاها به «هفت تیر» معروف است) هم برای بانک و هم برای وام گیرنده ریسک بالایی دارد. در این روش، شرکت وامی دریافت کرده و هیچ محلی برای تأمین اعتبار و بازگرداندن آن در نظر نگرفته. در هر کسب و کاری، کوچک یا بزرگ، این روش تنها برای جبران کمبود نقدینگی در کوتاه مدت استفاده می شود تا توان شرکت را در مقابل نوسانات چرخش سرمایه در گردش را بالا ببرد. البته هر زمان می توان از آن استفاده کرد اما با این حال برای شرکت یک استراتژی پر ریسک محسوب می شود و ممکن است شرکت هایی که برنامه ی مالی بلندمدت دارند خطرناک به نظر آید. از دیدگاه بانک، این نوع وام دادن امنیت بالایی ندارد و باعث افزایش ریسک می شود. حتی اگر شرکت سود مربوط به بدهی را پرداخت کند، درصد سود این نوع بدهی ها معمولاً بالاتر از حد معمول قرار دارد. در یک ساختار بلندمدت توسعه این نوع فعالیت جایی ندارد.

## وام در برابر دارایی

وقتی ساختار یک مجموعه روی بدهی و وام قرار دارد، متداول ترین راهی که بانک برای محافظت از سرمایه اش در نظر می گیرد این است که دارایی های شرکت را در رهن قرار دهد. در این حالت اگر شرایط شرکت مناسب نبود، بانک حداقل می تواند نسبت به دارایی های شرکت ادعایی را مطرح کند و بازپرداخت بدهی قرض گیرنده را به همراه سودش تضمین کند. اگر دارایی یک شرکت ارزش بالایی داشته باشد، برای گرفتن وام راه آسانی را پیش روی خود دارد. این روزها افزایش نقدینگی در برابر بدهکاران تجاری قرار می گیرد و همان طور که شرکت توسعه پیدا می کند، لیست بدهی ها هم بیشتر می شود و این روش کاملاً بین شرکت ها به یک روال تبدیل شده است. هرچند، سرمایه گذاران تنها زمانی پول قرض می دهند که از بازگشت پول خود مطمئن باشند. اصولاً کمک کننده های مالی بعید به نظر می رسد پول خود را به شرکت های نوپا اختصاص دهند، آن ها

تمایل دارند با پول خود بخشی از شرکت به ثبات رسیده را خریداری کنند یا در مقابلش سهام با کیفیت را به دست آورند.

دسته‌ای از افراد هستند که با تنزیل فاکتورها یا بدهی‌ها، به شرکت پول قرض می‌دهند (البته بدهی‌های قابل وصول)؛ که البته به این حق‌العمل کار هم می‌گویند. در این حالت شرکت لیست بدهی‌های خود را به حق‌العمل کار می‌دهد و او مسئولیت پرداخت کلیه بدهی‌ها را قبول می‌کند. حق‌العمل کاری معمولاً گران‌تر از تنزیل فاکتور است.

### وام برای سرمایه‌ی در گردش

یک شرکت با ثبات که رکودهای خوبی در فروش کالا دارد ممکن است از این سیستم برای ایجاد نقدینگی در داخل سازمان استفاده کند. در این حالت بانک دارایی‌های شرکت را برای محافظت و اطمینان از بازپرداخت پول قرار نمی‌دهد و آن‌ها به شرکت اعتماد می‌کنند و تمامی نقدینگی‌ای را که سازمان برای تولید یا ارائه خدمات نیاز دارد در اختیارشان قرار می‌دهد. بانک براساس میزان سودی که شرکت از تولید آن کالا به وسیله‌ی پولی که از بانک دریافت کرده و ارزش شرکت و همچنین تفاوت نرخ سود معمولی بانک با سودی که از کالا می‌تواند بگیرد، درصدی را برای خودش تعیین می‌کند. در حالتی که نقض عهد صورت گیرد بانک حق دارد وام خود را به همراه سود، از شرکت درخواست کند. بانک‌ها معمولاً زمانی تمایل دارند که کنترل نقدینگی شرکت‌ها را به عهده بگیرند که سیستم روی بازپرداخت وام قرار داشته باشد. مشتاقان این سیستم معتقدند به جای گرو گرفتن سرمایه‌ی شرکت روی توانایی شرکت در بازپرداخت بدهی تمرکز می‌شود. تمرکز بر ارزیابی آینده‌ی نقدینگی شرکت به جای سرمایه می‌تواند ظرفیت بدهی شرکت را افزایش دهد. و همچنین تعداد شرکت‌هایی را که می‌توانند از این سیستم استفاده کنند افزایش خواهد داد. این نوع از وام‌دهندگان بیشتر تمایل دارند تا به شرکت‌هایی که به صورت دوره‌ای کار نمی‌کنند وام دهند. اگرچه تعریف این شرکت‌ها از دوره و مرحله‌ای که در آن قرار دارند ممکن است متفاوت باشد. وقتی همه چیز خوب است وام

دهنده‌ها تمایل بیشتری به دادن وام برای تأمین جریان نقدینگی دارند، اما وقتی همه‌چیز به‌هم‌ریخته است، بانک پول را براساس گزاره‌ی کسب‌وکار شرکت وام می‌دهد؛ در غیر این صورت ممکن است آن را برای بودجه‌ی بانک نامناسب تشخیص دهد. به طور معمول شرکت‌های بزرگ به‌ثبات‌رسیده فضای بیشتری برای دریافت این‌گونه وام‌ها در مقابل شرکت‌های جوان و کوچک دارند.

### اوراق قرضه‌ی شرکت‌ها و سهام دولتی

شرکت‌های بزرگ معمولاً راه‌های دیگری برای دریافت وام دارند. اوراق قرضه‌ی شرکت یا حواله‌های دولتی یکی از روش‌های مربوط به وام‌های بلندمدت است که سررسید معین و ارزش باخريد هم دارد. ( معمولاً نرخ سود این حواله‌ها ثابت است.) اوراق قرضه‌ی شرکت‌ها شبیه همان اوراق دولت است که برای پرداخت بدهی یا جذب سرمایه‌ی پروژه‌های بزرگ منتشر می‌کند. اما این‌جا موضوع مورد بحث شرکت است نه کشور. درست مثل سهام شرکت‌های سهامی عام، این اوراق مربوط به شرکت در بازار خرید و فروش می‌شود. درک بازار از ریسک بدهی، بازتابی از قیمت اوراق قرضه در بازار است و روی نرخ بهره هم تأثیرگذار خواهد بود.

بازار اوراق قرضه تنظیم شده و افزایش پول در این بازار بسیار هزینه‌بر است و مدیران آن را نمی‌پسندند. مسأله این است که از منظر شرکت‌ها این روش برای افزایش پول ضررهای زیادی را به‌وسیله‌ی بازار سهام عمومی وارد می‌کند و هیچ‌کدام از مزیت‌های این بازار را همراه خود ندارد. اما این روش می‌تواند بدون حضور بانک برای شرکت‌های بزرگ پول ایجاد کند. این امر ممکن است نرخ بهره را برای شرکت‌ها کاهش دهد. همچنین قطعاً زمان بازپرداخت‌های این اوراق از وامی که بانک پرداخت آن را تقبل می‌کند کمتر است. همچنین این اوراق می‌تواند شرایطی داشته باشد که به برگه‌ی سهام شرکت تبدیل شود که این شرایط در قرارداد ذکر شده. این قابلیت تبدیل، معمولاً باعث ارزان شدن بدهی می‌شود. اوراقی که نرخ بهره‌ی بالایی دارند معمولاً ریسک بالاتری را تحمل می‌کنند.

## تضمین بازپرداخت

حتا اگر شرکت‌ها دارایی‌ای داشته باشند که بازپرداخت بدهی را تضمین کنند، باز هم آن‌ها باید نسبت به پرداخت وام و بهره آن چاره‌اندیشی بکنند. شرکت‌ها معمولاً نمی‌توانند به نرخ بهره اعتماد داشته باشند و اخیراً این نرخ اطراف صفر قرار گرفته است. کارآفرینان و شرکت‌های جوان یا شرکت‌هایی که ظرفیت دریافت وام دارند. (یعنی سرمایه‌ای دارند که آن را در رهن قرار دهند.) ذاتاً به‌عنوان گزینه‌هایی با ریسک بالا معرفی می‌شوند. به طور معمول نرخ بهره‌ای که به کمک‌کننده‌های مالی پرداخت می‌کنند بازتابی از ریسک سرمایه‌گذاری آن‌ها است. در بحران‌های اعتباری، بانک‌ها تمایل کمتری از خود برای قرار گرفتن در نقش پشتیبان نشان می‌دهند و بیشتر به تراز نگه داشتن صورت سود و زیان خود توجه می‌کنند نه این که بخواهند دست به اعطای وام به کسب‌وکار جدید بزنند.

دارندگان شرکت‌های کوچک در اغلب اوقات دارایی‌های شخصی خود را برای تضمین پرداخت وام در اختیار بانک قرار می‌دهند؛ هرچند محدودیت‌هایی درباره‌ی توانایی شرکت برای بازپرداخت وجود دارد. تضمین‌های شخصی بسیار پیچیده‌اند و برای محافظت از بهره‌ی بانک در نظر گرفته می‌شوند. معمولاً این افراد توجه کافی به حفظ موقعیت خود قبل از امضای اسناد رهن ندارند. مالکان شرکت‌ها باید در ارائه‌ی ضمانت‌های شخصی تا جایی که امکان دارد مقاومت کنند و اگر گزینه‌ی دیگری وجود نداشت قبل از امضای اسناد رهن، حتماً با یک مشاور حرفه‌ای مشورت کنند. هر جا که امکان داشته باشد مالکان باید بار تضمین را با گرفتن ضامن‌های مشترک از خودشان جدا و قلمرو ضمانت را با حداکثر مبلغ پرداختی محدود کنند. وقتی به تضمین نیاز نباشد یعنی سند به خاطر بازپرداخت از رهن آزاد شده باید فوراً آن را به صورت قانونی از معاملات خارج کرد؛ در غیر این صورت می‌توان از آن برای آینده یا بخش‌های مختلف شرکت استفاده کرد.

شرکت‌های انگلیسی می‌توانند از برنامه‌های تضمینی همچون Enterprise Finance Guarantee Scheme که دولت در سیستم اقتصاد قرار داده استفاده کنند. در ایالات متحد هم سازمان Small Business Administration این نقش را در اقتصاد بازی می‌کند.

### امور مالی صاحبان سهام

سایر منابع تأمین مالی جدا از شکل و اندازه‌ی کسب‌وکار، به صاحبان سهام برمی‌گردد. این افراد مالک بخشی از شرکت هستند. هر سهم این حق را به مالک آن می‌دهد که از سود سهامی که توسط شرکت در آینده تقسیم می‌شود بهره ببرد، یا کل سرمایه‌ی خود را هنگام فروش شرکت دریافت کند. انواع مختلفی از سهام وجود دارد و فرق جزئی‌ای در آن‌ها وجود دارد که رایج‌ترین آن‌ها به شرح زیر است:

— **سهام عادی:** یک نوع سهامی است که حق دریافت سود را دارد؛ البته بعد از این‌که سهامداران با اولویت و سهامداران بدهکار پول خود را دریافت کردند. این سهامداران حق رأی در جلسات شرکت را دارند.

— **سهام ترجیحی:** دارنده‌های این سهام‌ها یک اولویت و حق تقدمی نسبت به سایر سهامداران دارند. معمولاً این افراد در پرداخت سود سهام نسبت به سایر سهامداران عادی حق تقدم دارند؛ بخصوص که به صورت عادی حق رأی ندارند.

— **سهام عادی ترجیحی:** دارندگان این سهام نسبت به سهامداران عادی و سهامداران ترجیحی حق بیشتری دارند. حق رأی دارند و نسبت به پرداخت سود هم اولویت با آن‌ها است. مؤسسه‌ها معمولاً در زمینه‌ی سهام‌های ترجیحی سرمایه‌گذاری می‌کنند تا بتوانند سود خود را زودتر و بیشتر دریافت کنند.

— **سهام تجمیعی:** در این نوع از سهام، سود حاصله از سهام در زمان تقسیم، به صاحب سهم نمی‌رسد و تمامی سود جمع می‌شود و بعداً پرداخت خواهد شد.

— **سهام قابل تبدیل:** یعنی سهامی که می‌تواند به شکل‌های مختلف



سهام تبدیل شود. معمولاً وقتی سرمایه‌گذاری صورت گرفته ضعیف باشد و سرمایه‌گذاران از عملکرد شرکت راضی نباشند، صاحبان سهام ترجیحی ترجیح می‌دهند شکل سهام خود را به عادی تبدیل کنند. بنابراین سهامداران باقی‌مانده‌ی ترجیحی، کنترل شرکت را به‌دست می‌گیرند. مؤسسه‌های سرمایه‌گذاری معمولاً روی بدهی‌هایی که قابل تبدیل به سهام هستند سرمایه‌گذاری می‌کنند تا شرایط مطمئنی را نسبت به بازپرداخت به همراه سود بانکی در اختیار داشته باشند.

■ **سهام شرکتی:** این نوع از سهام، حق شرکت را در هر سود سهام یا تقسیم بین دارندگان سهام‌های عادی نشان می‌دهد. در بقیه‌ی حالت‌ها، سهامداران ترجیحی حق تنظیم سود سهام را دارند.

■ **ترکیب هر کدام از سهام‌ها که در بالا ذکر شد:** سرمایه‌گذاران حرفه‌ای و سازمان‌های کارگزار معمولاً نوعی از ساختار سهام را برای خود به‌وجود می‌آورند که بیشترین و مطمئن‌ترین سود را برای آن‌ها فراهم می‌آورد. معمولاً سهام‌های تجمیعی به سهام‌های عادی ارجحیت دارد و مؤسسات سرمایه‌گذاری برای شرکت‌های جوان اغلب تمایل دارند که به‌عنوان سهامداران عادی شناخته شوند.

انواع مختلف سهامدارانی که به شکل‌های مختلف در شرکت سرمایه‌گذاری کنند، تنها هدف مشترک آن‌ها، نرخ سودی است که از سهام خود دریافت می‌کنند. مؤسسان شرکت معمولاً شکل سهام عادی را انتخاب می‌کنند. با این حال برخی اوقات سرمایه‌گذاران خارجی درخواست سهام مؤسسان را دارند تا انگیزه‌ی لازم را برای ماندن در شرکت داشته باشند. در انگلیس، اکثر سرمایه‌گذاران مستقل در شرکت‌های خصوصی ترجیح می‌دهند به‌عنوان سهامداران عادی شناخته شوند؛ زیرا در این حالت می‌توانند از معافیت مالیاتی‌ای که مؤسسه‌ی Enterprise Investment Scheme گذاشته بهره ببرند. و یکی از علت‌های اجرای این معافیت، تشویق سرمایه‌گذاران به حضور در شرکت‌های کوچک است. مؤسسات حقوقی سرمایه‌گذاری، این حق معافیت مالیاتی را ندارند و به خاطر همین ترجیح می‌دهند نوع دیگری از سهام را که باعث محافظت از سرمایه و کنترل بیشتر می‌شود

انتخاب کنند.

### دوستان و خانواده: اولین سرمایه‌گذاران

با وجود توصیه‌هایی که در دوران کارآفرینی شده، بهترین منبع مالی برای شروع کار، پول دیگران یا OPM است. اولین سهام یک کسب‌وکار تازه مؤسسان آن هستند. کارآفرینان نیاز دارند خود را از کارهای روزانه جدا ببینند تا بتوانند روی ایده‌ی جدیدشان تمرکز داشته باشند تا به‌عنوان اولین شرکت در آن زمینه معرفی شوند. اندرو پالمر<sup>۴</sup> مؤسس شرکت New Covent Garden Soup یک استثنا است. او از کار خوب با درآمد عالی بیرون زد تا روی ایده‌ی خود درباره‌ی سوپ‌های جدید کار کند. خیلی از کارآفرینان زمانی شروع به فعالیت کرده‌اند که قدرتی نداشته‌اند. حتی بعضی از آن‌ها همه‌چیز خود را از دست می‌دهند. به طور قابل ملاحظه‌ای، افراد مستقل با استفاده از دانش MBA از شغل فعلی خود جدا می‌شوند و با فرموله کردن یک کسب‌وکار جدید را شروع می‌کنند. حتی اگر کارآفرین سرمایه‌گذاری مالی نکرده باشد. درحقیقت آن‌ها روی یک ظرفیت سرمایه‌گذاری می‌کنند. ظرفیت بازرگانی و فکری، زمان و تخصص. بازگشت این سرمایه‌گذاری، داشتن یک کسب‌وکار است که خود در آن سهم دارند یا شرکایی دارند.

وقتی مؤسسان شرکت خسته می‌شوند و کارها آن‌چنان که باید جلو نمی‌رود به گزینه‌هایی همچون خانواده، دوست یا سبک‌مغزهایی که قدرت ریسک بالایی برای سرمایه‌گذاری روی کسب‌وکارهای جدید دارند روی می‌آورند. مثلاً یکی از سرمایه‌گذاران اولیه‌ی Body Shop یان مک‌گلین<sup>۵</sup> بود. او در آن زمان یک گاراژ داشت و تنها ۴ هزار پوند (معادل ۶۶۰۰ دلار) در این کار سرمایه‌گذاری کرد و ۲۲ درصد سهام این شرکت را خرید. در سال ۲۰۰۶ که شرکت L'Oreal می‌خواست Body Shop را بخرد معادل ۱۲۰ میلیون پوند (معادل ۱۹۸ میلیون دلار) به یان به‌عنوان یکی از سهامداران

4. Andrew Palmer

5. Ian McGlenn

اصلی داد. دوستان و خانواده بازتاب سرمایه‌ی خود را شکل گرفتن یک کسب و کار جدید می‌دانند. این جا احساس بر منطق برتری دارد و شخصیت افراد مهم‌تر از سود بازرگانی است. گزینه جای تحلیل‌های اقتصادی را می‌گیرد. در سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها باید این را در نظر داشته باشند که ممکن است برخی از آن‌ها با شکست مواجه شوند. طبق آماري که مؤسسه‌ی American Small Business Administration منتشر کرده ۳۰ درصد کسب و کارهای تازه به مشکل برمی‌خورند. نرخ شکست در کسب و کارهایی که روی یک محصول جدید کار می‌کنند یا به دنبال توسعه در یک بازار جدید می‌گردند بسیار بالا است.

### کمک‌کننده‌های مالی

اولین بازوی کمکی سرمایه‌گذاری بیشتر سبک یک فرد مستقل شبیه کمک‌کننده‌های مالی کسب و کار را دارد تا مؤسسه‌های حقوقی‌ای که می‌خواهند سرمایه‌گذاری کنند. کمک‌کننده‌های مالی معمولاً افراد موفق‌ی در کسب و کار هستند که از حالت کارآفرین به سرمایه‌گذار تبدیل شده‌اند. آن‌ها اغلب اوقات از معافیت‌های مالیاتی‌ای که برای افزایش سرمایه هست با توجه به سرمایه‌گذاری در شرکت‌های کوچک بهره می‌برند. البته این قانون در ایالات متحد آمریکا جاری است. در انگلیس کمک‌کننده‌های مالی در صورتی که به صورت مستقل، سهام عادی شرکت‌های کوچک (که محل آن در انگلیس است) مشارکت داشته باشند، می‌توانند از برنامه‌های مؤسسه‌ی Enterprise Investment استفاده کنند و از افزایش درآمد و سرمایه بدون پرداخت مالیات بهره ببرند. آن‌ها همچون اعضای یک سندیکا عمل می‌کنند. معیارهای انتخاب کمک‌کننده‌های مالی تحت تأثیر تجربه‌های شخصی‌شان قرار دارد. بنابراین آن‌ها گزینه‌هایی را برای سرمایه‌گذاری انتخاب می‌کنند که به محل زندگی و فعالیتی که از آن سر در می‌آورند مرتبط باشد. مالکان کسب و کارهای نوپا باید به یاد داشته باشند که کمک‌کننده‌های مالی پیشنهاد‌های زیادی دارند و می‌توانند با حضورشان تجربه‌های متفاوتی را ایجاد کنند و راهنمایی‌ها و تماس‌های خاصی را به

کمک افراد برقرار کنند. وقتی شرکت می‌خواهد کمک‌های مالی خارجی را بپذیرد، مدیران ارشد سازمان باید به‌این فکر کنند که آیا می‌خواهند همان نوع کمکی را که آن‌ها می‌خواهند با خود بیاورند بپذیرند یا تنها بخشی از کمک‌های این افراد را می‌پذیرند. کمک‌کننده‌ها به دنبال کسب‌وکاری می‌گردند که فرصت سرمایه‌گذاری داشته باشد. یک شرکت ممکن است نیاز مالی داشته باشد اما شاید جای خالی‌ای برای فرد اضافه نداشته باشد.

در سرمایه‌گذاری از طریق سهام یک تناقض وجود دارد؛ حضور در شرکت‌های نوپا برای مؤسسه‌های سرمایه‌گذاری دردرساز است؛ زیرا مالکان این شرکت‌ها در مراحل ابتدایی شرکت سرمایه‌ی بسیار اندکی می‌خواهند. افراد شخصی بیشتر تمایل به سرمایه‌گذاری دارند تا شرکت‌های مالی. با این حال پیدا کردن کمک‌کننده‌های مالی شخصی‌ای که بخواهند نیازهای مالی کسب‌وکارهای کوچک را برطرف کنند، بسیار مشکل است. این بخش بازتابی از تفاوت شخصیت سهامداران مالی با بدهکاران سرمایه‌ای هستند. به‌لحاظ نظری، بدهکاران مالی سراسر است هستند. شرکت می‌تواند تضمینی ارائه دهد؟ آیا کسب‌وکار می‌تواند بازپرداخت را به همراه سودش تأمین کند؟ اگر جواب هر دو این سؤال‌ها مثبت است، کمک‌کننده‌های مالی را به‌راحتی می‌توان پیدا کرد. صاحبان سهام با امنیت راحت نیستند؛ آن‌ها به دنبال جایی می‌گردند که پیشنهاد قابل قبولی را جلوی‌شان بگذارند و کیفیت این فرصت به چشم آن‌ها بیاید و از توانایی شرکت برای بازپرداخت سرمایه‌گذاری و توانایی تولید پول مطمئن باشند؛ هرچند میزان امنیت پایین باشد. ارزیابی این نوع کیفیت مشکل است و روند ارزیابی قطعاً زمان‌بر و هزینه‌بردار است. این‌ها کارهایی است که سرمایه‌گذار باید حتماً انجام دهد. به همین علت شرکت‌ها و مؤسسه‌های سرمایه‌گذاری ترجیح می‌دهند به‌جای این‌که در زمینه‌ی شرکت‌های کوچکی تحقیق کنند که روند ارزیابی آن نامشخص و پیچیده است، از سود شرکت‌های بزرگ بهره ببرند. روند تحقیق سرمایه‌گذاران شخصی ارزان‌تر در می‌آید. بنابراین شرکت‌های نوپا به دام خانواده، دوستان

و سرمایه‌گذاران شخصی‌ای می‌افتند که از سرمایه‌گذاری می‌ترسند.

### سرمایه‌گذاری و سهام خصوصی

کدام مؤسسه به سهام شرکت‌های در حال توسعه علاقه نشان می‌دهد؟ سرمایه‌گذاری و سهام خصوصی در اصل یکی هستند. هر دو این‌ها به‌وسیله‌ی تیم مدیریت ایجاد شده‌اند که به دنبال کنار هم گذاشتن شریک‌های سرمایه‌گذاری و بازگشت ریسکی که شرکت‌های کوچک یا در حال توسعه می‌توانند ایجاد کنند. هر دو آن‌ها تلاش دارند سرمایه را افزایش دهند. آن‌ها برای طول عمر بیشتر سرمایه‌شان روی شرکت سرمایه‌گذاری می‌کنند. در پایان این چرخه‌ی زندگی هر دو با رضایت سرمایه‌شان را خارج می‌کنند و تقسیمات مربوط به هر سهم را انجام می‌دهند و درصدی را هم برای خودشان بابت کارهای مدیریتی‌ای که در طول عمر سرمایه انجام داده‌اند نگه می‌دارند. مؤسسه‌ها یا افرادی را که روی مراحل اولیه‌ی شرکت سرمایه‌گذاری می‌کنند، به‌عنوان سرمایه‌گذاران با ریسک بالا می‌شناسند و معمولاً سهم آن‌ها در اقلیت قرار دارد. وقتی سرمایه‌گذاری باعث ایجاد یک شرکت باثبات و توسعه‌یافته شد، یا از این سرمایه برای قرار گرفتن در بازار سهام استفاده کردند، مؤسسه‌های سرمایه‌گذاری معمولاً سعی می‌کنند سهام خود را بیشتر کنند و اکثر سهام شرکت را به‌دست آورند.

کارآفرینان در اغلب اوقات با سرمایه‌گذاران ریسکی همراه می‌شوند، اما در واقعیت این سرمایه‌گذاران تنها بخش کوچکی از سهم مالی‌ای را که کسب‌وکار تازه نیاز دارد تأمین می‌کنند؛ چون آن‌ها به دنبال کیفیت خاصی از فعالیت شرکت هستند تا بتوانند سرمایه‌ی بیشتری وارد کنند؛ چشم‌انداز توسعه‌ی سریع، تیم اجرایی باتجربه، تناسب با میزان انتظار سرمایه‌گذار، مسیر خروج شفاف و بازگشت به‌موقع و به‌اندازه به نسبت هزینه‌ای که برای سرمایه‌گذاری شده از جمله کیفیت‌های مد نظر این نوع از سرمایه‌گذاران است. اکثر کارآفرینان در این شاخص‌ها رد می‌شوند.

آخرین شاخص شاید از همه‌ی آن‌ها مهم‌تر باشد. آن‌ها به فعالیت‌هایی

علاقه نشان می‌دهند که بازگشت سرمایه‌شان بیشتر از حد پیش‌بینی شده باشد و اشتیاق آن‌ها برای این بازگشت سرمایه با اهداف مؤسسان شرکت در تضاد قرار می‌گیرد. برای همه‌ی کارآفرینان بزرگ‌ترین ریسک‌شان مربوط به فرصت‌های کاری‌شان می‌شود. اما سرمایه‌گذارها به دنبال محافظت از سرمایه و جایگاهی هستند که با سرمایه‌ی آن‌ها ساخته می‌شود. در زمان سختی، سرمایه‌گذاران توسط کارآفرینان برای ادامه مسیر مجبور می‌شوند و با توجه به پشتیبانی‌هایی که از شرکت نوپا توسط مؤسسه‌های سرمایه‌گذاری خصوصی صورت گرفته، آینده‌ی شرکت کوچک‌تر می‌شود و اگر بتوانند سرمایه‌ای پیدا کنند، دقت بیشتری در اختصاص دادن آن به بخش‌های مختلف خواهند کرد.

اگر چه در این نوع سرمایه‌گذاری‌ها، راهی را برای بازگشت سرمایه‌شان پیدا می‌کنند و به‌شدت روی باقی‌مانده فضا برای بازگشت سرمایه‌شان تلاش می‌کنند؛ مثل ایجاد بدهی یا ساختار سهام. اما مؤسسه‌ای که نمی‌تواند از معافیت‌های مالیاتی مربوط به سرمایه‌گذاری در شرکت‌های کوچک استفاده کند ترجیح می‌دهد سهام ترجیحی خریداری کند که مزیت‌های بیشتری نسبت به سهام‌های معمولی مخصوصاً در زمان تقسیم سود و نقدینگی‌ای که از فروش حاصل می‌شود، استفاده کند. آن‌ها از سیستم تبدیل هم استفاده می‌کنند؛ مثل بدهی‌هایی که می‌توانند به سهام شرکت تبدیل شوند و از این طریق می‌توانند کنترل شرکت را مخصوصاً زمانی که شرایط رو به وخامت می‌رود به‌دست آورند. در اغلب مواقع، آن‌ها درخواست گرفتن نمایندگی هیأت مدیره را می‌کنند تا از داخل اتاق هیأت مدیره حواس‌شان به سرمایه‌های‌شان باشد. آن‌ها قطعاً انتظار دارند از سرمایه‌شان در برابر مواردی که ارزش پایین دارند محافظت کنند یا در جریان توافقات گوناگونی که به تصمیم‌های مدیریت نیاز دارند باشند. بسیار هم مشتاق هستند که در اساسنامه‌ی شرکت موارد مربوط به همکاری و توافقات با سهامداران ذکر شود. معمولاً نقدینگی‌ای که وارد می‌کنند مرحله به مرحله خواهد بود و بستگی زیادی به رسیدن به اهداف تعیین‌شده دارد. شاید آن‌ها به حقوق سهام مؤسسان به‌عنوان پایه‌های

اصلی شرکت فشار بیاورند؛ زیرا در این حالت آن‌ها هم مشتاق خواهند بود که شرکت به جایگاه بهتری برسد.

### تلخی حضور سرمایه‌گذار خارجی

حتا اگر مؤسسان شرکت بخش بزرگی از سهام شرکت را در اختیار داشته باشند، باز هم در آینده‌ی نه‌چندان دور، به خاطر تأثیرات قابل توجه توسعه در کسب و کارشان، مجبور می‌شوند به ورود سرمایه‌گذاران خارجی به شرکت خوش‌آمد بگویند. تناقص بین اهداف سرمایه‌گذار و مؤسسان همیشه وجود دارد. در برخی تجربه‌ها این تناقص می‌توان ناخوشایند هم باشد. اندرو پالمر که شرکت New Covent Garden Soup را راه‌اندازی کرده به مجله‌ی فاینشیل تایمز<sup>۶</sup> گفت:

«هر کارآفرینی که سهام خصوصی خود را افزایش می‌دهد حداقل باید ۱۰۰ هزار پوند از سهام را به‌عنوان پشتیبان خود نگه دارد. در غیر این صورت به‌زودی خواهد مرد. آن‌ها متخصصانی برای مذاکره دارند و بخش‌های کوچکی را که گرفته‌اند توسعه می‌دهند. به خاطر رفتارشان خواهند گفت -تنها برای محافظت از سرمایه‌گذاران- اما شما باور نکنید.»

پالمر یک تجربه‌ی تلخ داشت: بعد از این که به گونه‌ای موفقیت‌آمیز ایده‌ی جدید خود را به‌وسیله‌ی مدیران و چالش‌های سازمانی که به‌خاطر توسعه داشت اجرا کرد. سرمایه‌گذارانی پیدا شدند که نقدینگی را وارد شرکت کردند. بعد از مدتی آن‌ها تغییر موضع می‌دهند و بار دیگر به پالمر فرصت می‌دهند همه‌چیز را دوباره بچینند، اما این بار مجبور می‌شود جایگاه مدیر اجرایی را واگذار کند و در مرحله بعد از هیأت مدیره بیرون نشست.

توسعه تشنه‌ی پول است و مؤسسان شرکت باید برای بازگشت پول شرایطی را که نیاز دارد شناسایی و فاش کنند. این شرط ممکن است به حق سرمایه‌گذار در تقسیم سود برگردد. سود سهام معمولاً تنها در

شرکت‌های بزرگ پرداخت می‌شود. بسیاری از شرکت‌های کوچک نمی‌توانند سود سهام را پرداخت کنند. حتی برای حفاظت از نقدینگی‌ای که سرمایه‌گذار آورده، آن را در بخش‌های مختلف استفاده می‌کنند. واقعی‌ترین موعد پرداخت به‌این سهامداران زمانی است که می‌خواهند از شرکت خارج شوند؛ که می‌تواند به صورت فروش همه‌ی سهام یا بخشی از آن باشد. اگر آن‌ها خوش‌شانس باشند، سرمایه‌گذاران می‌توانند بیش از آنچه بانک به‌عنوان سود پرداخت می‌کنند با فروش سهام به‌دست بیاورند. اما ریسک این نوع سرمایه‌گذاری‌ها خیلی بالا است؛ مگر این‌که سرمایه‌گذاران سوار بر اسب شانس خود باشند و جایزه‌ی این خوش‌شانسی را به‌دست آورند. بانک پول قرض می‌دهد زیرا نشانه‌هایی از شانس خوب را می‌بیند. اما در یک کسب‌وکار تازه، این نشانه‌ها به‌ندرت دیده می‌شود.

برخی کارآفرینان از این‌که بخواهند مؤسسات سرمایه‌گذاری را به صورت سهام وارد شرکت کنند ترس دارند. آن‌ها نگران چشم‌اندازی هستند که در آن سرمایه‌گذاران کم‌کم جای کارآفرین را در شرکت پر کنند و او را از شرکت خارج کنند و همچنین هماهنگی‌ای بین انگیزه‌ی مؤسسان و سرمایه‌گذاران وجود نداشته باشد. مهم‌تر از همه‌ی این‌ها، آن‌ها سهام‌شان را به سرمایه‌گذار خارجی می‌دهند که معنایش این است که یک غریبه می‌تواند بیشتر و کمتر توسعه دهد، یا درگیر این شود که شرکت به کدام سمت برود و چگونه حرکت کند. خیلی از کارآفرینان در برابر وسوسه‌ی گرفتن بودجه از جایی مقاومت می‌کنند. برخی کارشناسان معتقدند راه‌اندازی یک کسب‌وکار تازه، بدون دریافت کمک در مراحل اولیه می‌تواند یک شرکت سالم را پرورش دهد که روی ساختن و ایجاد کردن تمرکز خواهد کرد و حاشیه سود مناسبی را برای خود در نظر خواهد گرفت. مؤسسان شرکت باید نگاه سخت و غیرمنطقی نسبت به سرمایه‌گذاران داشته باشند؛ مثل نگاهی که به گردش نقدینگی در شرکت دارند. اما مالکان و مدیرانی که به این نتیجه می‌رسند که وجود مؤسسات سرمایه‌گذاری به صورت سهام در شرکت ضروری است باید به چیزی بیشتر از پول فکر کرده باشند. آیا می‌توانم با آن‌ها کار کنم؟ آیا آن‌ها را



همچون سایر افراد سازمان دوست داریم؟ آیا آن‌ها می‌توانند کار تو را درک کنند؟ آیا آن‌ها انعطاف‌پذیر هستند؟ آیا آن‌ها چیزی بیشتر از پول به شرکت اضافه می‌کنند؟ اگر به این سؤال‌ها پاسخ روشن و شفافی داده نشده، مؤسسان شرکت نباید به دنبال سرمایه‌گذار بروند و حتی اگر جواب این سؤال‌ها را کامل داشته باشند، باز هم باید در اطراف خود به دنبال گزینه‌ی جایگزین بروند نه این که بخواهند سرمایه‌گذاری را وارد شرکت کنند. این پول‌های جدید می‌تواند در پتانسیل‌های بالقوه‌ی سازمان برای توسعه تفاوتی ایجاد کند یا ممکن است تأثیر نداشته باشد و حتی ممکن است شرکت را زیر خط توسعه ببرد. همیشه دلیلی برای ورود سرمایه‌گذار خارجی هست که می‌تواند ایده‌ی جدید، تجربه و ورود مشتری به شرکت باشد. همیشه داشتن بخشی از کیک، جذابیت بیشتری نسبت به داشتن کل کیک دارد. هیچ وقت کل کیک را تنها نگذارید.

### خروج از شرکت

براساس پیشنهادهای بالا یکی از نتایج اجتناب‌ناپذیر سهام سرمایه‌گذاران بخش خصوصی، چه حقیقی باشد و چه حقوقی، این است که معمولاً آن‌ها روی واژه‌ای که سرمایه‌داران از آن به‌عنوان «خروج» یاد می‌کنند، تمرکز خواهند کرد. برگشت سرمایه‌ی سرمایه‌گذاران در مراحل اولیه‌ی شرکت از محل سود سهام نخواهد بود؛ زیرا مؤسسان شرکت نیاز دارند تا تمام پول نقدی را که در شرکت وجود دارد برای توسعه شرکت استفاده کنند. بازگشت سرمایه در اغلب اوقات زمانی خواهد بود که شرکت به فروش برسد. این یک موضوع مشترک در تجارت است: به عبارت دیگر، شرکتی که به یک شرکت دیگر فروخته می‌شود، این عمل به‌عنوان یک حرکت استراتژیک در بازار شناخته می‌شود که می‌تواند به دلیل حذف رقیب باشد یا شرکت بزرگی که به دنبال موقعیتی در بازار است، شرکت‌های نوپایی را که شرایط مناسبی در بازار دارند و آینده‌ی آن‌ها روشن است خریداری می‌کنند، یا یکی از سرمایه‌گذاران اصلی شرکت تصمیم به خروج از شرکت گرفته و از شرکاء کسی توانایی خرید سهم او را ندارد.

البته این امر در مراحل اولیه‌ی شرکت به ندرت اتفاق می‌افتد. سرمایه‌گذاران مالی در مراحل اولیه‌ی شرکت می‌خواهند نتیجه‌ی سرمایه‌ی خود را در شرکت ببینند. آن‌ها دنبال پر کردن جیب سایر سرمایه‌گذاران نیستند.

سرمایه‌گذاران همیشه به دنبال راهی برای خارج شدن می‌گردند. شاید تعجب برانگیز باشد اما مالکان هم به این خروج نیاز دارند. این به معنای تغییر تفکر در تیم مالکان شرکت است. هیچ‌یک از مؤسسان به دنبال خارج شدن از شرکت، آن هم کسب‌وکاری که ایجاد کرده‌اند، نیستند. این موضوع شبیه برگزاری مراسم خاکسپاری برای غسل تعمید است. اما سرمایه‌گذاران، مالکان را تحت فشار قرار می‌دهند تا راهی برای خروج‌شان مهیا کنند. معمولاً مالکان شرایطی را در قرارداد می‌چینند که خروج سرمایه‌گذاران را به تعویق بیندازند و خارج شدن آن‌ها را مشروط به سوددهی شرکت می‌کنند.

راه خروج مسأله‌ای است که به هر حال هر کارآفرینی به آن فکر می‌کند. توسعه یعنی تغییر. رشد و توسعه‌ی شرکت براساس قابلیت‌ها و ظرفیت‌های اصلی مالکان سازمان اتفاق می‌افتد. این فکر خوبی است که مؤسسان شرکت دائم به خروج از سازمان در آینده فکر کنند. کارآفرینانی با هوش بیشتر نگران زمانی هستند که شرکت خود را می‌فروشند نه این که چه کسی آن را می‌خرد. افرادی که به خروج از شرکت فکر نمی‌کنند مثل کسانی هستند که به‌عنوان مهمان اضافه بیش از اندازه در یک مهمانی مانده‌اند. بنابراین اگر خروج مالک زودتر از موعد اتفاق بیفتد خیلی بهتر از این است که دیرتر خارج شود.

این امر می‌تواند زمانی اتفاق بیفتد که مالک بیشتر از سرمایه‌گذار به دنبال توسعه‌ی هر چه زودتر شرکت است. اندی فلیپس<sup>۷</sup> مؤسس هتل‌های زنجیره‌ای Active، بعد از ۵ سال کار سخت برای ایجاد یک کسب‌وکار موفق گفت که او و تیم‌اش بسیار خسته شده‌اند. متقاعد کردن هیأت مدیره برای فروش مجموعه بسیار سخت بود؛ و سرمایه‌گذارها می‌دانند که پولشان در یک مجموعه موفق توسعه یافته سرمایه‌گذاری شده است. چرا

7. Andy Phillipps

الان شرکت را می‌فروشید در حالی یه چند سال دیگه می‌تونیم به قیمت بالاتری بفروشیم؟ اما وی تصمیم داشت از شرکت وقتی همه چیز رو به راه است خارج شود و طعم لذت دستاوردهایی که داشته را بچشد. یکی دیگر از راه‌های خروج این است که شرکت وارد بازار سهام شود.

### شرکت سهامی عام شدن

وقتی سهام شرکت برای عموم مردم در بازار قانونی سهام باز می‌شود، مثل London Stock Exchange یا The New York Stock Exchange، کمپانی به‌عنوان یک شرکت سهامی عام شناخته می‌شود. شرکت سهامی برای اولین بار با عرضه‌ی اولیه‌ی عمومی<sup>۸</sup> سهامش در بازار روبه‌رو می‌شود. کارآفرینان همیشه ابهاماتی راجع به وارد شدن در بازار بورس دارند. در سال ۲۰۱۰، مارک زاکربرگ<sup>۹</sup> مؤسس شرکت Facebook، راجع به این موضوع که بسیاری از کارآفرینان با آن آشنا هستند می‌گوید:

«ما فعلاً برنامه‌ای برای رفتن به بازار بورس و ارائه‌ی سهام شرکت به صورت عمومی را نداریم. به‌عنوان یک شرکت، احساس می‌کنم نوع ورود ما به این بازار با سایر شرکت‌ها تفاوت خواهد داشت. برای بسیاری از شرکت‌ها، شرکت سهامی عام شدن، یعنی پایان هدف‌ها و همه‌ی تلاش‌ها. آن‌ها تصور می‌کنند همه‌ی زحمات‌ها را کشیده‌اند تا به این مرحله برسند. برای ما رسیدن به این مرحله یک هدف نیست و تنها زمانی این کار را انجام می‌دهیم که برای ما معنا داشته باشد. ما سرمایه‌گذار را وارد شرکت کردیم و بابت ورودشان غرامت هم پرداخت کردیم. چون من مسئولیتی روی دوش خودم احساس می‌کردم که آن‌ها حسی نسبت با این مسئولیت نداشتند. تنها چیزی که آن‌ها از من می‌خواستند این بود که شرایطی را ایجاد کنم که این سهم به پول نقد تبدیل شود. این موضوع

8. IPO

9. Mark Zuckerberg

در کوتاه‌مدت اتفاق نمی‌افتد و ما را از اهدافمان دور می‌کند. هدف اولیه‌ی ما اطمینان از توسعه‌ی فیس‌بوک با تمام ظرفیتش است. تمایل دارم فکر کنم که در حال حاضر، بودن به شکل یک شرکت خصوصی برای ما بهتر از تبدیل شدن به شرکت سهامی عام است. به خاطر این‌که ما می‌خواهیم ریسک‌های جدید و خطرناکی را بابت ارائه‌ی برخی محصولات جدیدمان بگیریم... تجربه‌ی مدیریت شرکت در ارائه‌ی یک سری خدمات بحث‌برانگیز نشان می‌دهد که این اتفاق ممکن است ریسک شرکت را افزایش دهد. حالا شما تصور کنید اگر در این حالت به شکل یک شرکت سهامی عام باشیم، می‌توانید تصور کنید که ارائه‌ی خدمات جدید چه قدر پیچیده‌تر خواهد شد. ایده‌های زیادی وجود دارد و ترجیح می‌دهم شرکت به آن‌ها فکر کند نه این‌که بخواهد وارد بازار بورس شود.»

زاکریبگ می‌گوید وقتی در سال ۲۰۱۲ وارد بازار بورس شد همه‌چیز در شرکت تغییر پیدا کرد. مالکان شرکت در این وضعیت نقش فرعی پیدا می‌کنند و این تجربه برای آن‌ها همچون جراحی بر روان‌شان می‌ماند. آنیتا رودیک<sup>۱۰</sup> مؤسس Body Shop در کتابش با عنوان *Busines as Unusual* که در سال ۲۰۰۱ به چاپ رسید با اشاره به این موضوع می‌گوید: «آیا شناور بودن فایده‌ای دارد؟ آن‌ها به ما پول می‌دهند تا برنامه‌های توسعه‌ی کارخانه را اجرا کنیم... آیا این موضوع برای ما کارآیی دارد؟ فکر نمی‌کنم. به نظر من Body Shop بعد از وارد شدن به بازار بورس، بخش بزرگی از روح خود را از دست داده... و از نظر من، Body Shop الان درست مثل یک تابوت ناکارآمد شده است.»

رودیک توضیح می‌دهد که در دو فرصت می‌خواست شرکت را به بخش خصوصی بازگرداند تا بتواند فعالیت شرکت را از نگاه‌های دقیق سرمایه‌گذار دور نگه دارد. ریچارد برانسون<sup>۱۱</sup> مؤسس شرکت Virgin، که شرکتش را وارد

10. Anita Roddick

11. Richard Branson

بازار بورس کرده بود در سال ۱۹۹۸ تمامی سهم شرکت را دوباره خریداری کرد و از بازار خارج شد. او می‌گوید:

**«مثل یک کارآفرین بودن و قرار گرفتن به‌عنوان مدیرعامل شرکت سهامی عام باهم ترکیب نمی‌شوند.»**

کارآفرینان در ایالات متحد درباره‌ی ورود به بازار سهام، نگاه مشخصی ندارند و اکثر آن‌ها بر سر دو راهی گیر کرده‌اند.

حالا می‌خواهیم درباره‌ی مثالی صحبت کنیم که مالک شرکت با واگذاری شرکت به سرمایه‌گذاران جدید نتوانست کنار بیاید و وقتی شرکت در بازار بورس بود، حضور مالک به‌عنوان سایه‌ای بر سر سرمایه‌گذاران و مدیران اجرایی شرکت حضور داشت. استلیوس حاجی-لانوو<sup>۱۲</sup> که هنوز با مجموعه‌ی easyJet که خودش ساخته بود، درگیری داشت در سال ۲۰۰۲ از سمت مدیرعاملی‌اش استعفا کرد. او به مجله‌ی فایننشیل تایمز<sup>۱۳</sup> گفت:

**«راه انداختن یک شرکت در مقایسه با ریاست یک شرکت سهامی عام به توانایی‌های متفاوتی نیاز دارد و قدرت من در اولی بیشتر است. این موضوع برای کسانی که به صورت کارآفرین ایده‌های خود را به مدت طولانی می‌آفرینند، یک خطر است؛ چون فراموش می‌کنند شرکت نیاز به تغییر دارد.»**

البته احتمالاً حاجی-لانوو حرف‌های خود را در جمع مدیران که در سال ۲۰۰۸ صحبت کرده بود از یاد برده؛ آن زمان گفته بود که استراتژی توسعه شرکت باید به گونه‌ای باشد که گذشته‌ی خود را مهار کند. اما رفتار متفاوت‌تری از خود نشان داد وی زمانی که ۲۵ درصد سهام شرکت را داشت اختیار انتصاب ۲ مدیر غیراجرایی را برعهده گرفت و حتا زمانی که ۱۰ درصد سهام شرکت معلق به او بود، بازهم در سمت مدیرعامل شرکت نقش فعالی داشت.

منبع قدرت غیرعادی‌اش برمی‌گردد به شرایط رابطه‌هایش در دوره‌ای که شرکت در حالت سهامی عام بود. اگر بخواهیم عادلانه نگاه کنیم، اسناد

12. Stelios Haji-Iannou's

13. Financial Times

معامله نشان می‌داد شرکت باید مدیریت خودش را داشته باشد و بتواند به صورت مستقل درباره‌ی سود سهامداران تصمیم‌گیری کند و کنترل‌شان را در دست داشته باشد. اما همان‌طور که در بالا اشاره شد، هیأت مدیره شرکت نقش متفاوتی را بازی کرد. در نوامبر ۲۰۰۸ حاجی-لانوو به مجله‌ی ساندی تایمز<sup>۱۴</sup> گفت: «من فقط کاری را می‌کنم که حق دارم و می‌خواهم برای محافظت از سرمایه‌ام در شرکت اتحاد وجود داشته باشد.» مدیرعامل easyJet در اپریل ۲۰۰۹ به روزنامه‌ی گاردین گفت نقشش در حال کم‌رنگ شدن است: «من از دست این موقعیت که باید هیأت مدیره را با خودم بکشم خسته شده‌ام. ما در حال حاضر در بحران اقتصادی به سر می‌بریم و بعضی از شخصیت حقیقی و حقوقی قوی در هیأت مدیره حضور دارند که به‌سختی می‌توان آن‌ها را برای فعالیت هل داد.»

حاجی - لانوو این موقعیت را «سرو کله زدن می‌داند نه نزاع». در ژوئیه‌ی ۲۰۰۹ که صنعت هوایی دچار بحران شد به شکل مسخره آمیزی حاجی - لانوو برنده‌ی این مناظره شد؛ چون شرکت easyJet برنامه‌ی خود را بازگشت به گذشته قرار داد. بعضی این پیروزی را بُرد کارآفرینان در مقابل سرمایه‌داران می‌دانند.

در اکتبر ۲۰۱۰، او از حق خود برای انتصاب هیأت مدیره گذشت و اجازه داد شرکت از همان نام easyJet استفاده کند. قرارداد جدیدی را امضا کرد که براساسش آن‌ها بتوانند به رقابت تجاری با سایر شرکت‌ها وارد شوند و در زمینه‌ی بیمه، کرایه‌ی ماشین و هتل فعالیت کنند و کم‌کم به هلدینگ easyJet تبدیل شوند. این معامله در حقیقت به شرکت اجازه می‌داد که از شرکت‌های دیگر هواپیما اجاره کند، در حالی که در گذشته به موافقت گروه easyJet نیاز داشت. علاوه بر این او را از راه‌اندازی شرکت رقیب به مدت ۵ سال منع و ملزم به رعایت پروتکل ارتباطات عمومی درون‌سازمانی می‌کرد. در مقابل، او ۰٫۲۵ درصد از گردش مالی سالانه شرکت را به مدت ۵۰ سال دریافت می‌کرد که در سال اول ۳٫۹ میلیون پوند (۶٫۲۵ میلیون دلار) و در سال دوم ۴٫۹ میلیون پوند (معادل ۷٫۹ میلیون دلار) دریافت کرد.

کارولین مک‌کال<sup>۱۵</sup> مدیرعامل جدید شرکت گفت: «این توافق به ما آزادی بیشتری می‌دهد و به‌وضوح شرایط ما را روشن می‌کند.» با این حال، مجله‌ی ساندى تایمز در ژانویه‌ی سال ۲۰۱۳ از استعفاء رئیس هیأت مدیره‌ی easyJet خبر می‌دهد. این بار سر مایکل ریک<sup>۱۶</sup> صحبت از سه سال جنگ با حاجی-لانوو می‌گفت.

همانطور که بالاتر دیدید، بسیاری از مؤسسان شرکت‌ها تجربه‌ی روند انتقال را دردناک می‌دانند. درحقیقت، وارد شدن به بازار بورس یک تغییر حیاتی در تاریخ فعالیت شرکت خواهد بود؛ همین‌طور جداسازی مالکان از مدیریت شرکت. مالکانی که در نقش مدیر مجموعه ظاهر می‌شوند چه فکری دربارہ‌ی بازار بورس دارند؟ در ادامه فکری مثبت و منفی‌ای را که دربارہ‌ی ورود به بازار سهام به ذهن مالک می‌رسد بررسی می‌کنیم:

### مثبت

- رفتن به بازار بورس، به شرکت ابزارهای مهمی برای توسعه و افزایش سطح همکاری می‌دهد. به‌جای این که شرکت پول نقد بابت سود سهام بدهد، می‌تواند سهم بیشتری از شرکت را پیشنهاد کند.
- سهام و موقعیت‌های مختلف می‌تواند برای کارکنان و مدیریت مجموعه انگیزه ایجاد کند. اگر یک بازار آماده برای سهام وجود داشته باشد، سهامداران شخصی می‌توانند سرمایه‌ی خود را به پول نقد تبدیل کنند و هر موقع بخواهند این موضوع محقق خواهد شد. در این حالت کارکنان و مدیریت مجموعه راحتی بیشتری دارند؛ در حالی که در شرکت‌های خصوصی آن‌ها باید منتظر بمانند که شرکت فروخته شود.
- شرکت‌های سهامی عام و مسئولان آن احترام بیشتری به رسانه‌ها، کارکنان فعال، مشتری و طلبکاران نسبت به شرکت‌های خصوصی می‌گذارند.

15. Carolyn McCall

16. Sir Michael Rake

## منفی

- شرکت‌هایی که به موفقیت در بازار رسیده‌اند باید به اعتماد بازار در جهت ایجاد یک رشد پایدار و طولانی مدت پاسخ مثبت دهند. بازار و مفسران آن دوست ندارند از فعالیت‌ها و تصمیم‌های شرکت شگفت‌زده شوند. معمولاً شرکت‌ها زمانی می‌توانند از ثبات خود مطمئن باشند که به سطحی از بلوغ رسیده باشند. اما در بازار سهام معمولاً شرکت‌ها برنامه‌های بلندمدت خود را فراموش و به تنها چیزی که توجه می‌کنند، سود سرمایه‌گذاران‌شان است.
- بازار سرمایه‌گذاری به‌خاطر کوتاه‌مدت بودنش بدنام است. شرکت‌های خصوصی باید پاسخ‌گوی چرخه‌ی گزارش‌های مالی‌ای باشند که به‌وسیله‌ی قوانین بازار و شرکت دیکته می‌شود. در حالی که شرکت سهامی عام، علاوه بر گزارش‌های سالانه، گزارش‌های موقت و فصلی خواهند داشت که این موضوع برای مالکانی که در نقش مدیرعامل ظاهر می‌شوند و به نگاه‌های بلندمدت‌خو گرفته‌اند آزاردهنده است. آن‌ها از ابتدا با تمایلات کوتاه‌مدت در بازار و شرکت مبارزه می‌کردند. این درباره‌ی موضوع شرکت Virgin هم صادق بود. ریچارد برانسون بعد از مدت کوتاهی شرکت را از بازار سهام خارج کرد. برانسون راجع به علت این تصمیم‌گفت برنامه‌های بلندمدت شرکت در حالت سهامی عام در معرض خطر قرار داشت.
- قرار گرفتن در بازار بورس و شرکت سهامی زمان‌بر و هزینه‌های زیادی را به سازمان تحمیل می‌کند و ممکن است در مدیریت روزانه‌ی شرکت اختلال ایجاد کند.
- نگهداری شرکت در بازار بورس هزینه‌های زیادی دارد.
- آن‌ها بررسی موشکافانه‌ای راجع به بخش‌ها و عملکرد مدیران خواهند انداخت و اجرای یک سری قوانین طاقت‌فرسا در آن الزامی است. برخی به صورت اغواکننده شکوهی را در شرکت سهامی عام می‌بینند و عظمت خاصی را به بخش‌های مختلف شرکت اعطا می‌کنند؛ در حالی که هیچ تغییری در نقش آن‌ها ایجاد نشده. دلیلی که باعث شد تا براون



شرکت Virgin را از بازار خارج کند این بود که متوجه شد آینده‌ی شرکتش کاملاً مبهم است.

— یک شرکت سهامی عام آینده‌اش تحت کنترل خودش نیست و می‌تواند مسئولیت آن را دشمن به‌عهده بگیرد؛ مخصوصاً وقتی ارائه‌ی سهام آن در بازار با شکست مواجه شود.

— شرکت‌های سهامی این فرصت را برای مالکان جدید ایجاد می‌کند تا تنها برای زنده کردن سرمایه‌گذاری خود فعالیت کنند.

— شناور سازی یا وارد شدن به بازار بورس وقتی شرایط اقتصادی مناسب است، به‌راحتی انجام‌پذیر است. اما برای شرایط بحرانی به هیچ وجه توصیه نمی‌شود. مثلاً در سال ۲۰۰۹، بازار جهانی بورس برای تازه‌واردها تقریباً خاموش شد. شرکت Lastminute.com فعالیت‌ها و حرکت‌هایی را که برای ورود به بازار بورس کرده بود از دست داد. خیلی از شرکت‌های قوی هم فرصت‌های پیش روی‌شان را از دست دادند و بسیاری از آن‌ها زمان زیادی از مدیریت و هزینه‌هایی را که برای آماده سازی شرکت سهامی انجام داده بودند به بعد موکول یا کلاً از این موضوع صرف‌نظر کردند.

— شرکت‌های سهامی موضوع تکان‌های لحظه‌ای بازار می‌شوند. قیمت سهام به خاطر هر اتفاقی بالا و پایین می‌رود. مشاوران شرکت همیشه به دنبال پیشنهادهایی هستند که سهام‌شان را در بازار بتواند در سطح خاصی نگه دارند تا به سهامداران تازه وارد سود اندکی به خاطر ارزش ایجاد شده بدهند. اما آینده‌ی یک سهم، مخصوصاً سهام‌های جدید را به‌سختی می‌توان پیش‌بینی کرد. و بسیار تحت تأثیر توانایی مشاوران و مدیران قرار دارد. متأسفانه بسیاری از نگاه‌های مثبت به داشتن سهام، به درک بازار از فعالیت آن سهام بستگی دارد.

### ورود به بازار بورس

بازارهای مختلف با صلاحیت‌های متفاوت، روش و قانون‌های مختلفی برای عرضه‌ی اولیه‌ی سهام دارند. این موضوع زمان‌بر است. حداقل شش

ماه طول می‌کشد و شاید آماده‌سازی شرکت به یک سال هم برسد. شرکت نیاز دارد از لحاظ قانونی مرتب شود. اگر آن‌ها می‌خواهند موفق شوند باید به قسمت‌های سازمان قبل از ورود نگاه دقیق‌تری بیندازند. مخصوصاً هیأت مدیره، تیم مدیریت و نحوه‌ی سازمان‌دهی باید براساس هدف‌های تعیین‌شده تنظیم شوند. حداقل این که برخی از فعالیت‌های کلیدی مستقل باید حذف یا جایگزین شود و نیروهای جدیدی هم برای بخش‌های غیراجرایی استخدام گردد. همانند مدیریت برند یا خدمات پشتیبانی. حتی سیستم حسابداری داخلی شرکت باید به گونه‌ای تنظیم شود که توانایی پاسخ‌گویی به نیازهای جدید از سمت بازار بورس را داشته باشد. برای این که شرکت‌های خصوصی قوانین محیطی کمتری دارند و بدنه‌ی اصلی آن‌ها مثل شرکت‌های سهامی داخل قفسه نیست. مدیران اصلی و بخش‌ها باید در پذیرش استانداردهای جدید شرکت از لحاظ عملکردی باشند. بعضی از آن‌ها بسیار سختند. آماده‌سازی یک شرکت در صورتی که دو ساله باشد به راحتی صورت می‌گیرد، اما نباید بیش از این زمان بر شود.

همانطور که مرتب‌سازی خانه قاعده دارد، آماده‌سازی برای عرضه‌ی اولیه‌ی سهام نیاز به استخدام چند مشاور در شرکت دارد. آن‌ها به شرکت در رسیدن به بازار بورس کمک زیادی خواهند کرد. به یک کارگزار بزرگ هم برای عرضه‌ی اولیه‌ی سهام نیاز دارند. این مشاوران در زمینه‌ی سیستم گزارش‌دهی حسابداری، قوانین و مشاوره‌های مالیاتی فعالیت می‌کنند. وکلاء و حسابداری که شرکت را در سال‌های اولیه‌اش بابت سرمایه‌گذاران، سهام خصوصی و سایر موارد راهنمایی کردند، مهارت و تجربه‌ی کافی برای مشورت در زمینه‌ی ورود شرکت به بازار سهام ندارند؛ البته تمامی این جابه‌جایی مشاوره‌ها، برای شرکت ارزان تمام نخواهد شد.

البته راه‌های متفاوتی هست برای این که شرکت سهام خود را به عموم عرضه کند. اگر مراحل معرفی شرکت به بازار ساده و ارزان تمام شود، پول جدیدی به شرکت وارد نخواهد شد. جایی که سهام شرکت به چند مؤسسه‌ی منتخب پیشنهاد می‌شود، شرکت می‌تواند سود خوبی به دست

آورد. از سوی دیگر اگر پیشنهادهای فروش سهام از سوی مؤسسه و افراد حقیقی ارائه شود، شرکت‌های مشاوره می‌توانند بهترین راه را پیدا کنند.

جدا از این‌که چه روش‌هایی برای ارائه‌ی سهام انتخاب می‌شود، شرکت و مشاورانش باید دفترچه‌ای از اطلاعات مربوط به شرکت را آماده کنند. این دفترچه شامل تمامی اطلاعاتی است که سرمایه‌گذارها براساس قوانین بازار می‌توانند از شرکت داشته باشند؛ اطلاعاتی همچون توضیح وضعیت اجمالی شرکت، منطقه‌ای که فعالیت می‌کند و اهدافی که برای آینده در نظر گرفته و غیره را شامل می‌شود. دوره‌ی زمانی‌ای که بخش حسابداری بتواند گزارش‌های مربوط به حساب‌های شرکت را در بیاورد حداقل ۲۴ هفته است. زمان گذراندن همه‌ی این مراحل به روشی که برای ورود به بازار سهام انتخاب کرده‌ایم بستگی دارد. تمامی این مراحل به سخت‌کوشی و فاش کردن روندهای درونی شرکت وابسته است. البته نیازی به توضیح رفتار سرمایه‌گذاران در طول عمر شرکت نیست. این فاش‌کردن‌ها شامل آینده‌نگری سازمان و پیش‌بینی فعالیت‌های شرکت در بخش‌های مختلف بازار است.

وقتی تمامی این موارد آماده شود، همه‌ی بخش‌های شرکت به صورت رسمی در بورس سهام قرار خواهند گرفت و در این لحظه راه‌هایی که شرکت باید در بورس سهام برای پیشبرد فعالیت‌های تجاری خود انجام دهد، مشخص می‌شود. واقعاً ساده است اگر فراموش کنیم وارد بازار بورس شدن، تازه یک مرحله‌ی جدید برای شرکت است نه پایان همه‌چیز. وکلاء شرکت تمامی مراحل جدید را هدایت می‌کنند و وظایف مربوط به تأیید اسناد و ادعاهایی که مطرح می‌شود به‌عهده‌ی آن‌ها است. در این روند ارزیابی دقیقی از دارایی‌های شرکت صورت می‌گیرد. این مرحله شاید به مشاوران بیشتر و افرادی که بابت تحقیق و قیمت‌گذاری تخصص دارند نیاز داشته باشد. تأیید اطلاعات ارائه‌شده به کاوش‌هایی راجع به دارایی‌های شخصی و حرفه‌ای شرکت برمی‌گردد.

یکی از بخش‌های مهم این روند، قیمت‌گذاری سهام شرکت است. ضامن‌ها و دلال‌ها به دنبال تعیین یک قیمت واقعی هستند که بازار را

نسبت به آن مشتاق کنند. این جا همان جایی است که شرکت دوست دارد تا آن جا که امکان دارد پول بیشتری به دست آورد. خیلی از شرکتها بابت قیمتی که بازار برای شان تعیین می کند خودشان را بیمه می کنند. یکی از دلایل خوب برای ترک این بازار (در صورتی که امکان پذیر باشد) این است که شرایط بازار هر شب ممکن است تغییر کند. در حقیقت، قیمت آخرین مسأله ای است که در آینده نگری شرکت آورده می شود. در بدترین حالت ممکن، اگر شرکت برای ورودش به بازار بورس به شرایط رکود اقتصادی بخورد، مجبور است تمامی هزینه هایی را که کرده از نقدینگی شرکت پرداخت کند؛ بدون این که سرمایه ای از طریق بازار بورس وارد شرکت شود.

#### برای مطالعه بیشتر

1. "The Walmart You Don't Know", Fast Company, December 2003.
2. Churchill, N. and J. Mullins, "How Fast Can your Company Afford to Grow?", Harvard Business Review, May 2001.



فصل ششم

**مردم و توسعه**

افراد یا به عبارت دیگر انسان‌ها، مهم‌ترین منبع هر کسب و کاری هستند. مشکل این جا است که انسان‌ها می‌توانند احساسی غیرقابل پیش‌بینی و مهارناشدنی داشته باشند. علاوه بر این، افراد درست و کارگشته را به‌سختی می‌توان به‌استخدام درآورد و افراد اشتباه را به‌سختی می‌توان اخراج کرد. با این حال کسب و کاری که به نیروی انسانی‌اش توجه می‌کند و آن‌ها را به صورت هوشمندانه‌ای مدیریت می‌کند، رشد راحت و قابل اتکایی را در سازمانش شاهد خواهد بود.

## استخدام

به شرکتی در حال توسعه می‌گویند که در اکثر اوقات در حال استخدام نیروی جدید باشد. این استخدام‌ها می‌تواند به‌خاطر مرحله‌ی بعدی توسعه باشد که قرار است صورت بگیرد، یا مربوط به نیازهای فعلی سازمان. البته باید مراقب باشیم که وقتی نسل جدیدی از مدیران را می‌خواهیم استخدام کنیم قول‌های بیش از اندازه ندهیم چون باعث ایجاد حس ناامیدی خواهد شد.

معمولاً ائتلاف بین نیروهای تازه، در یک سازمان غیرممکن است مخصوصاً زمانی که آن‌ها جای افرادی آمده‌اند که از سازمان اخراج شده‌اند یا خودشان تصمیم به استعفا گرفته‌اند یا فعالیت‌شان مربوط به تنظیم قانون بین کارمندان فعلی سازمان است. در اغلب مواقع، افراد تازه‌وارد به‌عنوان یک کاتالیزور برای تغییراتی که از توسعه انتظار می‌رود عمل می‌کنند. کارمندان موجود نسبت به هر تغییری که در شرکت صورت می‌گیرد، شک خواهند داشت. (فصل ۳ را بخوانید).

استخدام نیرو از بیرون شرکت، اثرات تورمی روی هزینه‌های شرکت خواهد داشت؛ مگر این‌که آن‌ها خود را در بازار کار به‌خاطر دلایلی وارد کنند. یک کارمند باید دلایل قانع‌کننده‌ای برای رهایی از کارفرمای فعلی‌اش داشته باشد. برخی از آن‌ها تمایل دارند در یک فرصت بلندمدت که امنیت بیشتری دارد بروند، اما برای برخی دیگر افزایش درآمد می‌تواند عامل دیگری برای این تغییر باشد. و این می‌تواند عامل مشکلات جدیدی در

سازمان باشد وقتی کارمندان فعلی متوجه شوند که نیروهای جدید چه قدر حقوق دریافت می‌کنند.

استخدام نیرو یک علم و هنر است و به هر دو اینها نیاز دارد. علاوه بر این تعهد جدی تیم مدیریتی، از لحاظ فکری و تاثیرگذاری، ضروری است. حتی اگر برای استخدام، شرکت‌های تأمین‌کننده‌ی نیروی انسانی وارد شود. برای اکثر شرکت‌ها قبول هزینه‌های مربوط به استخدام سخت است. در واقع، برای رده‌ی سازمانی پایین تنها هزینه‌ای که سازمان باید در نظر بگیرد تبلیغات اینترنتی در سایت‌های کاریابی است. برای رده‌های سازمانی بالاتر، مشاوران می‌توانند نقش مهمی داشته باشند. یک مشاور خوب برای استخدام‌های حیاتی معیارهایی برای اندازه‌گیری تعیین می‌کند. آن‌ها می‌توانند ساختارهایی را تهیه کنند تا از آن طریق شرکت بتواند بهترین نامزد را از بین متقاضیان تشخیص دهد. آن‌ها با به حداقل رساندن نشانه‌ها و طراحی گزینه‌هایی که بتواند قضاوت درستی را از شخصیت فرد داشته باشد، دست به استخدام مدیران ارشد می‌زنند. مشاوران معمولاً نقطه‌های ارتباطی‌ای را که می‌تواند نامزد آن سمت شغلی با آن چه شرکت می‌خواهد مشخص می‌کنند. معمولاً نامزدهای خوب با احتیاط نسبت به درخواست استخدام به صورت مستقیم وارد می‌شوند. آن‌ها بیشتر مشتاقند که با واسطه‌هایی که در این زمینه کار می‌کنند وارد گفت‌وگو بشوند زیرا در این حالت می‌توانند به محرمانه نگه داشتن موضوع صحبت‌ها اطمینان پیدا کنند. شرکت‌هایی که برای سمت‌های مدیریت بدون مشاوره دست به استخدام می‌زنند ریسک خود را درباره‌ی انتخاب گزینه‌هایی که پتانسیل واقعی برای آن سمت ندارند افزایش می‌دهند.

### انتخاب بهترین‌ها

توسعه، تغییراتی را در شرکت ایجاد می‌کند که طبعاً علاوه بر تغییر بیرونی، افرادی هم درون سازمان تغییر کنند. سیستم سازمانی شرکت، باید هدف‌های شخصی و کاری را در متن برنامه‌ی کاری کارکنانش هم‌تراز با برنامه‌های شرکت تعریف کند. دستاوردهای شخصی باید در مقابل این



هدفها و فعالیت‌های توصیه‌شده ارزیابی شود. این دستاوردها بعداً باید ثبت شود تا در زمان تجدید نظر در هدفهای سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. به عبارت دیگر، یک شرکت در حال توسعه به ارزیابی تاثیرگذاری کارمندان نیاز دارد.

### مدیریت عملکرد و ارزیابی

این روزها شرکت‌های بزرگ به خاطر داشتن سیستم ارزیابی کارمندان‌شان بسیار راحت هستند. همه‌ی شرکت‌های کوچک درگیر ارزیابی‌های غیر رسمی هستند که در بدترین حالت اصلاً نمی‌توان روی آن حساب کرد. تکیه‌ی بیش از اندازه برای پرداختن دوباره و انتقال اخبار بد یا خوب، ارتباطات را خراب می‌کند. در شرکت‌های کوچک هر کسی که یک اشتباه انجام می‌دهد، ارزش خود را به‌عنوان کارمند از دست می‌دهد. به عبارتی ارزیابی مسابقه‌هایی همچون استعدادیابی، جایگزین صلاحیت و قابلیت‌های کارمندان در سازمان می‌شود. با این حال کوچک‌ترین شرکت‌ها هم از ارزیابی کارکنان‌شان سود می‌برند. آن‌ها سیستم‌های ارزیابی پیچیده‌ای ندارند. این ارزیابی‌ها به فضایی نیاز دارد که در آن صحبت‌های جدی راجع به توانایی‌های گذشته و فعلی افراد شود و همچنین فرصت گفت‌وگو درباره‌ی افراد آینده‌ای که در برنامه‌های پیش روی شرکت باید اضافه شود، ایجاد گردد. توافق روی برنامه‌ی کار و برخی فرم‌های مربوط به انجام کار، ما را به تصمیم‌گیری درباره‌ی نیروها می‌رساند.

همان‌طور که سازمان بزرگ‌تر می‌شود گزینه‌های مد نظر در فرم ارزیابی سازمان هم متنوع‌تر می‌شوند. برخی از فرم‌های بازخورد یا نظرات بخش‌های مختلف سازمان درباره‌ی نحوه‌ی عملکرد افراد می‌تواند مفید باشد. برخی سازمان‌ها این ارزیابی را پیچیده می‌کنند. آن‌ها ارزیابی خود را بر اساس کامپیوتر و به صورت ۳۶۰ درجه انجام می‌دهند امتیازهای مستقل برای هر کدام از پرسش‌نامه‌های تأیید صلاحیت قائل می‌شوند و مقدار زیادی گزارش برای سازمان و هر فرد تهیه می‌شود. این سیستم

می‌تواند هزینه زیادی داشته باشد و اکثر آن‌ها غیر قابل انعطاف بوده و با تغییرات اجتناب‌ناپذیر درون‌سازمانی بابت توسعه تطبیق داده نشده است. در آخر، و مهم‌تر از همه‌ی این‌ها، این نظرسنجی‌ها به میزان زیادی وابسته به صداقت شرکت‌کنندگان بستگی دارد. اگر آن‌ها نظر بی‌ارزشی بدهند، نتیجه هم بی‌ارزش خواهد بود.

یکی از راه‌حلهایی که باعث می‌شود توسعه‌ی شرکت بیشتر از گذشته شود، این است که تغییر در کسب‌وکار به گونه‌ای باشد که وضعیت موجود را حفظ و انعطاف آن را بیشتر کند. یکی دیگر از پیچیدگی‌های ارزیابی شرکت توسط کامپیوتر، اجرای سیستم «سه تا بالا، سه تا پایین» است. در این روش سه نقطه‌ی قوت و سه نیاز اساسی برای توسعه‌ی هر فرد مشخص می‌شود. این اطلاعات توسط افرادی که در طول ارزیابی به صورت فعال حضور داشته‌اند جمع‌آوری می‌شود.

حل کردن چالش‌های اجرایی و داشتن انگیزه برای مدیران در شرکت‌های بزرگ، از جمله‌ی مواردی است که به‌سختی می‌توان آن را ارزیابی کرد. افزایش قدرت سیستم اجرایی مدیران در این شرکت‌ها، براساس روش «تبادل کارت اعتباری» است که توسط دو نفر از دانشگاهیان ایالات متحد آمریکا به نام رابرت کاپلان<sup>۱</sup> و دیوید نورتون<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۰ ابداع شد. در این روش استراتژی‌های غیر مالی، استراتژی‌های مالی سنتی سیستم را اندازه می‌گیرد. این اتفاق زمانی می‌افتد که شرکت برنامه‌هایی برای ارزیابی موفقیت اهداف استراتژیک شرکت ریخته. در این چارچوب، ابتدا اهداف و اندازه‌های هر بخش تعیین و بعد از آن اهداف شخصی هر فرد که به تحقق استراتژی‌های شرکت کمک کرده تطبیق داده می‌شود. بنابراین استراتژی شرکت به فعالیت‌های هر فرد در سیستم تقسیم می‌شود. کاپلان و نورتون چارچوب خود را این‌گونه توضیح می‌دهند:

**«روش کارت‌های اعتباری، سیستم اندازه‌گیری‌های مالی قدیمی را نگه می‌دارد. این اسناد درباره‌ی اتفاقات گذشته صحبت**

1. Robert Kaplan  
2. David Norton

می‌کند؛ داستان مناسبی برای شرکت‌های حاضر در صنعت که نشان‌دهنده سرمایه‌گذاری بلندمدت موفق آن‌ها روی قابلیت‌ها و روابط با مشتریان است. این اندازه‌گیری کافی نیست، اما راهنما و ارزیابی خوبی از سفر شرکت تا به امروز را نشان می‌دهد که با آن می‌توان ارزش‌های مربوط به آینده و سرمایه‌گذاری روی مشتری‌ها، تأمین‌کننده‌ها، کارمندان، روندها، تکنولوژی و مخترعان را تعیین کرد.»

درک این موضوع که این مکانیسم در شرکت‌های بزرگی که می‌خواهند روی تأثیر همه‌ی کارکنان در موفقیت سازمان تحقیق کنند، بسیار مشهود است. برخی کارشناسان مستقل این ارزیابی را برای کارکنانی که سمت‌هایی پایینی دارند مناسب می‌بینند. این نظریه درست نیست؛ اعضای هیأت مدیره هم مثل بخش‌های پایین‌دست شرکت از فعالیت شرکت سود می‌برند. طبق قانون بورس انگلیس، هیأت مدیره‌ی شرکت‌ها باید گزارش سالانه‌ای را بابت عملکردشان، نحوه‌ی مدیریت و نتایج کمیته‌های زیردست‌شان ارائه دهند.

### آموزش و توسعه

همان‌طور که سیستم مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، بخش آموزش شرکت هم باید فعالیت خود را داشته باشد. سیستم آموزشی هر شرکتی یکی از بخش‌های بسیار مهم آن است. برای مالکانی که تصور می‌کنند آموزش هزینه‌های بالایی دارند باید به هزینه‌های بالقوه (می‌توان به شکست در برنامه که شرکت را از لحاظ زمانی از سایر رقبا عقب می‌اندازد) اشاره کرد که با هزینه‌های آموزش قابل قیاس نیست. در یک شرکت در حال توسعه، آموزش نقش مهمی دارد؛ زیرا تغییر نیروها کامل‌کننده‌ی توسعه خواهد بود. هر فردی که نقشی در این تغییرات شرکت دارد باید توانایی‌هایش را برای روبه‌رو شدن با چالش‌های جدید ارتقا دهد. مدیران ارشد سازمان که برای افزایش سرعت توسعه استخدام شدند باید درک کنند که نقش جدید آن‌ها روزی که سمتی را در سازمان قبول می‌کنند با

روزی که شرکت شروع به فعالیت می‌کند فرق می‌کند.

حتا مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ هم به یادگیری و به‌دست آوردن توانایی‌های جدید نیاز دارند. یکی از مواردی که در ارزیابی هیأت مدیره باید به آن دقت کرد، موافقت آن‌ها با آموزش هر بخش و توسعه‌ای که به آن نیاز دارند است.

آموزش و توسعه نمی‌توانند به‌تنهایی جلو روند. مدیران ارشد یک شرکت در حال توسعه باید قبل از توجه به نیازهای شرکت برای توسعه، قابلیت‌های کارکنان را برای ورود به‌این پروسه در نظر بگیرند. کارمندان جدید، چالش‌های جدید را به‌عهده می‌گیرند اما کارمندان قدیمی‌تر فقط نیاز به حرکت دارند. بازهم می‌گوییم، هر آن‌چه برای کارمندان پایین دست سازمان صادق است برای مدیران ارشد هم صدق می‌کند. یکی از تجربیات اجرایی نشان می‌دهد وقتی گردش مالی از ۷ میلیون پوند به ۱۷ میلیون و بعد به ۷۰ میلیون پوند رسید، مسول بخش مالی شرکت باید تغییر کند. شاید این ارقام اشتباه باشند اما احساس نسبت به‌این تصمیم اشتباه نیست. خیلی افراد، ظرفیت حل مشکل در این ارقام را ندارند. اما ممکن است اشتیاق لازم را داشته باشند. خیلی مدیران می‌خواهند تنها در شرکت‌های کوچک یا در مراحل اولیه‌ی شرکت فعالیت کنند. یکی از هزینه‌های موفقیت این است که شاید افرادی که آن را ایجاد کرده‌اند نخواهند بخشی از آن باشند. یکی دیگر از عواملی که درگیری‌های شرکت در ارتباط با توسعه فراموش می‌شود، سن تیم مدیریتی است. افراد همراه توسعه پیرتر می‌شوند و بنابراین طبیعی است اولویت‌ها، آرزوها و انتظارات آن‌ها تغییر می‌کند. بازنشستگی موضوع مهمی است و باید از برنامه‌های شخصی فرد جدا از شرکت اطلاع داشته باشیم. چیزی مهم‌تر از این نداریم که تغییر اولویت‌های شخصی مدیران با برنامه‌های توسعه‌ای شرکت تطبیق داده می‌شود.

## پرورش و ثبات یا ایجاد بحران

شرکت‌های در حال توسعه، معمولاً بین دو استراتژی متفاوت دربار‌ه‌ی

منابع انسانی گیر می‌کنند که برنامه‌های آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یکی از این استراتژی‌ها «بالا یا خارج» نام دارد. در این روش، کارکنان برای یافتن و کسب ارتقاء شغلی طی یک بازه‌ی زمانی مشخص و به صورت منظم انتظار می‌کشند. شکست در این روش به معنای پایان کار حضور آن نیرو در سازمان است. در این سازمان‌ها، رده‌های مدیریتی بالا اشتیاق زیادی را به کارمندان پایین‌دستی ایجاد می‌کند و گرفتن این مسئولیت‌ها یک جایزه محسوب می‌شود. سیستمی که این استراتژی را می‌پذیرد به شکل غیر قابل اجتنابی یک فرهنگ رقابتی تنش‌زا را در شرکت ایجاد می‌کند.

شرکت‌های بزرگ خدماتی و کلا، مشاوران مدیران و بانک‌ها از این سیستم استفاده می‌کنند و به نظر بی‌فایده می‌آید؛ در روش «بالا یا خارج»، کارمندان شرکت اگر نتوانند در مسابقه‌ی ارتقاء شغلی برنده شوند ترجیح می‌دهند از سازمان خارج شوند. چه‌طور می‌توانیم این استراتژی را با فشارهای توسعه تطبیق دهیم؟ همان‌طور که گفته شد یکی از موانع توسعه به قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها و همچنین توانایی‌ها استعداد‌های نیروی انسانی موجود در سازمان برمی‌گشت. حال اگر شرکت تصمیم بگیرد یک کارمند را ارتقاء دهد، طبیعتاً نیروی دیگر از سیستم خارج و توانایی‌های شرکت محدود می‌شود. در این حالت شرکت تنها به بخشی از استعدادها دسترسی دارد و توانایی فردی را که خارج شده از دست می‌دهد. خود این موضوع می‌تواند مانعی برای توسعه شود.

در روش دیگر، شرکت در استفاده از تمامی ظرفیت‌ها و حتی استعداد‌های جدید مشکلی نخواهد داشت. این سازمان‌ها معتقدند این استراتژی به شفاف‌سازی و تعیین تأثیرگذاری مدیران کمک می‌کند و در آن همه‌ی افراد ارزشمند حضور دارند. واحد منابع انسانی در شرکت‌های مشاوره‌ی بین‌المللی می‌گویند:

«ما این‌جا نیازی به پرداخت پورسانت نداریم، اگر شما به اندازه‌ی کافی توانایی دارید که برای ما کار کنید، ما هم به شما پول خوبی می‌دهیم؛ اگر به اندازه‌ی کافی خوب نیستید، درآمد شما پایین نمی‌آید، بلکه شما برای ما تحت هیچ

### شرایطی کار نخواهید کرد.»

در این روش، شرکت نیرو را بیش از اندازه باز می‌گذارد تا پرورش یابد و جایگاه مناسب خود را در سیستم پیدا کند. در استراتژی «بالا یا خارج» قرار گرفتن در سطح میانی سازمان یعنی یا باید به سمت بالاتر تلاش کرد یا از آن خارج شد. اما در استراتژی دوم، رده‌های میانی سازمان توسط افرادی که حرکت آهسته‌تری در سازمان دارند یا اصلاً حرکتی ندارند اداره می‌شود. در این حالت به‌سادگی می‌توان کمبود توانایی‌های کارمندان ارشد یک شرکت در حال توسعه را با سایر کارکنان تطبیق داد. این روش فشارهای زیادی را روی سیستم مدیریت شرکت می‌آورد؛ زیرا آن‌ها باید وقت و زمان زیادی را برای تربیت نیرو و هدایت آن‌ها بگذارند و در جهت پرورش پتانسیل آن‌ها حداکثر تلاش را بکنند. قرار دادن پاداش در این سیستم باعث پیچیده‌تر شدنش می‌شود.

جدا از این‌که شرکت کدام سیستم را برمی‌گزیند، کارمندان شرکت باید بدانند به‌عنوان نماینده‌های سازمان در دنیای خارج هستند. سازمان‌هایی که استراتژی «بالا یا خارج» را انتخاب می‌کنند تأثیرات برنامه‌ی فارغ‌التحصیلی را می‌توانند با کاهش ظرفیت‌های‌شان در شرکت مشاهده کنند. شرکت McKinsey یکی از این نمونه‌ها است. برخی کارمندان این شرکت مشتاق کار کردن بودند، اما مابقی به دنبال فضای کاری جدید می‌گشتند. در حالی که شاکله‌ی اصلی این شرکت توسط کارمندی قدرتمند و معتبر تشکیل شده بود که هر شرکتی آرزوی داشتن آن‌ها را می‌کرد. شرکت‌های بزرگ معمولاً روی پیچیدگی برنامه‌های مدیریتی برای فارغ‌التحصیلی یا همان استراتژی «بالا یا خارج» کار می‌کنند، اما شرکت‌های کوچک نمی‌توانند این کار را بکنند، آن‌ها زمان، انرژی و پول را سرمایه‌گذاری می‌کنند تا مطمئن باشند کارمندان به‌راحتی خارج نشوند.

### پاداش

پاداش کارمندان یکی از موضوعات پیچیده‌ی هر شرکتی است. در شرکت‌های در حال توسعه یا آن‌ها که برنامه‌ای برای توسعه دارند، تعیین

سیستم پاداش می‌تواند پیچیده‌تر هم بشود. در این شرکت‌ها، نقدینگی بسیار تحت فشار است، بنابراین توانایی شرکت برای پرداختی‌های بیشتر پایین می‌آید. حتی شرکت‌های کوچک منابع کمتری نسبت به شرکت‌های بزرگ دارند. با این حال اگر شرکت‌ها به توسعه‌ی باکیفیت و داشتن نیروهای باتجربه برای پیشبرد اهداف‌شان می‌اندیشند باید نیازهای آن‌ها را تأمین و حفظ کنند. دوباره می‌گوییم، توسعه ارزان به‌دست نمی‌آید.

جای تعجب نیست که شرکت‌های جوان و آن‌ها که برای توسعه و رشد تلاش می‌کنند برخی فعالیت‌های اجرایی و پاداش‌های معوق خود را با مکانیسم جایزه ترکیب می‌کنند. اگر شرکت الان نمی‌تواند پول پرداخت کند حداقل می‌تواند به کارمندانش تعهد دهد تا در صورتی که به اهداف شرکت در یک بازه‌ی زمانی مشخصی برسند، فرد مسؤل آن بخش جایزه‌هایی را دریافت خواهد کرد. راه‌های مختلفی برای ایجاد انگیزه بین کارکنان وجود دارد اما نگرانی‌هایی هم نسبت به استفاده از این راه‌ها وجود دارد که در زیر به آن اشاره می‌شود:

- تعیین پورسانت خوب برای رسیدن به اهداف تعیین شرکت. تعیین هدف برای یک شرکت در حال توسعه مشکل خواهد بود. (برای مطالعه‌ی بیشتر به فصل ۴ مراجعه کنید)
- کارمندان درباره‌ی رعایت عدالت در برنامه‌ی پرداختی پورسانت‌ها باید اعتماد پیدا کنند. مسأله‌ی این موضوع زمانی مشخص می‌شود که بخواهید مسؤلیت‌های هر کارمند را به جزئیات مشخص کنید و نوع و میزان پورسانتی هم که قرار است در انتهای کار به آن‌ها تعلق بگیرد معین شود. مدیران معمولاً با کمک کارمندان‌شان نسبت به تعیین پورسانت‌های هر فردی اقدام می‌کنند. برعکس، مدیرانی که به‌صورت تبعیض‌آمیز و با حداقل پورسانت سعی در مدیریت این موضوع دارند با کارمندانی مواجه خواهند شد که اعتمادی به آن‌ها ندارند و دائم در حال فکر کردن به این موضوع هستند که پورسانتی که قرار است به آن‌ها تعلق گیرد به افراد دیگری می‌رسد. رسیدن به این افکار باعث تغییر رفتار و تأثیرگذاری در برنامه‌های توسعه‌ای شرکت می‌گردد.

— نمی‌توان همه‌ی موضوع‌های اجرایی شرکت و تیم را تحت سلطه‌ی برنامه‌ی پورسانتی شرکت قرار داد. معمولاً مصالحه‌ای بین فعالیت‌هایی که می‌خواهیم تحت سیطره‌ی پورسانت قرار داشته باشد و برنامه‌های پورسانتی شرکت برقرار است. این برنامه باید کاملاً ساده باشد تا کارمندان شرکت از آن سر در بیاورند. اگر برنامه‌ی پاداش در حدی پیچیده باشد که کارکنان متوجه فعالیت‌ی نشوند که باید انجام دهند تا پاداش به آن‌ها تعلق گیرد، ممکن است باعث ناکارآمدی برنامه‌ی پورسانت برای تشویق بیشتر کارکنان برای دست یافتن به اهداف بیشتر شرکت شود و نتیجه‌ی آن شکست برنامه‌ی توسعه‌ای شرکت است. شرکت‌هایی که بیشتر از سه حالت برای ارائه‌ی پورسانت در نظر نمی‌گیرند بین پورسانت و فعالیت‌های اجرایی شرکت شفافیت به‌وجود می‌آورند. البته خیلی کم پیش می‌آید که فعالیت اجرایی یک کارمند باعث موفقیت شرکت در دو یا سه موضوع شود. استفاده از این سیستم باعث تحریف رفتار کارکنان در انجام وظایفشان خواهد شد. به‌خاطر این‌که آن‌ها برای به‌دست آوردن پورسانت بیشتر تلاش می‌کنند و سعی خواهند کرد تلاش‌های خود را به گونه‌ای نشان دهند که در چند جهت روی شرکت تأثیرگذار بوده و انحرافی را در ارزیابی عملکرد کارکنان ایجاد خواهند کرد.

— کارکنان باهوش‌تر از برنامه‌های پورسانتی هستند که برای آن‌ها طراحی شده است و مهم نیست شرکت چه قدر برنامه‌ی پورسانتی را پیچیده کند. پورسانت‌ها برای کوتاه‌مدت باید در نظر گرفته شوند. اگر برای بلندمدت برنامه‌ریزی کنند، کارکنان متوجه نقاط ضعف و ضعیف بودن برنامه‌ی پورسانت‌ها خواهند شد و تأثیرات منفی این برنامه بر اثرات مثبت آن غالب می‌شود.

— همه‌ی کارکنان به برنامه‌ی پورسانت‌های شرکت واکنش یکسانی نشان نمی‌دهند. این مسأله ممکن است برای مدیران شرکت یک شگفتی باشد. به خاطر همین مدیران سعی می‌کنند پورسانت‌ها را به دستاوردهایی که در آینده اتفاق می‌افتد مرتبط کنند. اما برخی کارکنان



ترجیح می‌دهند حقوق‌شان تضمینی باشد نه این‌که چشم‌اندازی بابت این موضوع داشته باشند. یکی از موضوعات مدیریت منابع انسانی این است که برخی کارکنان تصور می‌کنند برنامه‌ی پورسانت‌ها طراحی شده که پرداختی به افراد صورت نگیرد.

— پورسانت بهترین جایزه برای اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت است. اگر رفتارهای کارکنان نتایج بلندمدتی داشته باشد می‌توان اساس جایزه را روی سهم شرکت قرار داد که باعث انگیزش بیشتری خواهد شد.

### ایجاد انگیزه‌های سهامی

ایجاد انگیزه‌های سهامی، مخصوصاً اعطای سهمی از شرکت، یکی از راه‌های ایده آل برای شرکت‌های در حال توسعه است. در این روش آن‌ها پرداخت پول نقد را به تعویق می‌اندازند و می‌توانند راحت‌تر برنامه‌های بلندمدت توسعه را اجرا کنند. همچنین کارکنان را با هسته‌ی اصلی شرکت پیوند می‌زنند. اگر آن‌ها تصمیم بگیرند زودتر از موعد از شرکت خارج شوند، به طور حتم حق خود را برای کسب سود طبق برنامه‌ی ریخته‌شده از دست می‌دهند. در دنیای واقعی، منابع نقدینگی شرکت از خارج شرکت تأمین می‌شود و هر چه تلاش کارکنان و نیروی انسانی بیشتر باشد نقدینگی بیشتری وارد شرکت خواهد شد و زمانی که کارمندان خودشان را در شرکت شریک بدانند، قطعاً تلاش بیشتری خواهند کرد. این روش باعث به‌وجود آمدن حس مالکیت بین کارکنان شرکت خواهد شد. با این حال این روش اشکالاتی دارد که در زیر به آن اشاره شده:

— ایجاد سیستم سهام‌های انگیزشی می‌تواند پیچیده و هزینه‌بر باشد. مخصوصاً هزینه‌های مربوط به گرفتن مشاوره و زمانی که تیم مدیریتی برای آن صرف می‌کند و به طور قطع نمی‌توان از این هزینه‌ها صرف نظر کرد؛ چرا که شرکت‌هایی که می‌خواهند این برنامه را پیاده کنند نباید از سایر هزینه‌های اجرای این برنامه بگذرند. یک مشاور حرفه‌ای می‌تواند اطمینان لازم را در اسناد نقل و انتقال سهام برای حالت‌های احتمالی در آینده ایجاد کند. توافق سهامداران و تغییر شرایط کارمندان

از جمله‌ی مواردی است که باید تحت نظر مشاوران حرفه‌ای انجام شود. اگر اشتباهی در این موضوع صورت بگیرد، هزینه‌های آن بیشتر از هزینه‌های گرفتن مشاور خواهد بود و شاید باعث نزاع و ازهم‌پاشیدن شرکت شود.

در برخی کشورها قدرت سهام حقیقی یعنی دارنده‌ی آن شرکت نباشد مخصوصاً در شرکت‌های کوچک، باعث تغییراتی در حساب‌های مالیاتی شرکت می‌شود که نتیجه‌ی آن سودمند خواهد بود. در حقیقت، مالیات برای فرد و شرکت یک مسأله‌ی جدا است. برای هر نوع تغییری در حساب‌های شرکت، حتماً باید مسائل مالیاتی در نظر گرفته شود. این‌جا مالیات شبیه گاری است نه اسب. برنامه‌های مالیاتی می‌تواند به گونه‌ای باشد که اشتیاق مدیران را برای تمرکز روی استراتژی‌های دستوری سازمان بردارد و مجبورشان کند فقط به راه‌های صرفه‌جویی مالیاتی فکر کنند. هر چند ایده‌ی ارائه‌ی سهام شرکت‌های خصوصی به کارکنان مناسب به نظر می‌آید اما وقتی اجرا می‌شود ممکن است به قرص سمی تبدیل شود که به علت‌های پیش‌بینی نشده شرکت از ادامه‌ی آن صرف‌نظر می‌کند.

در کسب‌وکارهای نو یکی از موضوع‌های مهم این است که چه میزان سهم به چه کسی داده می‌شود. برخی مالکان حرفه‌ای بیهوده‌ای می‌زنند و سهام شرکت را به مساوی بین مالکان تقسیم می‌کنند. در تئوری ۴ شریکی که هر کدام ۲۵ درصد از سهام شرکت را در اختیار دارند عادلانه به نظر می‌رسد اما نتیجه‌ی این تصمیم این است که وقتی سازمان به‌خاطر مشاجره‌ی این چهار نفر به بن‌بست برسد، دوستان قدیمی‌تر کنار هم قرار می‌گیرند و بدون منطق از هم دفاع خواهند کرد. به علاوه، تخصیص ارزش مساوی به عقیده‌ی هر فرد، باعث تقسیم مساوی هرکسی می‌شود. وقتی تیم می‌خواهد ارزیابی خود را برای تقسیم‌بندی انجام دهد باید براساس سرمایه‌ی آورده شده این تقسیم‌بندی صورت گیرد. سرمایه می‌تواند به صورت مالی یا به شکل فکری باشد.

- هیچ یک از گزینه‌هایی که سهام پیش پای کارکنان می‌گذارد تا وقتی نتوان آن را نقد کرد، هیچ ارزشی ندارد. برای شرکت‌های بزرگ در بازار سهام حضور دارند، این موضوع عملاً از بحث خارج است. اما اکثر شرکت‌ها این موقعیت را ندارند. برای شرکت‌های خصوصی این بازار آماده وجود ندارد، بنابراین زمانی این برنامه برای آن‌ها کارایی دارد که راه خروج و گرفتن پول نقد به صورت شفاف مشخص شده باشد. راه‌های خروج کلاسیک، یکی می‌تواند ارائه‌ی سهام در بازار آن صنعت باشد یا این که آن را در بازارهای دیگر به فروش رساند. در نبود راه‌های خروج، ایجاد گزینه‌ی ارائه‌ی سهام، انگیزه‌ای بین کارکنان ایجاد نخواهد کرد.
- اعضای شرکت سهامی عام، زمانی که بازار اوضاع خوبی دارد بسیار مشتاق گرفتن سهم در ازای پورسانت به شکل نقدی هستند. زمانی که بازار وضعیت خوبی نداشته باشد، صاحبان سهم دلیل قانع‌کننده‌ای برای داشتن روحیه‌ی ضعیف دارند. اوضاع زمانی بدتر می‌شود که قیمت سهام از ارزش واقعی آن پایین‌تر بیاید.
- پیشنهاد ارائه‌ی سهام به جای پورسانت نقدی، معمولاً از طرف مدیران و کارآفرینان اولیه‌ی شرکت که آن را راه‌اندازی کرده، ارائه و مورد قبول واقع می‌شود؛ زیرا آن‌ها می‌خواهند سهمی از شرکتی داشته باشند که آن را ایجاد کردند. اما نسل بعدی مدیران علاقه‌ای به داشتن سهم نشان نمی‌دهند. حتی این موضوع در برخی مصاحبه‌های استخدای مطرح می‌شود اما باز هم این بی‌میلی را می‌توان در چهره‌ی آن‌ها مشاهده کرد.
- مالکان شرکت باید با دقت قبل از ارائه‌ی سهام به تبعات آن فکر کنند و اعضای تیم خود را در نظر بگیرند و باید مطمئن باشند یک وعده‌ی توخالی نیست؛ زیرا بعد از این که این موضوع را مطرح کردند دوره‌ی آزمایشی اجرای این ایده به پایان می‌رسد و همه منتظر اتفاقات جدید هستند.

### ایجاد یک تیم واقعی

یکی از مهم‌ترین وجوه مدیریت در یک کسب‌وکار در حال توسعه، خواه جدید و کوچک باشد یا بزرگ و جدا افتاده، بستگی زیادی به فعالیت‌های تیم

دارد. «بدون شرکت، کاری وجود نخواهد داشت، بدون من (کارمند) شرکتی وجود نخواهد داشت.» تحقیقات نشان می‌دهد شرکت‌هایی که با یک تیم اجرایی وارد بازار شده‌اند سریع‌تر و با آینده‌ی مطمئن‌تری رشد و توسعه پیدا کرده‌اند و سرعت رشد شرکت‌هایی که به صورت انفرادی حضور داشته‌اند پایین بوده است.

تیم‌هایی که در کسب‌وکارهای تازه مشغول فعالیت می‌شوند جدی‌تر از دوستان گروهی هستند که تصمیم به راه‌اندازی شرکت دارند. آن‌ها نیاز دارند از موفقیت شرکت مطمئن باشد؛ زیرا در غیر این صورت، تاسیس شرکت باعث از بین رفتن رابطه‌ی دوستی آن‌ها خواهد شد. در اغلب اوقات نتیجه‌ی ایجاد یک کسب‌وکار موفق، ایجاد دوستی‌های پایدار بین مدیران اولیه‌ی آن است. تحقیقات نشان می‌دهد رابطه‌ی دوستی در یک کسب‌وکار، باعث ایجاد فضای دوستانه در محیط کار می‌شود.

جان کاتزنباچ<sup>۳</sup> و داگلاس اسمیت<sup>۴</sup> در کتاب‌شان با عنوان *The Wisdom of Teams* به این موضوع اشاره می‌کنند که در شرکت‌های بزرگ و کوچک، ایجاد یک تیم خوب اتفاقی صورت نمی‌گیرد. بدون سرمایه‌گذاری روی ساختار و مدیریت تیم، آن‌ها به هیچ نتیجه‌ای نخواهند رسید. این سرمایه‌گذاری‌ها باعث می‌شود نتایج تیم از مجموع توانایی‌ها و تقسیم‌بندی فردی بالاتر رود. خارج از سرمایه‌های فکری‌ای که در تیم مدیریتی وجود دارد، پیروی از برنامه‌ها، دستاورد باارزشی را از طرف تیم‌های اجرایی‌ای که مسؤل ایجاد رشد هستند، به همراه خواهد آورد. به عبارت دیگر، روابط عمیق باعث می‌شود ایده‌پردازی و حرکت به سمت جلو با انعطاف و سریع‌تر صورت گیرد.

## رهبر

نقش رهبر یک تیم باید مشخص و تعریف شده باشد. در شرکت‌های جوان، مخصوصاً شرکت‌هایی که توسط گروهی از دوستان راه‌اندازی شده، نقش رهبر سازمان به‌خوبی مشخص نشده است. رهبر در یک سازمان جا

3. Jon Katzenbach

4. Douglas Smith

افتاده همان مدیر عامل است که کسب‌وکار را با استفاده از تیم‌های مدیریتی هدایت می‌کند. در شرکت‌های بزرگ این نقش بین مدیر اجرایی و هیأت مدیره تقسیم می‌شود؛ یک بخش مربوط به مسئولیت‌های هیأت مدیره می‌شود و بخش دیگر مربوط به مدیریت اجرایی که برنامه‌های شرکت را اجرا می‌کند.

### اجزای تشکیل‌دهنده‌ی یک تیم قوی

یک تیم قوی شامل قدرت و قابلیت‌های متفاوتی است که افراد حاضر در آن دارند. افرادی که معمولاً تمایل دارند پای همدیگر را لگد کنند. دانش منابع انسانی ساختار تیم، عنوان و نقش‌های مختلفی را برای یک تیم تعریف می‌کند و همچنین شخصیت‌های متفاوتی را که می‌توانند در موفقیت یک کسب‌وکار اثرگذار باشند تعریف و شناسایی می‌کند. مردیت بلبین<sup>۵</sup> یکی از کارشناسان حوزه‌ی تیم و نیروهای درون آن نظریه‌ی خود را درباره‌ی این موضوع را در جدول ۶،۱ توضیح می‌دهد:

- سرزمین رشد (ایجاد راه حل برای مشکلات)
- مشتاق برای تحقیق (مشتاق برای فرصت‌های مطالعاتی)
- هماهنگ کننده (رئیس)
- حرکت رو به جلو (رسیدن به موفقیت تحت فشار و تمرکز روی توجه تیم به اهداف)
- ارزیابی آنچه انجام شده است (مرور فعالیت‌ها و ارزیابی گزینه‌های پیش رو)
- پیاده‌سازی (تبدیل ایده به عمل)
- تکمیل کننده (پیدا کردن خطاها و حذف آن)
- همکاری تیمی (کسی که از پرداختن به اختلاف‌ها خودداری می‌کند و آنچه را تعیین شده انجام می‌دهد).
- متخصص (پشتیبانی کننده‌ی بحث‌های فنی)

جدول ۶/۱ - نقش‌های یک فعالیت گروهی در مدل بلین

انواع نقش‌های تیم	وظایف و مشارکت آنها	ضعف‌های قابل قبول
محققین	برونگرایی، همیشه مشتاق، کشف امکانات ارتباطی جدید، توسعه ارتباطات	خوش بینی بیش از اندازه، از دست دادن انگیزه‌ها پس از گذشتن انگیزه‌های اولیه
هماهنگ کننده‌ها	به شدت فضای رشد کردن دارند، راز دار، یک رییس خوب اهداف را مشخص می‌کند، باعث ارتقا کارها را به دیگران از سوی آنها افراد تصمیم گیرنده می‌شوند، در دادن نمایندگی مشاهده کرد و خودشان به تخصص دارند	در اغلب اوقات می‌توان واگذاری صورت مستقیم درگیر نمی‌کنند.
اعضای یک تیم	همانند یک شرکت تعاونی کار می‌کنند، معتدل هستند، حساس و باهوش، مانع اصطحاک می‌شود	عدم تصمیم گیری در شرایط بحرانی
ایده پردازان	ایجاد کننده، تصور گرا، غیرمتعصب، حل کننده سخت ترین مشکلات	نادیده گرفتن جزئیات، گرفتاری بیش از اندازه برای برقراری ارتباط موثر
تیم اجرایی	چالش پذیر، متعطف، امکان رشد در فضای تحت فشار، دارای توانایی کامل برای حل مشکلات	ممکن است احساسات بقیه اعضای گروه را نسبت به خودشان برانگیخته کند
نظارت کننده‌ها	هوشیار، افراد استراتژییک، دانا، دیدن همه گزینه‌ها، انجام قضاوت‌های دقیق	عدم توانایی در الهام بخشیدن به سیستم در شرایط بحرانی
تیم پیاده سازی	منظم، قابل اعتماد، محافظه کار، تاثیرگذار، توانایی تبدیل ایده به اجرا	در برخی مواقع غیر قابل انعطاف، کند بودن نسبت به موقعیت‌های جدیدی که ایجاد می‌شود
تیم به نتیجه رساندن	سخت گیر، وظیفه شناس، نگران پیدا نکردن اشتباهات ویا نادیده گرفتن زمان	متماایل به مخالفت‌های بیجا برای ارائه نمایندگی
متخصص	با اراده، هر کاری را از خودش شروع می‌کند، دانش و توانایی اش را درباره هر نوع پشتیبانی استفاده می‌کند	نگاه خود را فقط از نقطه نظر فنی بیان می‌کند و قدرت دیدن سایر زاویه‌های مسائل را ندارد

هیچ یک از این بخش‌ها دور میز هیأت مدیره حضور ندارند اما در اغلب موارد، یک تیم کارهای متفاوتی را انجام می‌دهد و طبعاً آدم‌های مختلفی هم برای انجام آن‌ها نیاز دارد. جدول ۶،۱ جزئیات بیشتری را از تئوری بلین مشخص کرده است.

در اکثر شرکت‌ها نقش تیم‌ها با موافقت مدیر تعیین می‌شود و یکی

از بهترین راه‌ها برای تضمین پیشرفت این است که مدیر خود یکی از نقش‌هایی را که در جدول نشان داده شده به‌عهده بگیرد. مدیر بخش مالی تنها فردی است که احتمال دارد به‌این پیشنهاد پاسخ منفی بدهد. اما مدیرعامل سازمان باید همه‌ی افراد تیم مدیریت ارشد، چه اجرایی و چه غیر اجرایی را، وارد چالش‌های مربوط به سازمان کند.

### هدف روشن و رویکرد منظم

تاثیرگذاری تیم زمانی بیشتر می‌شود که هدف‌های آن کاملاً شفاف و روشن باشد. به عبارت دیگر، تیم موظف است برنامه‌ی بلندمدتی داشته باشد که در آن هدف‌های کوتاه‌مدتی تعیین شود و تمامی برنامه به صورت جزءبه‌جزء بودجه‌بندی گردد و با بودجه‌ی برنامه‌ی بلندمدت مطابقت داشته باشد. (برای مطالعه‌ی بیشتر فصل ۸ را بخوانید.)

یک مدیر منظم تمامی جلساتی را که شرکت می‌کند بایگانی کرده و همه‌ی توافقات را با امضای طرفین به اجرا در می‌آورد و آن‌ها را حتماً پی‌گیری می‌کند. خلاصه این‌که جلسات برگزارشده باید نظم و قانون داشته باشد. یک مدیرعامل حرفه‌ای تلاش می‌کند همه‌ی نقطه‌نظرات و دیدگاه‌های مربوط به یک مسئله را بشنود و بعد از آن مشکل حل‌نشده را شناسایی و راه‌حل می‌دهد. هر فردی در تیم، باید پاسخ‌گوی عملکردش باشد و مسؤولیت فعالیت‌هایش را بپذیرد. در این حالت نتیجه‌ی اشتباه برای تیم، اتفاق نمی‌افتد.

تنها نباید جایگاه و نقش یک رهبر را تعریف و شناسایی کرد. همه‌ی اعضای تیمی که مسؤول توسعه‌ی شرکت هستند باید از حد اختیارات خود آگاه باشند و سهم‌شان در پیشبرد اهداف شرکت مشخص شود. شناسایی این وظایف به تنوع آن بستگی دارد. به طور معمول شرکت‌هایی که کارمندان زیادی دارند راحت‌تر می‌توانند وظایف خود را تعریف کنند. داشتن مسؤولیت‌های مختلف برای اعضای هیأت مدیره امکان‌پذیر است. برای مثال در یک شرکت خانوادگی، یک عضو هیأت مدیره می‌تواند علاوه بر داشتن مسؤولیت هدایت بخش مالی، مدیریت اجرایی شرکت را در دست

بگیرد و در جلسات هیأت مدیره هم حضور داشته باشد. این افراد در شرکت‌های کوچک جایگاه قدرتمندی دارند. شاید تعجب‌برانگیز باشد اما ساختارهایی شبیه این که معمولاً در آن یک نفر مسئولیت‌های زیادی دارد انعطاف بیشتری نسبت به ساختارهایی دارند که نقش افراد در آن به صورت دقیق تعریف شده است. این کاملاً درست است، اما به یاد داشته باشید عدم تعریف درست از یک جایگاه، پاسخ‌گو بودن سیستم را به تأخیر می‌اندازد؛ مخصوصاً وقتی تیم تحت فشار قرار دارد و توانایی جمع کردن پول‌هایی را ندارد که در اطراف شرکت وجود دارند. همچنین بابت تقسیم سهم و مشخص شدن سود هر نفر باتوجه به مسولیت‌هایی که دارد ممکن است مشکلاتی را ایجاد کند.

نظم و ترتیب تنها درباره‌ی محتوای جلسه‌های فردی نیست، حتی شرکت‌های کوچک هم از ارائه‌ی تقویم کاری سود می‌برند؛ زیرا به تیم مدیریتی یا اعضای هیأت مدیره این امکان را می‌دهد تا درباره‌ی موضوعات مختلف بحث و تبادل نظر صورت گیرد. این برنامه می‌تواند شامل استراتژی و برنامه‌های شرکت، بودجه، پرداختی‌ها، مدیریت سهام و اداره کردن آن باشد. در شرکت‌های سهامی عام، هیأت مدیره براساس قوانینی که بازار بورس تعیین کرده، تحت شرایط خاصی اداره می‌شود. اما شرکت‌های کوچک به نظم و ترتیب نیاز دارند.

### تصمیم‌گیری

ساده‌ترین تصمیم‌ها زمانی گرفته می‌شوند که همه‌ی افراد موافق انجام آن باشند. برای تصمیم‌گیری واقعاً مهم است که تمامی زوایای آن بررسی شود. وقتی در یک بحث سالم، یکی از اعضای گروه با نتیجه مخالف باشد، می‌توان به راحتی عقیده‌ی آن فرد را نسبت به نتیجه تغییر داد. این‌جا مدیرعامل تاثیرگذاری بیشتری نسبت به سایر اعضای تیم دارد. البته سهامداران با قدرت رأی خود می‌توانند تصمیم‌های گرفته‌شده را تحت فشار قرار دهند. اما مکانیسمی که در آن به تصمیم‌هایی که هر فرد در سازمان می‌گیرد اعتماد می‌کند نمی‌تواند از همه‌ی توانایی‌های تیم



استفاده کند؛ زیرا برای حل مشکلات زمان کمتری برای فکر کردن گذاشته می‌شود و هر فرد براساس دید خود به جنگ با مشکلات پیش رو می‌رود. اگر از جلسه‌ی برگزار شده نتوان نتیجه‌ای گرفت، سایر مکانیسم‌های جایگزین برای تصمیم‌گیری باید ایجاد شود و نتایج حاصل از این مکانیسم باید مورد قبول همه باشد. در تیمی که نقش‌ها و مسؤلیت‌ها مشخص و تعیین شده است، اگر درباره‌ی موضوعی نتوانند به نتیجه مشخص برسند باید مسؤلیت آن تصمیم را به شخص با توجه به منطقه‌ای که شرکت فعالیت می‌کند، تفویض کرده و بقیه‌ی تیم باید آن تصمیم فردی را حتماً اگر اشتباه باشد قبول کنند. یکی از راه‌های عبور برای شرکت‌های در حال توسعه تخصیص مسؤلیت‌ها به صورت نمایندگی به هر فردی است. پیاده‌سازی این تغییر مشکل است و شاید هزینه‌های زیادی را به سازمان وارد کند؛ مخصوصاً جاهایی که شرایطشان با هر تصمیمی تغییر می‌کند. اما بدون واگذاری مسؤلیت تصمیم‌گیری، تیم اجرایی نسبت به مشکلات پیش رو کاملاً از موضع ضعف برخوردار خواهد کرد.

### اندازه‌گیری موفقیت

تعریف روش‌های اندازه‌گیری موفقیت می‌تواند به تیم اجرایی در پیش‌برد اهدافش کمک کند. مشخصات این تعریف می‌تواند شامل نشان دادن نحوه‌ی اجرایی سیستم که همه‌ی بخش‌های شرکت را دربر گرفته یا نه (به فصل ۴ مراجعه کنید) یا تعیین اهداف اصلی تیم اجرایی خواهد بود. این تعریف باعث ایجاد تمرکز تیم مدیریتی روی نشانه‌های بحرانی می‌شوند که در سیستم اجرایی شرکت وجود دارد. برای تیم‌های اجرایی که وظیفه‌ی پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه‌ای را دارند، برنامه‌ی توسعه باید شامل یک چارچوب اصلی برای ارزیابی مراحل در حین حرکت به توسعه باشد.

### نقاط قوت و آسیب‌پذیری‌های نامشهود

ساختن شرکتی که بتواند ماهیت متمایزی نسبت به مالکان آن داشته

باشد مشکل است. ایجاد این سیستم در شرکت، به ترکیبی از فرهنگ درون‌سازمانی و برقراری ارزش‌ها نیاز دارد. می‌توان با بزرگ کردن ظاهر خارجی شرکت هویت متفاوتی نسبت به مالک ایجاد کرد. یکی از بهترین راه‌ها، ایجاد برند و بزرگ کردن آن در برابر هویت مؤسسان آن است. مثلاً بن کوهن<sup>۶</sup> و جری گرینفیلد<sup>۷</sup> برند بستنی‌فروشی خودشان را که به نام Ben and Jerry's راه‌اندازی کرده بودند در سال ۲۰۰۰ به شرکت Unilever فروختند. بعد از این جابه‌جایی بعضی از تغییر فرهنگ سازمانی متعجب شدند. مخصوصاً لغو مشارکت آن‌ها در کمپین‌های محیطی و زیست‌محیطی. Unilever درباره‌ی عدم حضورش در کمپین بیانیه‌ای داد و سعی کرد این کار را با دلایلی توجیه کند.

این نمونه و خیلی از نمونه‌های دیگر به ما نشان دادند که فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و برندی که از شخصیت مالکان آن نشأت گرفته، چه قدر می‌تواند درباره‌ی جایگاه بازار یک فعالیت تأثیرگذار باشد. وقتی یک شرکت بزرگ یا فروخته می‌شود، به‌سختی می‌توان این نشانه‌ها را حفظ کرد. در برخی مراحل توسعه، شرکت کاملاً آن تصویری را که مالک از شرکت ساخته بود خراب می‌کند. مدیران سازمانی تلاش می‌کنند این نشانه‌ها را با شناسایی درست، دوباره به شرکت برگردانند. آن‌ها نمی‌توانند به روش‌ها و روندهای منطقی مدیریت اعتماد کنند و نیاز دارند روی نشانه‌های غیر منطقی سرمایه‌گذاری کنند؛ مثلاً ارتباطات غیررسمی که در کنار چارچوب‌های تعیین‌شده‌ی ارتباطات شرکت شکل می‌گیرد، یا این‌که در محیط دفتر هر فرد کجا می‌نشیند.

برای خیلی شرکت‌ها نکته کلیدی فرهنگ سازمانی‌شان به ساختار شرکت‌شان برمی‌گردد. اندازه‌ی هر واحد یک سازمان و میزان اختیاراتی که به آن‌ها داده می‌شود بخشی از فرهنگ درون‌سازمانی است. کارآفرینان اغلب اوقات به‌عنوان کیفیتی از سازمان که تمایل دارند ادامه‌دار باشد شناخته می‌شوند. این اشتیاق با بزرگ‌تر شدن سازمان همچنان باقی

6. Ben Cohen

7. Jerry Greenfield

است. در شرکت‌های بزرگ کارآفرینان را به‌عنوان کارآفرین سازمانی می‌شناسند که تعریف آن با کارآفرین شرکت‌های کوچک فرق می‌کند. به علاوه با توجه به راه‌حل‌های ساختاری، شرکت‌های بزرگ تمایل دارند راه‌های کارآفرین اولیه را کشف کنند تا بتوانند جسارت لازم را برای سرمایه‌گذاری در کسب‌وکار تازه یا شریک شدن با سازمان‌های دیگر به‌دست آورند و شرکتی را تأسیس کنند که در آن محصول جدید یا خط کاری جدیدی ایجاد شود که به‌عنوان نردبانی برای توسعه‌های آینده‌ی شرکت از آن استفاده کنند و شاید به‌این نتیجه برسند که هلدینگ را به شرکت‌های کوچکتری تقسیم کنند؛ زیرا بخش‌هایی از شرکت آن‌قدر ارزشمند است که می‌تواند سهامداران جداگانه‌ای داشته باشد نه این‌که بخواهد در یک شرکت واحد قرار گیرد.

ساختارهای غیررسمی به اندازه‌ی ساختارهای رسمی مهم هستند. شرکت روزی به جایی خواهد رسید که در آن همه‌ی ابعاد شرکت در یک ساختار رسمی قرار خواهد گرفت (به فصل ۳ مراجعه کنید) اما آن‌ها ساختارهای غیررسمی‌ای خواهند داشت که کانال‌های ارتباطی و خط‌های تأثیرگذاری دارد و نمی‌توان آن را در ساختارهای رسمی جا داد. مدیران باهوش تلاشی برای گذاشتن این کانال‌ها در ساختار شرکت نخواهند کرد زیرا آن‌ها راه‌های خروجی شرکت هستند و می‌توانند در کنترل شرکت به مدیرعامل کمک زیادی کند. تحقیقات نشان می‌دهد در ساختارهای غیررسمی، تأثیر کلمات بین افراد از ایمیل‌های رسمی مدیرعامل شرکت بیشتر است. سوزان کارمیتون<sup>۸</sup>، جان هاج<sup>۹</sup> و جیترندا میشر<sup>۱۰</sup> در مقاله‌ای در مجله‌ی پابلیک پرسونال منیجمنت<sup>۱۱</sup> که در سال ۱۹۹۸ به چاپ رسید به‌این موضوع اشاره می‌کنند که پیچیدگی‌های ارتباطی‌ای که در شبکه‌های غیر رسمی استفاده می‌شود می‌تواند بهترین کانال ارتباطی برای ارسال پیام باشد.

8. Suzanne Crampton

9. John Hodge

10. Jitendra Mishra

11. Public Personnel Management

بین فرهنگ و ارزش‌های سازمانی هر شرکتی ارتباط‌هایی وجود دارد. وقتی در یک شرکت می‌خواهند فرهنگ سازمانی را تعریف کنند از کارکنان‌شان برای شناسایی ارزش‌های سازمان و انجام مقایسه و پیدا کردن تضادهایش با ارزش‌های شخصی هر فرد کمک می‌گیرند. انجام این عمل فاصله‌ی بین دو ارزش و همچنین تطابق آن‌ها را (البته اگر نیاز باشد) در زمینه‌ی برنامه‌های آموزشی، برنامه‌های ساختن برند و سایر موارد را ایجاد می‌کند. اجرای این برنامه‌ها باعث افزایش قدرت ارزش‌ها میان کارکنان می‌شود و می‌تواند روی همه‌ی جنبه‌های رفتارهای بیرونی سازمان تأثیرگذار باشد.

فرهنگ تولیدی سازمان‌ها که از باورها و شخصیت افراد نشأت گرفته می‌تواند تحت فشار که شرکت بسیار به آن نیاز دارد شکننده باشد. سازمان‌ها در شرایط سخت می‌توانند منابع قدرت خود را شناسایی کنند. البته این منابع خود می‌تواند بخشی از مشکل هم باشد. فرهنگ سازمانی را به‌سختی می‌توان تغییر داد؛ البته نه به خاطر این‌که حرف زدن درباره‌ی آن سخت است. شکست در تغییر فرهنگ سازمانی می‌تواند به علت زیاد بودن تغییرات ابتدایی بابت تغییر همه‌چیز باشد.

#### برای مطالعه بیشتر

1. Kaplan, R. and D. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January 1996; and The Balanced Scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School Press, 1996.
2. Katzenbach and Smith, The Wisdom of Teams, op. cit.
3. Crampton, S., J. Hodge and J. Mishra, "The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity", Public Personnel Management, 1998.



فصل هفتم

# انواع مختلف توسعه

در این فصل درباره‌ی تفاوت انواع توسعه شامل توسعه‌ی طبیعی و توسعه‌ای که از طریق همکاری با سازمان‌های دیگر ایجاد می‌شود، صحبت خواهیم کرد. همچنین راجع به نتایجی که توسعه همراه خود می‌آورد و فشارهایی که در مراحل مختلف توسعه وارد می‌شود، همین‌طور به توسعه در خارج از کشور اشاره می‌کنیم.

### رشد بیش از ظرفیت

توسعه یعنی چه اتفاقاتی می‌افتد که شیب نمودار حرکت شرکت به سمت بالا حرکت می‌کند. این‌جا می‌خواهیم راجع به دامنه‌ی شیب صحبت کنیم. شرکتی که به‌آهستگی رشد می‌کند با سازمانی که سرعت توسعه‌ی آن بالا است تجربه‌ی متفاوتی دارد. وقتی نمودار توسعه‌ی شرکت، به صورت تصاعدی بالا می‌رود، سازمان از لحاظ کمی و کیفی تجربه‌ی کاملاً متفاوتی را نسبت به سایر مراحل توسعه خواهد داشت.

همان‌طور که مطلع هستید صنعت و بازار به خاطر توسعه‌ی سریع شرکت‌های فعال در آن‌ها، دچار تحولاتی خواهند شد. مثلاً بهره‌برداری بازرگانی از شبکه‌ی اینترنت باعث شده برخی بازارها در این شبکه ایجاد شود و همان‌طور که می‌توانید مشاهده کنید سرعت رشد این بخش‌ها به‌شدت بالا است. یا می‌توان به تغییرات سیاسی چین در حوزه‌ی اقتصاد اشاره کرد که باعث توسعه‌ی سریع اقتصاد این کشور شد. این‌ها نمونه‌های اندکی از تأثیرات توسعه روی بازار و حتا اقتصاد کشورها است.

مدیران این نوع شرکت‌ها باید کارهای زیادی غیر از نگه داشتن کلاه خود به خاطر سرعت بالای توسعه انجام دهند. آن‌ها نیاز دارند تا به نتایجی که این تجربه از توسعه برای داخل و خارج از شرکت می‌آورد توجه کنند. توسعه‌ی بیش از اندازه در خارج شرکت باعث می‌شود ضعف‌های داخلی سیستم پوشیده شود. توسعه‌ی بیش از ظرفیت باعث افزایش درآمد خواهد شد. اما در عوض مدیران اجرایی باید هزینه‌های ایجاد شده بابت این نوع توسعه را بپردازند. همان‌طور که ذکر شد، شرکت‌هایی که به‌سرعت رشد می‌کنند نمی‌توانند از لحاظ مالی توسعه‌ی خود را پوشش

دهند و دچار مشکل عدم گردش نقدینگی می‌شوند. شرکت‌هایی که به رشد سریع خود در مقابل بقیه‌ی رقبای‌شان فخر می‌فروشند باید به سیگنالهایی که بابت تجارت بیش از اندازه و کمبود نقدینگی پیش می‌آید توجه کنند. اصلاً این موضوع اهمیتی ندارد که درآمد شرکت با چه سرعتی افزایش می‌یابد و طبعاً سود دریافتی مدیران بیشتر می‌شود، مهم این است که این منابع به چه شکلی قرار است توسعه‌ی شرکت را پشتیبانی کنند.

توسعه‌ی سریع باعث می‌شود شرکت در مراحل اولیه موفقیت‌های بی‌نظیری را تجربه کند. درحقیقت، وقتی شرکت در مراحل اولیه چنین تجربه‌ای دارد، احساس می‌کند این روند همیشه باید ادامه پیدا کند. کیفیت این نوع توسعه در شرکت‌های کوچک باعث رشد سریع می‌شود و در شرکت‌های بزرگ باعث ایجاد ثبات در توسعه می‌گردد. این شرکت‌ها شاید فراموش کنند که باید همراه توسعه‌ای که دارند بزرگ شوند. این سرسری گذراندن و عدم توجه به چیدن پایه‌های یک شرکت تا وقتی ضعف‌های سیستم در توسعه‌ی سریع پوشانده می‌شود مسأله‌ای ایجاد نخواهد کرد، اما در آینده‌ی نزدیک باعث ایجاد وقفه در کار و عقب افتادن سیستم خواهد شد.

### توسعه‌ی سریع و نمایندگی

در سال ۲۰۱۳ شرکت Fuhu، در بازار تبلت ایالات متحد امریکا، سه سال متوالی افزایش ۱۵۸ درصدی درآمد را تجربه کرد. در سال ۲۰۱۴ مجله‌ی Inc.Magazine یکی از مشکلات توسعه را فرسودگی شغلی کارکنان و مدیران مجموعه اعلام کرد؛ مالکانی که هنوز در سمت تصمیم‌گیری‌های اصلی مدیریت قرار دارند، نمی‌توانند بوروکراسی‌های مدیریتی را اعمال کنند؛ مخصوصاً شیوه‌ی «سیلوهای تثبیت»<sup>۱</sup> را که باعث جلوگیری از رشد‌های سریع خواهد شد منظور از این سیلوهای تثبیت همان بوروکراسی اداری و نظارت روی واحدهای اجرایی است در شرکت‌هایی با تکنولوژی بالا

1. entrenched silos



مثل Fuhu باید قبول کنند ساختار سازمانی‌شان را برای رشد بیش از ظرفیت آماده کنند. زیردست دو گروه از مدیران اجرایی ۲۷ مدیر میانی قرار داشت که آن‌ها را «شریک تجاری» صدا می‌زدند و کمتر از ۱۰ درصد کارمندان شرکت را در اختیار داشتند و مالک ۱۸ درصد سهام شرکت بودند. کارمندانی که خود را شریک شرکت می‌کنند به این باور دارند که «ما همچون اعضای یک خانواده هستیم که تصمیم گرفتیم خود را قربانی شرکت کنیم.» از یک سو، این افراد در نقش بی‌سیم بودند که به راحتی می‌توانستند با هیأت مدیره ارتباط برقرار کنند و از سوی دیگر، تحت نظارت دو مدیر ارشد اجرایی بودند که اقدامات آن‌ها با کارمندان‌شان را تحت نظر داشتند.

استراتژی این شرکت‌ها باید به گونه‌ای باشد که مدیران به دنبال غیرمتمرکز کردن سرعت رشد در شرکت شوند. آن‌ها روی مواردی که ضروری نیست سرمایه‌گذاری می‌کنند و سیستم بوروکراسی پرهزینه‌ای را ایجاد خواهند کرد، به خاطر همین قبل از این‌که زمانش برسند با یک سیستم فرسوده مواجه خواهند شد. امتیازهای این نوع رشد (که در ادامه‌ی فصل به آن خواهیم پرداخت) ابزارهایی برای کمک به کنترل سیستم به ما می‌دهد. سرمایه‌گذاری در روش‌های ارتباطات داخلی هم یک نقطه‌ی بحرانی است که رشد سریع شرکت را تسریع می‌بخشد. وقتی کارکنان برای نگه داشتن رضایت مشتری بیش از اندازه خدمات ارائه می‌دهند، آن‌ها مجبور می‌شوند ارتباطات بیشتری باهم داشته باشند و طبعاً این ارتباطات بیشتر باعث از بین رفتن بوروکراسی اداری می‌شود و توسعه‌ی بیش از ظرفیت در شرکت اتفاق می‌افتد. اکثر شرکت‌ها در این زمان به ارائه‌ی محصول یا خدمات باکیفیت متفاوت برای افزایش سود اقدام می‌کنند که هزینه‌ی آن کاهش سرعت توسعه است.

### رشد طبیعی

تمام مباحثی که تا به این‌جا در این کتاب مطرح شد به فرض وجود یک رشد طبیعی خطی است. رشد طبیعی در شرکت تولید می‌شود و روی

مالکیت، ادغام یا همکاری با دو یا چند سازمان تکیه نمی‌کند.

اکثر سازمان‌های فعال معتقدند رشد طبیعی از طریق رشد غیرطبیعی به‌ندرت اتفاق می‌افتد. درحقیقت، شرکت‌های بزرگ بدون داشتن تاریخچه نمی‌توانند ماهیت خارجی و وجودی داشته باشند. اما با این حال به صورت غیر منتظره‌ای درمیان شرکت‌های بزرگ مواردی پیدا می‌شود که ادغام یا خرید شرکت‌های کوچک کمتری نسبت به بقیه دارند و آن‌ها روی ایجاد فرصت‌ها و ساختن منابع به‌جای به‌دست آوردن آن به شکل آماده، سخت کار می‌کنند. شرکت اپل یکی از نمونه‌های این وضعیت است. آن‌ها هیچ نوع ادغامی در ۱۱ سال اول فعالیت‌شان نداشتند. در سال‌های اخیر همه‌چیز تغییر کرده است: ۶۹ مورد خرید شرکت‌های کوچک در فاصله‌ی زمانی ۱۹۸۸ تا ۲۰۱۵ برای خود ایجاد کرده که نصف آن بعد از سال ۲۰۱۱ بوده است. اکثر آن‌ها شرکت‌های کوچکی بودند که برای پروژه‌های موجود، آن‌ها را با مجموعه خودش ادغام کرده تا بتواند کمکی برای استراتژی‌های طبیعی‌اش باشند.

شرکت‌هایی که به رشد طبیعی خود متکی هستند باید اطمینان لازم را برای توانایی توسعه‌ی درآمد خود داشته باشند. البته درآمد شرکت را نمی‌توان به حال خود رها کرد و به یک مدیر فعال و بانگیزه نیاز دارد. برخی موارد ارزشمند در زیر اشاره شده است:

**سهام بازار:** موفقیت شرکتی که در یک بازار جدید قدم گذاشته و می‌خواهد محصول تازه‌ای را ارائه دهد، به توسعه‌ی بازار و توانایی شرکت در رسیدن به موفقیت و نگه داشتن سهم بازار بستگی دارد. اگر بازار جدید به‌سرعت رشد کند، رقبای جدید به مشتری‌های شرکت‌های قدیمی بازار حمله می‌کنند تا از زحمات‌هایی که اولین شرکت برای به‌دست آوردن مشتری‌ها کشیده استفاده کنند و شاید بتوانند به منابع بزرگ‌تر و بهتر از شرکت‌های اولیه‌ی صنعت دست پیدا کنند. شرکت‌هایی که وارد بازار تازه و نو می‌شوند باید به خودشان بابت نداشتن رقیب تبریک بگویند. البته شرکتی که رقیب نداشته باشد یا شرکتی که در شناسایی رقیبانی که دارد ناکام بماند و از آن‌ها اطلاع نداشته باشد، ارزش رقابت کردن ندارد. ممکن

است یک شرکت بتواند پول خوبی را به خاطر قرار گرفتن در گوشه‌ای از بازار به دست آورد چون می‌ترسد با رقیبان روبه‌رو شود اما آن‌ها تا وقتی از اتاق گوشه‌گیر خود بیرون نیایند، رشد و توسعه پیدا نخواهند کرد. برعکس، یک تازه وارد در یک بازار به ثبات رسیده، تنها می‌تواند در فرصت‌های رشدی که در اختیار دارد سرمایه‌گذاری کند تا سهم بازاری را از شرکت‌های به ثبات رسیده به دست آورد.

**گسترش جغرافیایی:** شرکت‌های در حال توسعه در اغلب اوقات به توسعه‌ی جغرافیایی فکر می‌کنند. در برخی کشورها، شرکت‌ها مجبورند درباره‌ی این موضوع زودتر از موعد تصمیم‌گیری کنند. مثلاً شرکت‌هایی که در بازار ایالات متحد آمریکا فعالیت دارند به خاطر بزرگ بودن بازار داخلی، توسعه‌ی راحت‌تری دارند و به راحتی می‌توانند از منابع به دست آمده در جهت گسترش فعالیت‌های‌شان در خارج از کشور سرمایه‌گذاری کنند؛ زیرا بازار داخلی منابع مورد نیازشان را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. برعکس، شرکت‌های فعال در اکراین به خاطر کوچک بودن بازار داخلی‌شان باید هر چه زودتر به فکر صادرات باشند.

شرکت‌هایی هم هستند که در وسط این دو حالت قرار می‌گیرند. کارآفرینان فرانسوی در اکثر اوقات نسبت به مسائل توسعه در خارج از کشور مسأله دارند؛ زیرا بازار داخلی آن‌طور که به نظر می‌آید بزرگ نیست و به صورت ذاتی محدودیت‌هایی دارند که برای مثال می‌توان به زبان فرانسوی اشاره کرد که خیلی کشورهای دنیا به این زبان صحبت نمی‌کنند.

زمانی که می‌خواهیم کار صادرات را انجام دهیم بهترین حالت این است که به صورت شراکتی با فعالان بومی آن منطقه اقدام کنیم. شرکت Pert a Manger تصمیم گرفت در بازار کشور ژاپن به صورت مشترک با مک‌دونالد همکاری کند. اگر چه این یک تجربه‌ی ناموفق بود و Pert نتوانست فکر تازه‌ای بدون اندیشه و تجربه‌ی مک‌دونالد داشته باشد. توسعه در برخی مناطق بدون داشتن شریک تجاری محلی امکان‌پذیر نیست و حتی اگر رقبا اجازه دهند توصیه می‌کنیم که حتماً یک شریک تجاری مناسب پیدا کنید. با توجه به انتظارات متفاوت مشتری، هر کشوری سیاست‌های

مختلفی را نیاز دارد. مثلاً در کشور انگلیس، خرده‌فروشی‌های خارج شهر گران‌تر از داخل شهر لندن هستند. (حتا اگر تجربه نداشته باشید شاید خیال کنید که برعکس آن درست است: این‌که به طور معمول داخل شهر لندن باید گران‌تر باشد.) به خاطر این‌که شهرهای خارج از لندن تأمین‌کننده‌های ضعیف‌تری دارند و خرده‌فروش‌ها به‌شدت به دنبال آن‌ها می‌گردند. حتا شرکت‌های تأمین‌کننده هم وضعیت متفاوتی از یک کشور به کشور دیگر دارند. شرکت‌های محلی بیشتر تمایل دارند اعتماد کنند و با شرکت‌های محلی دیگر راحت‌تر کار می‌کنند تا یک شرکت خارجی. اما این موضوع در همه‌ی موارد صادق نیست؛ مثلاً شرکت‌های جنوب شرق آسیا ترجیح می‌دهند از شرکت‌های انگلیسی و امریکایی برای مشاوره کمک بگیرند و اعتمادی به شرکت‌های محلی ندارند. نه این‌که آن‌ها نتوانند پاسخ‌گوی نیازهای‌شان باشند بلکه به خاطر این‌که اعتمادی به رازدار بودن این شرکت‌های مشاور ندارند.

**دنبال کردن مشتری:** یکی از کمترین ریسک‌های رشد طبیعی سازمان پی‌گیری مشتری‌ها است. مشتری‌ها معمولاً با محصول یا خدمات شرکتی که بتواند پاسخ‌گوی نیازهای آن‌ها در کشورهای دیگر یا در بخش‌های دیگر صنعت باشد، رضایت خواهند داشت. دنبال کردن مشتری‌های فعلی در بازارهای دیگر، یکی از راه‌های تأثیرگذار برای ارتباط با بازارهای جدید است. یک تصمیم می‌تواند باعث خطر از بین رفتن رابطه خوب با مشتریان یا تحریک غیرضروری مشتریان شود.

شرکت‌هایی که روش رشد طبیعی را دنبال می‌کنند، به‌شدت به توانایی‌های خود برای تولید ایده، بازار، کسب‌وکار جدید، کارمندهای مناسب و سایر منابع داخلی شرکت ایمان دارند. درحقیقت آن‌ها ریسک کهنه شدن را می‌پذیرند و برای داشتن انگیزه برای توسعه، به دنبال پیدا کردن راهی برای تکثیر نیروهای محرک و تزریق ایده‌های جدید می‌گردند تا بتوانند استراتژی مناسب را پیاده‌سازی کنند. این شرکت‌ها به موارد زیر نیاز خواهند داشت:

— روند برنامه‌های شرکت به گونه‌ای تنظیم شده که تفکر موجود در

شرکت ادامه پیدا کند.

- هدف شرکت ایجاد تغییر در بازار و صنعت است و کارمندان جدید بعد از رسیدن به این درک که به تغییر بیرون از شرکت نیاز هست پرسش‌های دقیق خیلی کوتاهی می‌پرسند.
- برنامه‌ی درک نیازهای مشتری براساس نظرات مشتری تنظیم خواهد شد.

جمع‌آوری اطلاعات به تنهایی کافی نیست. مدیران باید این توانایی را داشته باشند که اطلاعات به‌دست‌آمده را تفسیر کنند و استراتژی‌های شرکت را براساس داده‌های جدید مطابقت دهند. البته تعیین استراتژی در مراحل اولیه به خاطر نداشتن این اطلاعات سخت‌تر خواهد بود. یکی از راه‌هایی که شرکت‌های بزرگ برای به‌روز نگه داشتن تیم مدیریتی‌شان انجام می‌دهند این است که آن‌ها را به صورت چرخشی در بخش‌های مختلف شرکت قرار می‌دهند که در جریان‌های مختلف شرکت و نقش‌های متفاوت آن قرار بگیرند. این جابه‌جایی حتماً ممکن است از لحاظ جغرافیایی هم صورت گیرد. شرکت‌هایی که این استراتژی را پیاده نمی‌کنند باید راجع به هزینه‌های استخدام نیروی جدید فکر کنند و یا استراتژی «بالا یا خارج» را در سیستم برای کارمندان فعلی خود پیاده سازی کنند.

### **رشد غیر طبیعی به وسیله‌ی مالکیت شرکت‌های دیگر**

توسعه به‌وسیله‌ی خرید شرکت‌های رقیب یا اضافه کردن بخش‌های فیزیکی بیشتر به شرکت اغلب باعث گمراهی و گم شدن در مسیر توسعه می‌گردد. در این حالت تنها نقدینگی یک سازمان را به سرمایه‌ی دیگری تبدیل می‌کنیم. حتماً وقتی سهام‌های جدید شرکت منتشر می‌شود، اگر قیمت‌های آن عادلانه باشد یعنی ۲ به اضافه‌ی ۲ نتیجه‌اش ۴ بشود بازهم دریافت این مالکیت زمان و انرژی مدیریت را در کوتاه‌مدت خواهد گرفت و حتماً قبل از این‌که معامله پابرجا شود یا بعد از آن برای راه‌اندازی شرکت حداقل این‌که نتیجه‌ی خالص این تصمیم ۲ به اضافه‌ی ۲ کمتر از ۴ می‌شود. توسعه از طریق خرید سهام یا شرکت زمانی سودده خواهد بود

که نتیجه‌ی منطقی این اتفاق بالاتر از ۴ شود. این مالکیت می‌تواند در ارزش سهام شرکت که از قبل تعیین شده تأثیرات منفی بگذارد. خیلی از مالکان شرکت از این که سرمایه‌های جدیدی که می‌تواند در قالب بدهی یا توزیع سهام جدید بین سهامداران وارد شرکت شود، سر از پا نمی‌شناسند. به یاد داشته باشید افزایش سرمایه هیچ تضمینی برای توسعه نمی‌دهد. درحقیقت، تحقیقات نشان می‌دهد تنها ۵۰ درصد این نوع مالکیت‌ها یا ادغام شدن دو سازمان طبق اهداف پیش‌بینی شده جلو رفته است.

دیوید هاردینگ<sup>۲</sup> و سم روویت<sup>۳</sup> شریک‌های شرکت Bain & co معتقدند توسعه از طریق این نوع مالکیت‌ها می‌تواند مسیر اشتباهی را برای شرکت باز کند:

**«اهداف اولیه‌ی هر ادغام یا به‌دست آوردن مالکیتی، توسعه‌ی سریع نیست، اگر چه ممکن است در نتیجه‌اش این نوع مالکیت اتفاق بیفتد.»**

هاردینگ و روویت، مدیران مجموعه‌هایی که می‌خواهند با شرکتی ادغام شوند یا مالکیت شرکتی را به‌دست آورند، توصیه می‌کنند که قبل از انجام این عمل به این موضوع فکر کنند که هر کدام از شرکت‌ها چه مزایای رقابتی می‌تواند داشته باشد. ادغام مناسب زمانی صورت می‌گیرد که شرکت اضافه‌شده بتواند نقاط قوت شرکت را تقویت کند یا توانایی‌هایی را به شرکت اضافه کند. برای مثال زمانی که شرایط صنعت یا رشته‌ی مورد نظر تغییر می‌کند و شرکت در حالت دفاعی قرار می‌گیرد، بسیاری از این ادغام‌ها شکست می‌خورد زیرا آن‌ها اساساً مدل‌های ضعیف شرکتی را منتقل کرده‌اند یا به دنبال توسعه برای تحقق دلیل‌های شخصی رفته‌اند یا نتیجه‌ی این ادغام به‌خاطر غرور مالکان بوده نه استراتژی مربوط به شرکت.

به چه روشی می‌توان این ادغام را انجام داد که داشته‌ی بیشتری به شرکت وارد شود؟

2. David Harding  
3. Sam Rovit

## شرکت‌های کم‌ارزش گذاری شده

بیشترین فرصت‌های به‌دست آوردن مالکیت شرکت‌های دیگر زمانی است که قیمت‌های پایینی برای آن‌ها تعیین شده. این شرایط تنها می‌تواند توسط فروشنده ایجاد شود و او قطعاً دلایل متفاوتی برای این تصمیم به فروش دارد. فروش اجباری، به هر دلیلی که باشد، باعث می‌شود قیمت پایینی برای شرکت تعیین گردد، و برای خریدار موقعیت خوبی را ایجاد می‌کند. شرکت Tomas Cook Global Financial Services در سال ۲۰۰۰ به دلیل این که سهامدار عمده‌ی آن Preussag بزرگ‌ترین شرکت مسافرتی انگلیس را خریده بود Thomson Thomas به فروش گذاشته شد. Preussag متوجه شد اگر بخواهد پی‌گیر شرکت جدیدش باشد، سایر رقبا در بازار قبلی، او را برای فروش شرکت Tomas Cook Global Financial Services تحت فشار خواهند گذاشت. از سوی دیگر، سهامدار بزرگ دیگر شرکت westdeutsche Landesbank هم به‌خاطر همکاری با Preussag مجبور به فروش شد. بنابراین برای این که سریع‌تر به پول برسند شرکت را زیر قیمت کارشناسی برای فروش گذاشتند و در انتها شرکت Travelex آن را خریداری کرد: همان‌طور که شرکت Ladbrokes در ژوئن ۲۰۱۵ مجبور شد ۱۳۰۰ فروشگاه خود را برای ادغام با شرکت Gala Coral به ارزش ۳٫۵ میلیون پوند به فروش برساند. بدون شک برخی شرکت‌ها به‌خاطر عدم توانایی و ضرردهی مالی به فروش گذاشته می‌شوند که گزینه‌ی خوبی برای سرمایه‌گذاری هستند.

سهامداران هم شاید به‌خاطر عدم علاقه‌ی نسل بعدی شرکت‌های خانوادگی برای حضور سهامدار خارجی یا توانایی و قابلیت راه‌اندازی کسب‌وکار خود مجبور به فروش سهام شوند. شرکت‌هایی که به‌وسیله‌ی سهام‌های خصوصی راه‌اندازی شدند شاید به همان سهامداران فروخته شوند؛ مخصوصاً ذی‌نفعان مالی که منتظر فرصتی برای به‌دست آوردن شرکت هستند. خواه ناخواه آن‌ها تحت فشار سرمایه‌گذاران خارجی قرار دارند. کارآفرینان موفق، دیر یا زود، به‌این نتیجه می‌رسند که شرکتی که

آن‌ها ایجادش کرده‌اند به ظرفیت و توانایی‌هایی نیاز دارد که ندارند یا علاقه‌ای به آن نشان نمی‌دهند. همان‌طور که در صفحات قبل گفته شد، تغییر هزینه‌ی توسعه‌ی موفقیت‌آمیز شرکت است. بنابراین سؤال مؤسسان این نیست که می‌خواهند از شرکت خارج شوند یا نه، بلکه آن‌ها درباره‌ی زمان خروج از شرکت صحبت خواهند کرد.

حتا ممکن است سهامداران برای زودتر رسیدن به پول‌شان شرکت را برای فروش تحت فشار قرار دهند. این هم می‌تواند نتیجه‌ی انجام یک معامله باشد. گروهی از مالکان جدید که دستاوردهای جدید را از لحاظ مالی پشتیبانی می‌کنند شاید بخواهند هزینه‌ی این ادغام را از فروش بخش‌هایی از شرکت به‌دست آورند. اگر فعالیت یک شرکت رو به وخامت برود شاید مالکان شرکت تصمیم به فروش آن بگیرند زیرا سهامداران توانایی سرمایه‌گذاری مجدد برای تغییر اوضاع شرکت را ندارند. چنین فروش فرومایه‌ای فرصت خوبی را برای خریدار ایجاد می‌کند. همه‌ی اینها شرایطی را مهیا می‌کند تا خریدار فرصت خوبی را برای خرید به‌دست آورد.

همان‌طور که در مثال‌های بالا نشان داده شد، وقتی می‌خواهیم شرکتی را خریداری کنیم اولین موضوع بالقوه‌ای که باید راجع به آن فکر کرد این است که چرا فروشنده مشتاق به فروش شرکت است.

البته شرکت می‌تواند به ارزش واقعی و حتی بیشتر فروخته شود چون ممکن است استراتژی سود آور آن خریدار را وسوسه کند. هدف این معامله، گرفتن ارزش بیشتر از شرکت خریداری شده است تا نگه‌داری از آن. خریدارها معمولاً برای شرکت‌های با پتانسیل بالا قیمت‌های خوبی را ارائه می‌دهند؛ مخصوصاً شرکت‌هایی که دانش و تجربه‌ی خوبی در بازار و صنعت مربوطه دارند. البته مواردی که این‌جا مطرح شد در قالب نظری است و در دنیای واقعی ممکن است شرایط متفاوت باشد. در اغلب اوقات ایجاد یک موقعیت خوب به‌خاطر خرید یک شرکت باعث می‌شود خریدار پول خوبی بدهد.

### تزریق ایده و استعداد‌های جدید

منافع خرید شرکت‌های دیگر از تفاوت بین آن‌ها و هدف‌هایی که



دارند نشأت می‌گیرد. همان‌طور که در فصل ۲ اشاره شد، لاری گراینر وقتی می‌خواست درباره‌ی مرحله‌ی آخر مدل خود درباره‌ی آینده‌ی سازمان‌ها طرح‌ریزی کند سراغ «راه‌حل‌های برون‌سازمانی» رفت. معمولاً این نوع مالکیت‌های جدید، برای آوردن ایده و استعداد‌های جدید به داخل سازمان صورت می‌گیرد. شما در یک کمپین استخدامی شاید به تعداد انگشتان دست بتوانید مدیر استخدام کنید اما در خرید یک سازمان شما صدها و شاید هزاران نفر را در اختیار خواهید داشت که راه‌های جدید را برای انجام کسب‌وکار، سیستم‌های داخلی، برند، الگوها و تحقیقات و ظرفیت‌های توسعه‌ای خواهند داشت. ارائه‌ی چنین ظرفیت‌های فکری بالایی اثر تحول‌آفرینی روی شرکت فروخته‌شده خواهد داشت. البته فرض بر این است که آن شرکت یکپارچه باشد و تفاوت بین مالکیت‌های جدید باعث افزایش مزیت‌های شرکت شود. این نوع خرید و فروش‌ها می‌تواند یک راه میان‌بر برای ورود به بازار جدید، مشتری جدید یا منطقه‌ی جغرافیایی جدید باشد. این روش توسعه به انبوهی از نقطه‌های بحرانی ختم می‌شود که باید هر چه سریع‌تر اقداماتی جهت ثبات، امنیت و نوآوری برای بزرگ‌تر شدن در آن مجموعه صورت گیرد. در غیر این صورت این نقل و انتقال با شکست مواجه خواهد شد.

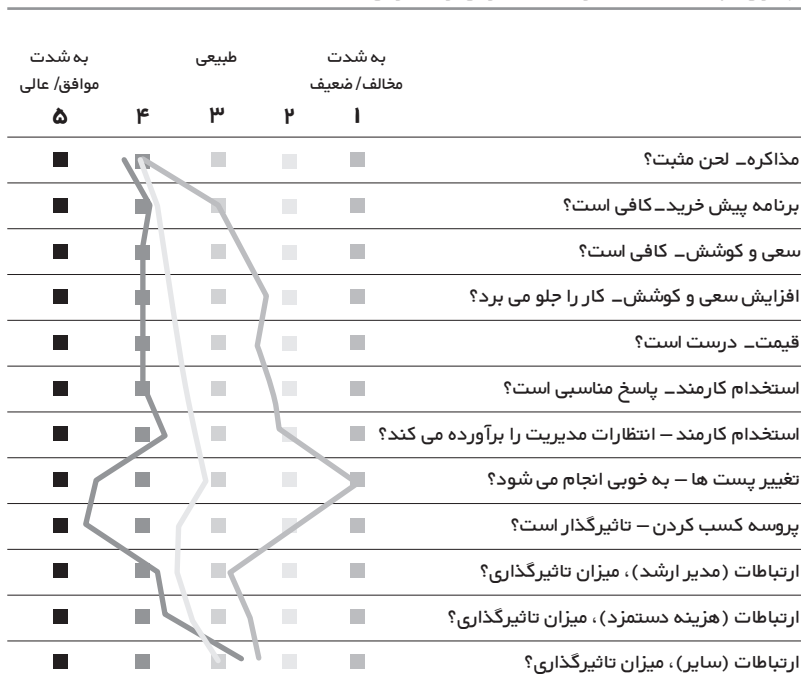
آنتونی میچل<sup>۴</sup> و سیمون هیل<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۴ تحقیقی را در دانشگاه Ashridge Management انجام دادند که در آن تفاوت بین موفقیت و عدم موفقیت این نوع ادغام‌ها در بخش ارتباطات بازاریابی مورد بررسی قرار گرفته است. شکل ۷،۱ نشان می‌دهد بیشترین نشانه‌ی تفاوت درباره‌ی موفقیت یا عدم موفقیت درباره‌ی ادغام یا انتقال مالکیت، به درک تغییر توانایی‌های اجرایی بعد از جابه‌جایی مالکیت برمی‌گردد. در این استراتژی توسعه، تفاوت استخدام‌ها و جایگاه افراد تأثیر زیادی در موفقیت دارد و قطعاً اختلافات بین دو سازمان در این زمینه باعث می‌شود ادغام دو شرکت وضعیت پیچیده‌ای را ایجاد کند. بسیاری از شرکت‌ها توجه کمی به این

4. Anthony Mitchell

5. Simon Hill

موضوع دارند. دنبال کردن یک معامله همیشه هیجان بیشتری نسبت به مدیریت کردن آن دارد. از ادغام دو شرکت به عنوان «بهار شگفتی‌ها» هم یاد می‌کنند؛ زیرا با وجود قصد و نیت خوب، خریدار نگاه می‌کند که چه چیزی پس از پایان معامله به دست آورده. یک ادغام موفق زمانی به دست می‌آید که در زمینه‌ی سازماندهی، سیاست‌های کاری، نوع فعالیت شرکت، کارمندان و رابطه با مشتریان فکر شود؛ زیرا همه‌ی این مسائل در مناطق مختلف به شکل‌های گوناگونی ارائه می‌شود. علاوه بر همه‌ی اینها، به مدیریت ظریفی در ارتباط با حضور آدم‌ها نیاز دارد. هر یک از اعضای

جدول ۷/۱ - هدایت فرآیند: بهترین و بدترین معامله



منبع:

A.Mitchell & S.Hill, "The Great Mergers and Acquisitions Gamble", The Ashridge Journal 360, Autumn 2004

بد  
متوسط  
خوب

تیم جدید و تیم فعلی شرکت نسبت به هم شک دارند. ایجاد اعتماد بین دو تیم به زمان نیاز دارد. معمولاً این نوع شک و شبهه تلفاتی را به همراه خواهد داشت.

برخی شرکتهایی که مالک سیستم جدید می‌شوند تمایلی به درگیر کردن خود در مسائل مدیریتی شرکت جدید ندارند و ترجیح می‌دهند همیشه در سایه باشند؛ زیرا نمی‌خواهند زیاد درگیر این مسائل بشوند و این درگیری آن‌ها را از هدفی که بابت این خرید داشته‌اند دور می‌کند. این نوع تفکر، اغلب زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که یک شرکت بزرگ، شرکت کوچک‌تری را خریداری کرده باشد. آن‌ها نگران این هستند که با ورود به حوزه مدیریت آن سازمان «فرهنگ کارآفرینی» را که در ابتدا در شرکت وجود داشته از بین ببرند. این که در سایه باشیم یا مدیریت را اختیار بگیریم به فرق بین سیاه و سفید اشاره دارد که بازتابی از دنیای واقعی نخواهد بود. در واقعیت وقتی یک شرکت، شرکت دیگری را خریداری می‌کند، بخشی از سیستم مدیریتی خریدار به شرکت ذی‌نفع منتقل می‌شود، در غیر این صورت دلیلی برای انجام این معامله و سرمایه‌گذاری وجود نداشت. سهامداران شرکت‌های سهامی ممکن است نسبت به سرمایه‌گذاری در این نوع شرکت‌ها مخالف باشند زیرا آن‌ها معتقدند در صورت خرید، باید سیستم مدیریتی ما روی شرکت حاکم باشد، نه این که آن‌ها برای ما تعیین تکلیف کنند و ما تنها به دنبال استفاده از منابع آن شرکت نیستیم. در همه‌ی شرکت‌ها مدیران مجموعه شکایت‌هایی دارند و این موضوع در شرکت‌های به فروش رفته هم وجود دارد. در موارد نادر، مدیران قبلی در سمت خود باقی می‌مانند و باید به مالکان جدید پاسخگو باشند؛ مخصوصاً اگر مدیر سهامدار آن شرکت باشد، به طور طبیعی از گردونه‌ی شرکت خارج می‌شود مگر این که نقدینگی منطقی در اختیار داشته باشد یا انگیزه‌های آن‌ها برای مدیریت روزانه شرکت با تغییر مالک همچنان باقی باشد.

در برخی موقعیت‌ها روی «کسب درآمد خارج‌شده» توافق می‌کنند. به عبارتی تمامی توجه‌ها را روی هدف‌های محقق‌نشده می‌گذارند یا درباره‌ی

روش‌های عملیاتی در معامله مذاکره می‌کنند. به‌لحاظ نظری این توافقات به خریداران امکان می‌دهد تا برخی ریسک‌های این معامله را کاهش دهند. هرچند توجه به «کسب درآمدهای خارج‌شده» خود دچار تضاد بالقوه است؛ مخصوصاً وقتی مدیریت سابق هنوز درگیر سیستم جدید باشد. برای مالک جدید نشستن و هدایت شرکت جدیدش سخت خواهد بود اگر مالک قدیم (اگر هنوز درگیر مدیریت باشد) در روند سیستم‌های ارائه شده توسط خریدار دخالت کند و به آن‌ها اجازه ندهد به اهدافی که تعیین کرده‌اند برسند.

### حضور مدیران در هسته‌ی اصلی شرکت

این روش که با مخفف (MBO) Management buy out نوع خاصی از ادغام است که در آن برنامه‌های توسعه‌ی شرکت را پی‌ریزی می‌کنند. در این حالت سهامداران، شرکت را به مدیران فعلی شرکت می‌فروشند. معمولاً این نوع معاملات به حجم زیادی از نقدینگی نیاز دارد، برای این منظور سهامداران، مدیران را در ریسک سرمایه‌گذاری شریک می‌کنند. (به فصل ۵ مراجعه کنید). پتانسیل توسعه‌ی سریع به پتانسیلی گفته می‌شود که شرکت در آن به‌سرعت رشد می‌کند و راه‌های خروج برای سرمایه‌گذاران مالی در یک چارچوب زمانی مشخص تعریف شده. در این حالت یک سری از تنش‌ها را با مدیران سهیم می‌شوند؛ مخصوصاً فشارهای بین سهامداران و مدیران. این سیستم یا باعث ایجاد چشم‌انداز فوق‌العاده‌ای از شرکت می‌شود یا اصلاً نباید اتفاق بیفتد. در این نوع خرید، کنترل شرکت به تیم اجرایی با اشتیاهی زیاد برای توسعه منتقل می‌شود و تنها برای دلخوشی و کسب رضایت سرمایه‌گذاران کار نخواهند کرد. چون در این حالت، سود مدیران به توسعه‌ی شرکت بستگی دارد. مدیرانی که درگیر این سیستم هستند همیشه نمی‌توانند چیزی را که برعهده‌شان است تشخیص دهند.

اضافه شدن تیم مدیریتی جدید مثل منابع سرمایه‌ی جدید می‌تواند وارد این شرکت‌ها شود؛ شرکت‌هایی که ترکیبی از مدیران جدید و فعلی یک سازمان را خریداری می‌کنند با مخفف (BIMBO) (Buy-in management buy-out)

شناخته می‌شوند. سرمایه‌گذارها و مشاوران با انواع مختلفی از MBO می‌توانند ظاهر شوند که فرق‌های جزئی با هم دیگر دارند.

تنها تعداد کمی از شرکت‌هایی که به صورت MBO کار می‌کنند، موفق خواهند شد (یا مخفف‌های مختلف آن) و از این روش در بسیاری از شرایط نمی‌توان استفاده کرد. شرکت‌ها معمولاً به دلایل منطقی با برقراری این سیستم در بخش یا کل شرکت مخالفت می‌کنند. مدیرانی که به خریدن شرکت فکر می‌کنند تضاد قابل توجهی با سهامداران ایجاد خواهند کرد؛ زیرا ممکن است به گونه‌ای عمل کنند که با سود سهام سهامداران فعلی در تضاد باشد. برای مثال، شاید آن‌ها فعالیت شرکت را برای دریافت سود از قیمت پایین خرید کاهش دهند در حالی که آن زمان فرصت مناسبی برای خرید باشد. علاوه بر این، انتقال MBO، همانند سایر نقل و انتقالات زمان و تاثیرات زیادی خواهد داشت و سهامداران فعلی را به این فکر می‌اندازند که خودشان مستقیماً هدایت شرکت را به‌عهده بگیرند. بنابراین، در این سیستم مدیران باید کاملاً با احتیاط رفتار کنند.

### رشد غیر طبیعی به وسیله ادغام

ادغام زمانی رخ می‌دهد که دو شرکت در یکدیگر حل می‌شوند. به صورت قانونی، ادغام یک حالت سوم را بین دو شرکت ایجاد می‌کند؛ انتقال سرمایه‌های دو شرکت به یکدیگر و ایجاد یک شخصیت جدید برای هر دو آن‌ها. اما در واقعیت، حتی اگر ادغام همان‌طور که پیش‌بینی شده جلو برود، این انتقال به معنای آن است که یک شرکت به سهامداران فروشنده پول می‌دهند تا سرمایه‌شان را در اختیار آن‌ها قرار دهد. در اکثر اوقات این ادغام شدن‌ها باعث ایجاد آشفتگی در هر دو سیستم می‌شود؛ مخصوصاً وقتی معاملات جاری شرکت فروخته‌شده همچنان پابرجا باشد و یکی از سهامداران درگیر این معاملات باشد. درحقیقت، در بدبینانه‌ترین حالت‌ها همیشه یکی از طرف‌های ادغام نسبت به طرف دیگر برتری دارد. ادغام یک حس واقعی است و در این روند قرار است دو شرکت باهم ترکیب شود و نوآوری‌هایی داشته باشند که به‌تنهایی قادر به انجام آن نبوده‌اند.

شرکت‌های بزرگ، چند ملیتی یا سهامداران بزرگ معمولاً به روند ادغام توجه ویژه‌ای دارند. سازمان‌های مستقل یا گروه‌های کوچک مستقل، برای‌شان سخت است که تن به ادغام دهند. با وجود این که هدف و نیت شفاف و سالم است اما تطبیق دادن قدرت استقلال یک شرکت با مجموعه‌ی مزیت‌هایی که می‌تواند یک ادغام به همراه آورد سخت و مشکل است. شرکت Corus از ادغام دو شرکت Hoogovent و Dutch در بازار آهن انگلیس در سال ۱۹۹۹ ایجاد شد و هدف آن به‌دست آوردن سهم بزرگی از بازار بین‌المللی آهن‌آلات بود. اما این اتفاق هیچ‌گاه نیفتاد. در سال ۲۰۰۳ حجم ارزش سهام این شرکت به ۲۳۰ میلیون دلار رسید در حالی که در زمان ادغام این ارزش نزدیک ۶ میلیارد دلار بود. دلایل مختلفی بابت این اتفاق وجود داشت که می‌توان به فرهنگ متفاوت درون سازمانی دو شرکت یا نبود توجه به مدیریت منابع انسانی ائتلاف صورت گرفته اشاره کرد. کوچک‌سازی و کم کردن هزینه‌ها باعث ایجاد ناآرامی بین کارگران خواهد شد. مسأله‌ای که یک مانع بزرگ در جهت موفقیت ادغام می‌شود. در نهایت شرکت Corus به یک شرکت هندی در سال ۲۰۰۷ فروخته شد.

دو شرکت AOL و Time Warner که در ژانویه سال ۲۰۰۰ ادغام شدند که در آن زمان حجم سهام هر دو ۱۸۲ میلیارد دلار بود که یکی از بزرگ‌ترین و ناموفق‌ترین ادغام‌های صورت گرفته به شمار می‌آید. این ادغام به‌این شکل بود که شرکت AOL سهام و بدهی‌های Time Warner را خریداری کرد. استراتژی هر دو شرکت ادغام شدن بود و قاعدتاً قدرت دو هیأت مدیره باید برای توسعه‌ی شرکت به کار گرفته شود. درحقیقت دنیای قدیم و جدید رسانه‌ای با هم دیگر ترکیب شده بودند. با وجود این، این ادغام قبل از این که به صورت قانونی اعلام شود شکست خورده بود؛ زیرا حساب این ادغام شکسته شد و ارزش سهام شرکت AOL قبل از اعلام رسمی کاهش پیدا کرد. تشدید مشکلات اقتصادی از تفاوت فرهنگی و نگرشی هر دو بخش ناشی می‌شد. در سال ۲۰۱۰، این دو شرکت تصمیم به جداسازی گرفتند و در این زمان ارزش سهام‌شان تنها یک‌هفتم ارزش مربوط به سال ۲۰۰۰ بود.

در سال ۲۰۱۲ مجله‌ی Forbes از این معامله به‌عنوان بدترین ادغام در تاریخ یاد کرد و گفت: «تنها راهی که AOL و Time Warner می‌توانستند سرمایه‌های خود را تخریب کنند، ادغام شدن بود؛ دقیقاً همان اتفاقی که برای M&A افتاد.» شرکت Sears و Kmart's برای اولین گزارش ادغام شدن‌شان در سال ۲۰۰۵ نزدیک ۸۴ درصد کاهش درآمد نشان دادند. ادی لمپارت<sup>۶</sup> مدیرعامل Sears و طراح این معامله، به اشتباه سمت مدیرعامل را در سال ۲۰۰۷ به‌دست آورد. اما در زمانی که این ادغام صورت گرفت به نظر راه‌حل مناسبی به نظر می‌رسید. خیلی‌ها نسبت به اهداف مایکروسافت برای خرید شرکت نوکیا در سال ۲۰۱۴ شک داشتند. هنوز به یک سال نرسیده بود که مایکروسافت سرمایه‌اش را از دارایی‌های شرکت کسر کرد و تعداد زیادی از ۲۵ هزار کارمند خود را از دست داد.

### سایر شکل‌های رشد غیر طبیعی

ادغام شدن تنها راه همکاری دو شرکت نیست، بلکه راه‌های دیگری برای رشد غیر طبیعی وجود دارد.

### سرمایه‌گذاری اقلیت

سرمایه‌گذاری کم یک شرکت در شرکت دیگری می‌تواند بخشی از توافق برای ایجاد انگیزه برای توسعه‌ی هر دو طرف باشد. در سال ۲۰۰۱، شرکت مک دونالد، ۳۳ درصد سهام شرکت Pert a Manger را خریداری کرد. هر دو این شرکت‌های در زمینه غذاهای فست فود فعالیت داشتند. مک‌دونالد به نیت کشف راه‌های جدید خارج از هسته اصلی شرکت خود دست به این اقدام زد. آن‌ها در چند شرکت صنعت فست‌فود همکاری کردند. از نگاه Pert این معامله می‌توانست همراهی‌های استراتژیک و مالی و تاکتیکی را برای برنامه‌های توسعه‌ای جهانی را بیاورد و فضای حضور در بازار کشور ژاپن را فراهم کند. اما با جلو رفتن اوضاع، شرکت Pert متوجه قضاوت‌های نادرستش شد. زیرا توسعه در بازارهای جهانی خیلی سخت‌تر

6. Eddie Lampert

از پیش‌بینی‌های‌شان بود و ساختارهای برنامه‌ی حضور در ژاپن بسیار هزینه‌بر بود. توجه ناکافی به هسته‌ی مرکزی شرکت در انگلیس باعث شد پول زیادی را از دست بدهند. مدیر جدید شرکت Pert تصمیم گرفت برای از دست نرفتن موقعیت شرکت، از بازار توکیو خارج شود و هزینه‌ها را در نیویورک و هنگ‌کنگ کاهش دهد و روی مرتب‌سازی هسته‌ی مرکزی شرکت تمرکز کند. سهام مک‌دونالد در شرکت Pert در سال ۲۰۰۸ توسط یک شرکت خصوصی، به مبلغ ۳۴۵ میلیون پوند (معادل ۵۵۲ میلیون دلار) فروخته شد. در آن زمان شرکت به وضعیت قبلی خود در بازار انگلیس دست پیدا کرده بود و چشم‌انداز خوبی در بازار ایالات متحد آمریکا داشت.

### سرمایه‌گذاری مشترک

شرکت‌هایی که به همکاری یا استفاده از توانایی هم نیاز دارند، ضرورتی به خرید یا تبادل سهام یکدیگر ندارند. آن‌ها می‌توانند برخی شکل‌های مختلفی سرمایه‌گذاری مشترک را ایجاد کنند که در آن هر دو، با حفظ ساختارهای‌شان، یک سازمان واحدی را ایجاد کنند که بتواند آن‌ها را به اهدافشان برساند. این سیستم می‌تواند هم رسمی باشد و هم این‌که به صورت غیررسمی بین دو شرکت صورت گیرد. در یک سری موارد نگرانی‌های قانونی وجود دارد که هر دو شرکت باید به آن توجه داشته باشند، در سایر موارد این نوع سرمایه‌گذاری‌ها به منظور عدم رقابت در یک بازار مشترک یا تبانی صورت می‌گیرد. در این حالت ریسک سرمایه‌گذاری تا حدودی پایین می‌آید و طی مذاکراتی مشخص می‌گردد که کدام بخش شرکت نیاز دارد که به صورت قانونی و طی قراردادی این توافق صورت بگیرد که معمولاً راجع به تقسیم سود و هزینه‌هایی که شامل اجرای این توافق است می‌شود.

این نوع از سرمایه‌گذاری همانند چرخ‌هایی برای انجام یک پروژه‌ی خاص عمل می‌کند که نتیجه‌ی آن استقلال هر کدام از سرمایه‌گذاران است و معمولاً برای یک مدت زمانی مشخص صورت می‌گیرد. برعکس خرید یا ادغام دو شرکت، هیچ قصد و انگیزه‌ای برای مداخله کردن به



قسمت‌هایی از مدیریت یا استراتژی شرکت وجود ندارد. و تنها رابطه‌ی تعریف‌شده بین دو یا چند سرمایه‌گذار است که در قرارداد چارچوب آن مشخص شده. هرکدام از شرکا برای خود اهدافی از این سرمایه‌گذاری دارند که شاید با یکدیگر مطرح نکنند. در حقیقت، کل ارزش‌هایی را که از سرمایه‌گذاری مشترک نشأت می‌گیرد نادیده می‌گیرند. برای مثال شاید شرکا به هدف‌های مالی‌ای که تعیین کرده بودند نرسند، اما ممکن است سودهای دیگری را ایجاد کنند که از جمله تجربه‌ای است که مدیریت می‌تواند از این راه به‌دست آورد؛ همین‌طور است توانایی شرکا برای سرمایه‌های فکری و آشنایی با بازار جدید با کمترین هزینه‌ی مادی و معنوی. درحقیقت، آن‌ها از نتایج فاجعه‌بار ادغام جلوگیری می‌کنند.

### اتحاد استراتژیک

سرمایه‌گذاری مشترک معمولاً برای یک پروژه‌ی خاص و تنها با یک شرکت صورت می‌گیرد، اما در اتحاد استراتژیک یک برنامه‌ی بلندمدت است که به یک توافق کلی بین شرکت‌های فعال در یک بازار برای کمک به یکدیگر برای به‌دست آوردن ارزش‌های جدید است. در این حالت ریسک‌های معمول بابت همکاری با یک شرکت و درباره‌ی یک موضوع خاص وجود ندارد. روزابت موس کانتر<sup>۷</sup> پروفیسور دانشکده‌ی تجارت دانشگاه هاروارد، اتحاد استراتژیک را به ازدواج مدرن تشبیه کرده و می‌گوید:

«کسب‌وکار جدا، دسته‌چک مستقل و برخی اوقات حتا اسم‌های

متفاوت. اما آن‌ها نیاز دارند درباره‌ی مسائلی که بابت مسائل

خانه و فرزندان‌شان همپوشانی دارد کنار یکدیگر کار کنند.»

این روش به ایجاد قراردادهای جداگانه و محتوای خاصی نیاز ندارد. فرم و چارچوب آن کاملاً روی کلام و حرف است. در حقیقت این اتحاد درباره‌ی رابطه است نه درباره توافقات قانونی. این استراتژی در صورت وجود منافع مشترک بین شرکا می‌تواند موفقیت‌آمیز باشد. (یعنی از اتحاد بین رقبای پتانسیل‌دار جلوگیری نمی‌کنند) و به یکدیگر احترام می‌گذارند. در حالی

که در سرمایه‌گذاری مشترک، هر یک از شرکا باید دلایل منطقی برای حضور در آن فعالیت مشترک داشته باشند و سود منطقی از آن به دست آورند و سایر بخش‌های شرکت از هم جدا خواهد بود و هیچ توافقی در آن صورت نخواهد گرفت.

### ادعای متقابل: امتیاز و صدور مجوز

ادعای متقابل یا دفاع زمانی صورت می‌گیرد که ایده‌ی کسب‌وکار یا سیستم شرکت توسط یک شرکت دیگر در مکان یا صنعت متفاوتی کپی‌برداری می‌شود. ادعای متقابل نوعی استراتژی است که به دنبال رشد طبیعی شرکت صورت می‌گیرد. این موضوع می‌تواند در حالت سرمایه‌گذاری مشترک و سرمایه‌گذاری در سایر شرکت‌ها به صورت توافق‌نامه مورد استفاده قرار گیرد. این ادعا معمولاً از سوی کسانی که وارد یک بازار جدید می‌شوند پی‌گیری می‌شود. اکثر کارآفرینان ایده‌ی یک شرکت دیگر را با اجازه یا بدون اجازه‌ی صاحب آن استفاده می‌کنند.

### امتیاز

امتیاز مجوزی محسوب می‌شود که در طول توسعه‌ی شرکت بابت فعالیت‌هایی انجام داده‌اند در نظر گرفته می‌شود. یک شرکت می‌تواند زیر نظر یک امتیاز فعالیت‌هایش را گسترش دهد که روی فروش سایر رقبا تأثیر می‌گذارد. در صنعت فست‌فود تعداد زیادی امتیاز وجود دارد که مک‌دونالد بهترین گزینه برای مثال زدن است. کسانی که می‌خواهند از اسم، لوگو و نشان تجاری شرکت استفاده کنند باید حق امتیاز آن را به مک‌دونالد پرداخت کنند. در این روش صاحب امتیاز درباره استفاده از سیستم کسب‌وکار و پشتیبانی، آموزش‌های لازم را به درخواست‌کننده می‌دهد و توافق‌نامه‌ای بین هر دو از بابت رعایت حقوق و حقوق صورت می‌گیرد.

ارائه‌ی امتیاز شرکت یکی از راه‌های گسترش و کسب درآمد برای مالک مجموعه بدون انجام فداکاری یا تلاش است و اکثر شرکت‌های کوچک

بسته می‌شود. برای خیلی از مدیرانی که مالک مجموعه هم هستند استفاده از این روش ریسک‌های مربوط به کارآفرینی را به شدت کاهش می‌دهد و رشد سریع و دسترسی به نقدینگی را به همراه می‌آورد. در الگوهای توسعه باید این نوع ارائه‌ی امتیاز برای شرکت‌ها برای بهره‌برداری از زحمات‌شان قرار داده شود. شرکتی که از امتیاز استفاده می‌کند توسعه نخواهد یافت اما کسی که امتیاز را می‌دهد نمودار توسعه‌اش به شدت بالا می‌رود. البته افرادی که از امتیاز استفاده می‌کنند باید از موانع توسعه‌ای پیش رو دارند آگاه شوند. توسعه‌ی هر کدام از آن‌ها به محدودیت‌های جغرافیایی‌شان برمی‌گردد. تنها راه توسعه آن‌ها این است که به‌عنوان یک توزیع‌کننده‌ی اصلی قرار بگیرند که شبکه‌ای از مصرف‌کنندگان را زیر نظر داشته باشند.

البته همه‌ی افرادی که در این حوزه فعالیت می‌کنند از نتیجه‌ی آن رضایت ندارند؛ زیرا شرکتی که امتیاز خود را واگذار می‌کند و آن را در اختیار شرکت دیگری قرار می‌دهد، باید تلاش زیادی کند تا موقعیت برنش از جمله کیفیت و فرهنگ سازمانی تغییر پیدا نکند. در حقیقت سرپرستی شرکت با دادن آن به یک شرکت دیگر تغییر می‌کند و باید با نظم و ترتیب گیرنده‌ی امتیاز همخوانی داشته باشد. در Pert a Manger در سال‌های اول تلاش کرد وارد این عرصه شود اما بعد از راه‌اندازی چند مغازه به تدریج از خیر واگذاری امتیازشان و کسب درآمد از این موضوع گذشتند. برای شرکت Starbucks این موضوع دو جنبه داشت. در برخی مناطق مثل خاورمیانه، بازار به گونه‌ای رفتار می‌کند که باید افرادی به‌عنوان دارنده‌ی امتیاز از سوی شرکت مادر بتوانند خدمات را دریافت کنند اما در ایالات متحد آمریکا جایی که شرکت فعالیت خود را شروع کرد همه‌ی خدمات از سوی شرکت اصلی ارائه می‌شود. هاوارد شولتز<sup>۸</sup> وقتی در سال ۲۰۰۹ به مدیرعاملی شرکت Starbucks برگشت وقتی توسعه شرکت متوقف شده بود در مصاحبه‌ی کوتاهی با مجله‌ی بیزنس دانشگاه هاروارد به مشکلاتی که یک مدیرعامل موفق ممکن است در اعطای امتیاز شرکتش

مواجهه شود اشاره می‌کند: «شما باید دلیل محکمی برای انجام این کار داشته باشید. ما فشارهای زیادی را در بازگشت دراماتیک تغییر استراتژی و مدل شرکت را در سه‌ماهه‌ی اول تحمل کردیم. بازار به شما می‌گوید Starbucks باید به همان حالت سابق که همه‌ی مغازه‌ها تحت مدیریت شرکت اصلی بود برگردد. انجام این موضوع جنگی را برسر نقدینگی راه خواهد انداخت و به طور قابل توجهی بازگشت سرمایه را افزایش می‌دهد. این یک بحث خوب اقتصادی است؛ درباره‌ی ارزش سهام در بازار هم هست. اما باعث گسست در فرهنگ سازمان خواهد شد. و شما نمی‌توانید با ایجاد تفاوت در نقشه‌ی راه از این موضوع فرار کنید، شما باید یک فرد معتبر، با صداقت را پیدا کنید و باید از ته قلب‌تان باور داشته باشید که این روش نتیجه می‌دهد و شما را به موفقیت می‌رساند.»

با این حال تعدادی از شرکت‌ها با استفاده از این روش به موفقیت‌های خوبی رسیده‌اند. به مک‌دونالد قبلاً اشاره کردیم. Body Shop's در مراحل اولیه‌ی توسعه‌اش به‌این روش روی آورد و آن‌ها به لحاظ سازماندهی و پاسخ به درخواست‌هایی که ارائه می‌شد توانستند به‌خوبی پاسخ بدهند و خریدارانی قوی را ایجاد کردند که می‌توانستند نماینده‌هایی را به زیرمجموعه‌شان اضافه کنند و یک منبع مالی مطمئن برای شرکت شوند.

زمان در واگذاری امتیاز نقش کلیدی دارد. امتیازدهنده زمانی می‌تواند به متقاضیان امتیاز شرکت پاسخ مثبت بدهد که برنامه‌ی کاری آن‌ها برای یک زمان مشخص باشد و معلوم شود به چه شکل می‌خواهند طرح خود را پیاده کنند. آن‌ها شاید فعالیت خود را به‌این شکل توجیه کنند که ریسک‌های مربوط به ایجاد شعبه جدید را کاهش می‌دهند و تمامی آن را به‌عهده می‌گیرند و تمامی شرایط اصلی شرکت را رعایت خواهند کرد. آن‌ها همچنین در مذاکرات روی حفظ ارزش‌های شرکت، بیشتر از به‌دست آوردن امتیاز تأکید خواهند کرد. اما مالک امتیاز در کشمکش این واگذاری قرار دارد و وسوسه‌ی توسعه‌ی شرکت برای راه‌اندازی شعبه‌ای جدید در منطقه‌ای که تا به حال حضور نداشته‌اند، درگیرش می‌کند. قطعاً این انتخاب مسیری را برای توسعه ایجاد خواهد کرد که باعث افزایش ظرفیت‌ها

و قابلیت‌های جاری مدیریت خواهد شد. البته آن‌ها نگرانی دیگری راجع به کمی‌برداری هم دارند.

### صدور مجوز

صدور مجوز در مقیاس کوچک‌تری از واگذاری امتیاز دارد. واگذاری امتیاز، مجوزی است که چندین بُعد شرکت را همچون برند، محصول و قیمت را در برمی‌گیرد. مجوز معمولاً تنها اجازه‌ی استفاده از یک یا چند مورد را می‌دهد. دارنده‌ی آن تنها حق استفاده از همان بخش شرکت را دارد مثل الگو، یا علامت تجاری. این روش یکی از راه‌های تسهیل پاسخ‌گویی به نیازهای شرکت است.

### توسعه‌ی طبیعی و غیر طبیعی

هر دو این‌ها به صورت استراتژی‌های ناسازگار باهم شناخته می‌شوند و مثل مهره‌های سیاه و سفید هستند. شرکت‌ها در مراحل اولیه‌ی حضورشان به طور اجتناب‌ناپذیر روی رشد طبیعی‌شان تمرکز می‌کنند، اما وقتی به مراحل باثبات‌تری برسند نتیجه می‌گیرند که با گرفتن یک شریک تجاری یا اضافه کردن سرمایه می‌توانند به رشد سریع‌تری دست پیدا کنند.

شرکت‌ها نسبت به امتحان انواع مختلف توسعه بی‌میل هستند. لارنس کاپرون<sup>۹</sup> یکی از پرفسورهای مؤسسه‌ی INSEAD در فرانسه و ویل میچل<sup>۱۰</sup> استاد دانشگاه تورنتو کانادا در تحقیقات ۱۰ ساله‌ی خود درباره‌ی شرکت‌های مخابراتی به‌این نتیجه رسیدند که تنها یک‌سوم آن‌ها گزینه‌ی توسعه را فعال کرده‌اند. برخی شرکت‌ها ترجیح می‌دهند تمامی منابعی را که در اختیار دارند توسعه دهند، بقیه ممکن است سراغ گرفتن مجوز یا سرمایه‌گذاری مشترک بروند یا با شرکت دیگری ادغام شوند. کاپرون و میچل در این مطالعه‌ی خود با اشاره به‌این موضوع می‌گویند:

9. Laurence Capron  
10. Will Mitchell

«... این موضوع به طور قطع اثبات شده که شرکت‌ها همه‌ی روش‌های به‌دست آوردن منابع را استفاده می‌کنند. به طور مشخص، ۴۶ درصد شرکت‌ها از طریق اتحاد این منابع را به‌دست می‌آورند و ۱۲ درصد از طریق منابع داخلی شان توسعه را ایجاد خواهند کرد.»

انگیزه‌های شرکت برای توسعه و انتخاب مسیر آن باید مورد توجه قرار گیرد. اگر شرکت‌ها روی گزینه‌های پیش روی‌شان تمرکز نکنند به خاطر نداشتن تجربه در تله‌ی قدیمی توسعه گیر می‌کنند: درک نمی‌کنند چیزی که آخرین بار رخ داده در مرحله‌ی بعدی کاربرد ندارد. توسعه درباره‌ی تغییر است.

#### برای مطالعه بیشتر

1. Harding, D. and S. Rovit, "Building Deals on Bedrock", Harvard Business Review, January 2004.
2. Mitchell, A. and S. Hill, "The Great Mergers and Acquisitions Gamble", The Ashridge Journal °360, autumn 2004.
3. Rosabeth Moss Kanter blog, June 1st 2010.
4. Capron, L. and W. Mitchell, "Finding the Right Path", Harvard Business Review, July 2010.



فصل هشتم

# برنامه ریزی برای توسعه



هیچ‌یک از بحث‌هایی که تا به حال در یک کتاب انجام شده تأثیرگذار نخواهند بود مگر این‌که مدیران و مسؤلان بخش‌ها تصمیم به اجرای آن بگیرند. در یک شرکت موفق، بهترین راه برای شروع فعالیت ریختن طرحی برای کسب‌وکار است. ما در این فصل تصمیم داریم درباره‌ی تأثیراتی که توسعه روی طرح کسب‌وکار دارد صحبت کنیم.

### حسابداری (برای هدایت توسعه و شناسایی موانع آن)

شرکت‌ها باید راه‌های توسعه و موانع آن را شناسایی کنند و مطمئن باشند هر دو آن‌ها در طرح کسب‌وکار گنجانده شود. طرح کسب‌وکار یعنی شرکت الان در چه موقعیتی قرار دارد و برنامه‌ی آن برای آینده به چه شکل خواهد بود. ساده‌ترین راه برای شناخت راه‌ها و موانع توسعه استفاده از سیستم آنالیز SWOT است (قدرت، ضعف، فرصت و تهدید)<sup>۱</sup> قدرت و فرصت هر دو راه‌های توسعه را نشان می‌دهند. قدرت به معنای ظرفیت‌های داخلی یک شرکت است که باعث ایجاد توسعه می‌گردد؛ البته اگر به خوبی این ظرفیت‌ها مدیریت شوند. فرصت به معنای کیفیت پیشنهادها، بازرگانی خارج (منظور خارج از شرکت) برای توسعه است که نیاز به بهره‌برداری از طرف شرکت دارد. مدیران می‌توانند از هر دو اینها در برنامه‌ی توسعه خود استفاده کنند، یا روی یکی از آن‌ها بیشتر از دیگری تمرکز کنند. فرصت و قدرت یک شرکت، موقعیت جدیدی برای شرکت دیگر نخواهد بود. برعکس، ضعف و تهدیدها، انواع موانعی را که بر سر راه توسعه قرار دارد معرفی می‌کند. ضعف به شخصیت داخلی شرکت و تهدید به شخصیت بیرونی و محیطی شرکت برمی‌گردد.

فرصت‌ها و تهدیدها، هر دو مربوط به شخصیت بیرونی شرکت است که می‌توان از طریق ایده‌های ذهنی، معیارهای رقبا و نظارت بر نظرهای مشتریان پی برد. (به فصل ۲ مراجعه کنید.) LEPEST مخفف کلمات قانون، اقتصاد، سیاست، شرایط محیطی، جامعه‌شناسی و تکنولوژی<sup>۲</sup> است که روی شرایط محیطی بازار تأثیر می‌گذارد. این‌ها می‌تواند فرصت‌ها یا تهدیدهای پیش روی

1. strengths, weakness, opportunities and threats

2. legal, economic, political, environmental, sociological and technological

شرکت‌ها را شناسایی یا مدیران را نسبت به سرمایه‌گذاری روی قابلیت‌هایش تشویق کند.

قدرت‌ها و ضعف‌ها، هر دو مربوط به بخش‌های داخلی سیستم شرکت است که بیشتر تحت کنترل مدیران قرار دارد. درحالی که تهدیدها و فرصت‌ها بازتابی از انتخاب‌های مدیران است که به قابلیت‌های آن‌ها بستگی دارد. می‌توان لیستی از ضعف‌ها و قدرت‌های یک سازمان با بررسی صادقانه قابلیت‌های داخلی شرکت جمع کرد که به تحلیل و معیارهای انتخابی رقبا پی ببریم. استفاده از مدل‌های توسعه که در فصل اول به آن اشاره شد به تحلیل شرکت در پیدا کردن ضعف‌های پنهانی مخصوصاً آن‌هایی که در اثر تغییراتی که در شرکت به‌خاطر توسعه و تحولات اخیر شرکت اتفاق افتاده خودش را به شدت نشان می‌دهد.

خیلی مدیران شرکت‌ها با سیستم تحلیل SWOT آشنایی دارند. اما تعداد کمی بعد از انجام تحلیل به مرحله‌ی بعد می‌روند و این سؤال را می‌پرسند که «خب که چی؟»

یکی از راه‌های تحلیل، قرار دادن اطلاعات به‌دست آمده راجع به ضعف، نقاط قوت داخلی و بیرونی شرکت، فرصت‌ها و تهدید در برابر یکدیگر و برقراری ارتباط بین آن‌ها است (شکل ۸،۱ را مشاهده بکنید). همان‌طور که در شکل می‌بینید هر کدام از نقاط قوت با فرصت‌های پیش رو ارتباط دارد. اگر نقاط قوت شرکت کمک کند از فرصت‌ها استفاده کنیم، از علامت تیک در جدول استفاده می‌کنیم و اگر این نقاط قوت تأثیری در استفاده از فرصت‌ها برای ما ایجاد نکند آن را با علامت 0 نشان می‌دهیم. اگر نقاط قوت باعث شود راهی برای اصلاح تهدیدها پیدا شود علامت ✓ را استفاده می‌کنیم. خیلی کم پیش می‌آید مدیران نقاط قوت سازمان را شناسایی نکنند و آن‌ها را فقط در وقتی ضعف‌های سیستم رو می‌شود، درک کنند. مخصوصاً وقتی فرصت خاصی برای شرکت ایجاد شود. در این حالت باکس فرصت‌ها علامت X زده می‌شود. وقتی هم نقاط قوت نتوانند ضعف‌های سیستم را اصلاح کنند، در باکس قدرت علامت 0 را می‌گذاریم و اگر باعث بدتر شدن اوضاع شوند علامت X را استفاده می‌کنیم.

این تمرین درباره‌ی ضعف‌ها است. وجود برخی ضعف‌ها باعث می‌شود

سازمان نتواند از موقعیت و فرصت‌هایش استفاده کند. در این حالت علامت **X** را در باکس ضعف‌ها استفاده می‌کنیم. همچنین وقتی ضعف سیستم باعث ایجاد تهدید شود این علامت کاربرد دارد. اما اگر ضعف درونی هیچ ارتباطی با تهدیدها و فرصت‌های سیستم نداشته باشد از علامت 0 استفاده می‌کنیم. خیلی کم پیش می‌آید از محتوای یک ضعف وقتی با فرصت یا تهدید در شرکت روبه‌رو هستیم به قدرت برسیم. معمولاً بخش مربوط به قدرت باید **✓**های زیاد و 0های کمی داشته باشد و همه‌ی ضعف‌ها به 0 و علامت **X** ختم شود.

علامت **X** اهمیت قدرت یا ضعف‌ها، فرصت‌ها یا تهدیدها برای مقابله با سازمان را نشان می‌دهد. برای خیلی مدیران راحت‌ترین گزینه این است که نقاط قوت سازمان را به رخ بکشند و سرمایه‌ها را در جهت نقاط قوتی که ارتباطی به شرایط حاضر شرکت ندارد، هدر دهند. شرکت‌هایی که در بازار در

شکل ۸/۱ - ماتریکس نقاط ضعف و قدرت شرکت

		فرصت		تهدید		محدوده قدرت و ضعف
		۱	۲	۱	۲	
قدرت	۱	✓	✓	✓	X	۲
	۲	✓	0	0	✓	۲
ضعف	۱	X	0	X	X	-۳
	۲	0	X	✓	0	۰
محدوده فرصت و تهدید		۱	۰	۱	۰	

نقش مخرب ظاهر می‌شوند، در سرمایه‌گذاری برای تغییر بازار شکست می‌خورند. ردیف پایینی جدول میزان اهمیت فرصت‌ها و تهدیدها را به نسبت سهمی که ضعف و قدرت سیستم دارد نشان می‌دهد.

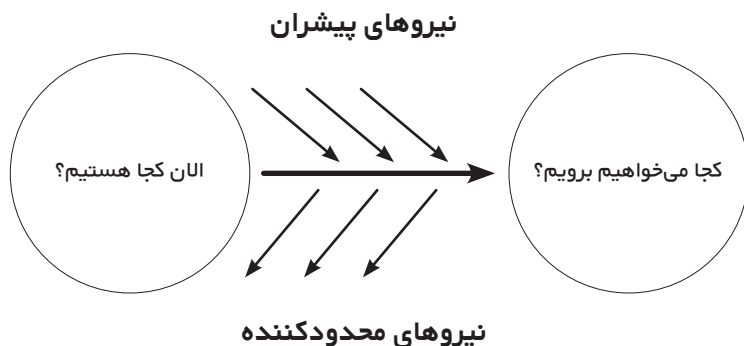
### نقطه‌ی مثبت: از بین بردن منفی‌ها

استفاده از تحلیل SWOT در دومین مرحله از روند تحلیل سازمان، به شناسایی راه‌های توسعه و موانع آن کمک شایانی می‌کند. به‌عنوان جایگزین این تحلیل می‌توان تمامی هدف‌های استراتژیک را روی یک فرصت یا تهدید به خصوص متمرکز کند. این روش از یک تکنیک توسعه در علوم اجتماعی گرفته شده که آن را «تجزیه و تحلیل میدانی» می‌نامند.

تیم مدیریتی باید دست به سه کار بزند:

- تعریف یک هدف مشخص برای سازمان که به کجا می‌خواهد برسد. البته به یک تحلیل قوی نیاز داریم تا ببینیم در حال حاضر شرکت در چه جایگاهی قرار دارد و حد و اندازه‌ای که سازمان از هدف تعیین شده فاصله دارد مشخص شود.
- شناسایی آنچه سازمان را از رسیدن به هدف تعیین شده بازمی‌دارد و این که ویژگی مثبتی دارد یا نه. این کار می‌تواند توسط مدیران میانی یا کارمندان صورت بگیرد زیرا در اغلب اوقات آن‌ها از این موانع به‌خوبی آگاه هستند و

شکل ۸/۲ - تجزیه و تحلیل نیروهای میدانی



شرایط سازمان را بهتر از مدیران ارشد درک می‌کنند.

— شناسایی فعالیت‌هایی که راه‌های توسعه را پرورش می‌دهد؛ حتی اگر موانع توسعه برداشته نشده باشد. در این راه هم باید کار را به کارمندان و مدیران میانی واگذار کرد. اگر آن‌ها اجازه داشته باشند تا در شناسایی این فعالیت‌ها حضور پیدا کنند قطعاً اشتیاق بیشتری برای پیاده‌سازی آن خواهند داشت.

در نهایت شناسایی و پیاده‌سازی این فعالیت‌ها تنها راه تاثیرگذاری روی یک سازمان است. صحبت درباره‌ی هدف‌ها و اتاق‌های فکر به شناسایی نقاط ضعف و قدرت، راه‌ها و موانع توسعه می‌شود و به مدیران سازمان بهانه‌ی خوبی را برای بحث می‌دهد. اما در دنیای واقعی تنها فعالیتی می‌تواند این تاثیر را داشته باشد که بتواند تفاوتی ایجاد کند. شناسایی این فضاها در پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه و طرح کسب‌وکار کمک کند و سازمان را به جلو حرکت دهد.

### محتوای اصلی برنامه‌های توسعه

ژنرال آیزنهاور در خاطرات خود می‌نویسد:

«همیشه متوجه شده‌ام که برای آماده شدن برای جنگ برنامه‌ها

کاربردی ندارند، اما برنامه‌ریزی کاملاً ضروری است.»

این موضوع در مورد همه‌ی طرح‌های کسب‌وکار تا به امروز ثابت شده که آن‌چه اتفاق می‌افتد با برنامه مطابقت ندارد. با این حال برنامه‌ریزی هنوز برای شناسایی و تمرکز روی مراحل توسعه و موانع آن کمک می‌کند و از پراکندگی تمرکز تیم مدیریت روی مسائل غیر ضروری جلوگیری خواهد کرد.

برنامه‌های کسب‌وکار به چند دلیل و به درخواست سهامداران داخلی و خارجی نوشته می‌شود. در شرکت‌های بزرگ برنامه‌ریزی‌ها به صورت چرخه‌ای برنامه‌های بلند مدت دارند که هر کدام از آن‌ها برنامه‌ی سالانه، بودجه و مکانیسم اجرای آن و گروهی که باید آن را انجام دهد، مشخص شده است. استارت‌آپ‌ها معمولاً طرح کسب‌وکار را برای سرمایه‌گذاران می‌نویسند. جدا از انواع طرح کسب‌وکار، همه‌ی آن‌ها یک‌سری نقاط مشترک دارند که در جدول ۸،۱ آورده شده است.

یک برنامه‌ی توسعه اگر همه‌ی آیتم‌های جدول ۸،۱ را نداشته باشد، حداقل

۹۰ درصد آن را براساس آن‌چه در فصل ۲ و ۳ گفته شد دارد. مدیرانی که برای توسعه برنامه‌ریزی می‌کنند باید موارد زیر را به یاد داشته باشند:

**تمرکز:** برنامه‌ی توسعه شامل شناسایی مراحل توسعه و موانع آن نمی‌شود، درباره‌ی این که روی کدام‌یک از آن‌ها باید تمرکز کرد صحبت می‌کند.

**تغییرات در محیط‌های رقابتی ایجاد می‌شود:** اکثر تحلیل‌گران فعالیت شرکت روی رقبا‌ی فعلی تمرکز دارند نه آن‌چه در آینده اتفاق می‌افتد. فضای رقابتی که باعث رشد شرکت شود، دائم در حال تغییر است. موفقیت باعث ایجاد رقبا‌ی جدید می‌شود و باید برای پیش‌بینی رفتارهای آن‌ها و نحوه‌ی پاسخ‌گویی به آن برنامه‌ریزی کرد.

**انگیزه‌های مالک و مدیران ارشد شرکت:** برنامه برای توسعه باید به افرادی که در آن درگیر هستند بپردازد. آرزوهای این افراد تغییر می‌کند و هر کدام آن‌ها به طور معمول انگیزه‌های یکسانی ندارند. معمولاً برنامه‌های توسعه روی انگیزه‌ها و قابلیت‌های افراد تمرکز دارد و این‌که چگونه می‌تواند تفاوت بین این‌ها را با یکدیگر وفق دهد.

**تنگناهای مدیریت:** برنامه‌ی توسعه باید به این سؤال پاسخ دهد که با برداشتن موانع توسعه چه ظرفیت‌ها و قابلیت‌هایی به تیم مدیریت اضافه می‌شود.

**تغییرات سیستمی:** توسعه درباره‌ی تغییر است و روند برنامه‌ی توسعه باید به گونه‌ای باشد که تغییراتی را که همراه توسعه در سازمان ایجاد می‌شود پیش‌بینی کند. مدیران باید به داشتن برنامه‌های یکسان مشکوک باشند و با وسواس کامل تنها یکی از مدل‌هایی را که در فصل اول توضیح داده شد انتخاب کنند.

**نقدینگی مورد نیاز توسعه:** توسعه به نقدینگی نیاز دارد؛ درحدی که ممکن است مدیران را بابت ارائه‌ی همه‌ی پول‌های نقد دچار شک کند. برنامه‌ریزی برای پیش‌بینی موارد غیرمنتظره صورت می‌گیرد و اولویت‌های مصرف نقدینگی در آن مشخص شده است (به فصل ۶ مراجعه کنید).

یک چارچوب مشخص برای نظارت و ارزیابی فرایند توسعه (به فصل ۴ مراجعه کنید).

## جدول ۸/۱ - محتوای طرح کسب و کار

۱. خلاصه فعالیت اجرایی
  - خلاصه آنچه‌ی که مشتری نیاز دارد و چطور می‌توان به آن رسید
  - پیامدهای مالی اجرای برنامه
  - تعیین میزان نیازهای مالی
۲. کسب و کار و فرصت‌های درون آن
  - نیازهایی که برای مشتری باید تامین شود
  - توضیحات محصول و نحوه استفاده از آن
  - چطور فعالیت یک شرکت می‌تواند مشتری را وادار به پرداخت پول نقد کند
  - پروسه تولید
  - منابع تامین مواد اولیه و حضور آنها در بلند مدت
  - نیازهای فکری
  - موانع اختصاصی برای ورود به بازار
  - گارانتی و ضمانت‌ها
  - میزان وابستگی به شخص ثالث
  - ساختار سازمانی
  - آنالیز SWOT
۳. صنعت، بازار و رقبا
  - انجام آنالیز PESTLE
  - بررسی ساختار صنعت: پیدا کردن پنج نیروی تاثیرگذار
  - بررسی رقباى فعلی و بالقوه آینده
  - معیارهای تصمیم‌گیری مشتری
  - تعیین هدف در بازار (نشان تفاوت با سایر رقبا)
  - استراتژی ورود به بازار
  - اندازه و توسعه بازار و بخش‌های زیر مجموعه آن
  - تعیین سیاست‌های قیمت‌گذاری
  - انتخاب محدوده فعالیت
  - کانالهای توزیع
  - پاسخ‌های احتمالی رقبا
  - پروژه افزایش سهم بازار
  - پیش‌بینی فروش
۴. فروش
  - متد فروش فعلی
  - مطرح کردن متد فروش برای آینده
  - کانالهای فروش
  - منابع فروش
۵. مدیریت و کارمندان
  - تیم مدیریت
  - سایر منابع انسانی اصلی
  - تعیین نقش مدیریت نسبت به شرایط فعلی و برنامه کارمندا و ساختار کلی کسب و کار

- برنامه‌های استخدامی
- تعیین پاداش و رابطه آن با نحوه اجرای سیستم
- برنامه آموزش و توسعه
- ۶. ادغام و بدست آوردن، گرفتن شریک تجاری، واگذاری
- داشتن استدلال‌های منطقی برای بدست آوردن و یا ادغام در سازمان دیگری
- شفافیت در مشخصات هدف تعیین شده
- برنامه برای تحقیق
- ۷. فعالیت‌ها
- برنامه اصلی فعالیت، نشان دادن مسولیت‌ها، هزینه‌ها، ضرب الاجل، وابستگی‌ها،
- تقدم‌ها
- تعیین نقطه عطف
- خروجی‌های سال اول به جزئیات بیان شود
- ۸. اطلاعات مالی و پیش بینی آن
- خلاصه ای از برنامه‌های مالی : میزان بازگشت سرمایه و غیره
- خلاصه ای از پیش بینی‌ها: سود و هزینه ، نقدینگی
- ارزیابی پایه و اساس پیش بینی‌های مالی
- نشان دادن فعالیت‌های اجرایی اصلی
- انجام آنالیزهای قابل دسترس
- کاهش خطر
- ۹. نیازهای مالی
- سهامداران فعلی، وام‌های گرفته شده
- تعیین نیازهای مالی و زمان رسیدن به آن، از جمله لیزینگ‌های گرفته شده
- نحوه استفاده از درآمد
- مواجه شدن با پیشنهادات فروش شرکت
- پیش بینی حاشیه سود مناسب
- تعیین راه‌های خروج برای سرمایه گذار
- تعیین پیوست‌ها
- پیوست‌ها
- بیوگرافی
- کشیدن نقشه‌های فنی
- الگوها، حق مالکیت معنوی و غیره
- روش‌های حسابرسی
- گزارش‌های مشاوران
- منتشرکردن اطلاعات محصول، بازار و غیره
- اسم و جزئیات مشاور
- سفارشات در دست تولید
- جزئیات روش تحقیق در بازار
- چارت سازمانی
- منابع اطلاعاتی



برای مطالعه بیشتر

1. Baghai, Coley and White, *The Alchemy of Growth*, op. cit.
2. Coase, R., "The Nature of the Firm", *Economica*, Vol. 4, Issue 16, Blackwell Publishing, 1937.
3. Downes, L. and C. Mui, *Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance*, Harvard Business School Press, 1998.
4. Schumacher, E. F., *Small is Beautiful: a study of economics as if people mattered*, Blond & Briggs, 1973.
5. Hamel, G., "Moon Shots For Management", *Harvard Business Review*, February 2009.
6. Adam Smith (1759), *The Theory of Moral Sentiments*, Knud Haakonssen (ed.), Cambridge University Press, 2002

فصل نهم

**آینده‌ی توسعه**

در قرن ۱۹ و اکثر قرن ۲۰، شرکت‌ها بزرگ و بزرگ‌تر شدند. قرن ۲۱ با افزایش بیش از اندازه جهانی شدن شروع شد که در آن جهانی قدرتمندتر و تحت تأثیر شرکت‌های اقتصادی شکل گرفته بود. مهرداد بقایی، استیو کولی و دیوید وایت<sup>۱</sup> در کتابشان *The Alchemy of Growth* درباره‌ی این موضوع می‌نویسند:

«توسعه یک حرفه‌ی شرافتمندانه است که برای جامعه شغل ایجاد می‌کند و از طرف دیگر ثروت بیشتر را به سهامداران اعطا می‌کند. می‌تواند یک شرکت معمولی را به یک محرک محیطی تبدیل کند که در آن کارمندان شرکت، اهداف خود را در فعالیت‌شان پیدا می‌کنند... قدرت دگرگون‌کننده‌ی توسعه، همانند کیمیاگری قدیمی است.»

هرچند از وقتی بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸ شروع شد، افکار عمومی در برابر تأثیرگذاری بیش از اندازه‌ی بزرگ‌ترین شرکت‌ها تنها به‌خاطر اندازه‌شان سخت شده است. حتی شرایط مطلوب یا بهشت جهانی شدن هم زیر سؤال رفته. بنابراین سؤال درباره‌ی اندازه‌ی شرکت سؤال‌ی درباره‌ی مد نیست. همانطور که در فصل ۳ صحبت کردیم، اندازه‌ی بهینه یک سری شرکت‌ها در صنایع مختلف، کوچک‌تر از سایر شرکت‌ها است. اندازه‌ی مطلوب یک شرکت، به اندازه‌ی مناسب سازمان و تأثیرات توسعه‌ی بستگی دارد. در این فصل درباره‌ی برخی مسائل عمومی همچون اندازه‌ی سازمان‌ها و توسعه و نحوه‌ی پیاده‌سازی صحبت خواهیم کرد.

### بزرگ‌تر بودن بهتر است

به‌طور معمول، شرکت‌های بزرگ مزیت‌های بیشتری نسبت به شرکت‌های کوچک دارند.

### معیارهای اقتصادی

شرکت‌های بزرگ معمولاً کارآمدی بیشتری در استفاده از سرمایه و منابع

1. MehrdadBaghai, Steve Coley, David White

خود دارند. آن‌ها بهتر می‌توانند از هزینه‌های ثابت خود استفاده کنند؛ فروش و خروجی شرکت به صورت منظم توزیع شده است. استفاده از منابع داخلی شرکت با برنامه‌ی کارآمدتری صورت می‌گیرد. می‌توانند با خرید مواد اولیه و خدمات وسیع، موقعیت اقتصادی بهتری را نسبت به رقبا به‌دست آورند. استطاعت مالی داشتن نیروی کار حرفه‌ای را دارند؛ واحد منابع انسانی بهتر می‌تواند قوانین مربوط به محیط اداری را اجرا کند. بخش بازاریابی فضای بیشتری برای معرفی بهتر برند خواهد داشت. واحد رایانه می‌تواند سیستم‌های ارتباطی شرکت را در موقعیت مناسبی قرار دهد. اما معیارهای اقتصادی بی‌پایان است. در این سازمان‌ها، اندازه‌شان به حدی خواهد رسید که هزینه‌ی مدیریت و نگهداری آن سنگین‌تر از نگهداری مقیاس‌های تعیین شده برای سازمان خواهد بود. این نقطه‌ای است که شاهد تطبیق سازمان با معیارهای اندازه‌گیری خواهیم بود.

رونالد کوز<sup>۲</sup> برنده‌ی جایزه‌ی نوبل اقتصاد در مقاله‌ی خود به نام *The Nature of the Firm* که در سال ۱۹۳۷ منتشر شد درباره‌ی نقش و اندازه‌ی سازمان‌ها و همچنین هزینه و سود آن‌ها توضیح می‌دهد. او در این نظریه‌اش هزینه‌ی معامله<sup>۳</sup> و هزینه‌ی سازمان<sup>۴</sup> را مورد مقایسه قرار می‌دهد. واقعیت این است که شرکت‌ها تمایل دارند هزینه‌های سازمان از هزینه‌های معامله که علت وجودی سازمان است کمتر باشد. اما کوز به این فکر می‌کرد که اندازه‌ی بهینه‌ی یک سازمان را پیدا کند. براساس نظریه‌ی هزینه‌های معاملاتی، یک شرکت در صورتی به بزرگ‌تر شدن تمایل پیدا می‌کند که:

- هزینه‌ی مدیریت کردن شرکت کاهش پیدا کند و اندازه‌ی شرکت به‌آهستگی بیشتر می‌شود.
- کارآفرینان کمتر تمایل به اشتباه کردن دارند و پایین آوردن میزان این اشتباهات را در بزرگ‌تر کردن اندازه‌ی شرکت می‌دانند.
- معیارهای اقتصادی‌ای وجود دارد که به هزینه‌ی تأمین‌کننده و منابع

2. Ronald Coase

۳. هزینه‌ی انجام معامله در یک بازار آزاد

۴. هزینه‌ی مربوط به اجرای وظیفه‌های مشابه در سازمان

توجه دارد.

دو هزینه‌ی اول با توجه به تقسیم‌بندی جغرافیایی محصولات و خدمات شرکت افزایش می‌یابد و طبعاً تعداد آن‌ها را نیز بالا می‌برد. نظریه‌ی کوز توضیح می‌دهد چرا شرکت‌ها تمایل دارند در مناطق مختلفی فعالیت کنند یا چرا روی نوع خاصی از شرکت تمرکز می‌کنند. و همچنین توضیح می‌دهد چرا برخی سازمان‌ها مدیریت خود را به گونه‌ای تنظیم می‌کنند که به یک سازمان بزرگ تبدیل شوند. قطعاً هزینه‌های سازمانی آن‌ها از هزینه‌ی معاملاتی‌شان کمتر خواهد بود.

### قدرت در بازار

یک سازمان بزرگ قطعاً سهم بازار بیشتری دارد و دوست دارد شرایط او به بازار حاکم باشد؛ مخصوصاً راجع به بحث قیمت. معمولاً شرکت‌های کوچک‌تر شرایط قیمتی را که از سوی آن‌ها تعیین می‌شود می‌پذیرند مگر این که بتوانند زیر قیمت بفروشند که احتمال خیلی کمی دارد.

### اعتبار

شرکت‌های بزرگ معمولاً اعتبار بیشتری نسبت به رقبای کوچک‌تر خود دارند. برای مثال، شرکت‌های کوچک مخصوصاً وقتی می‌خواهند در مناقصات دولتی شرکت کنند همیشه از فضای غیرعادی‌ای که علیه آن‌ها وجود دارد شکایت می‌کنند. انبوهی از کاغذبازی در ادارات دولتی انجام می‌شود که همه‌ی آن‌ها به نفع شرکت‌های بزرگ تمام می‌شود و این یکی از معیاری اقتصادی است. همانند سندرم IBM که مدتی بر ادارات حاکم بود «هیچ کس با خرید لوازم IBM اخراج نخواهد شد.» حتی اگر تولیدکننده‌ی کوچک‌تر آشکارا شرایط بهتری داشته باشد یا محصول آن به اهداف شرکت یا سازمان نزدیک‌تر باشد. درحقیقت، خرید از یک شرکت بزرگ و ثابت‌شده، ریسک کمتری برای مدیریت نسبت به شرکت‌های گمنام دارد.

از لحاظ موارد دیگری همچون دریافت اعتبار از تأمین‌کننده، جذب

کارمندان با انگیزه و قدرتمند هم شرکت‌های بزرگ جایگاه بهتری دارند.

## تکنولوژی و اندازه‌ی شرکت

براساس نظریه‌ی کوز، سازمانهایی همچون General Motors یا General Electric به‌شدت از لحاظ اندازه بزرگ می‌شوند زیرا آن‌ها بیشتر تحت تأثیر مدیریت و پیاده‌سازی معاملات داخلی‌شان در برابر بازار خارجی هستند. برخی کارشناسان معتقدند توسعه‌ی مدرن مخصوصاً در ارتباط با اینترنت این نظریه را دچار اشکال کرده. لاری دونز<sup>۵</sup> و چنکا موی<sup>۶</sup> در کتاب‌شان *Unleashing Technology* به این موضوع اشاره کرده‌اند که اینترنت به صورت دراماتیکی هزینه‌ی معامله کردن را مخصوصاً درباره‌ی اطلاعات و پرداخت کاهش داده. شرکت‌های بزرگ برتری نسبی کمتری نسبت به گذشته خود دارند و شرکت‌های کوچک ضررهای کمتری از حضور آن‌ها می‌بینند. در واقع، دونز و موی تغییر نفوذ شرکت‌های بزرگ را که به صورت تاریخی روی سرزمین‌های تجارت تسلط داشتند نسبت به شرکت‌های کوچک پیش‌بینی می‌کنند. «قانون تسلط شرکت‌ها» که توسط نقش قبلی آن‌ها اشغال شده بود به‌وسیله‌ی «قانون بازگشت تسلط» به تصرف در خواهد آمد.

هیچ کس با نظریه‌ی موی و دون موافق نبود. برخی به‌لحاظ نظری معتقدند اینترنت باعث کاهش هزینه‌ی معاملاتی و هزینه‌ی سازمانی (همان‌طور که کوز تعریف کرده) شده و با وجود اینترنت، دیگر ضرورتی برای تأثیرگذاری سازمان‌های بزرگ نیست. در واقعیت، اینترنت مخصوصاً درباره‌ی تکنولوژی‌های مدرن باعث بهتر شدن جایگاه شرکت‌های کوچک شده. با توجه به صحبت‌های بالا، شرکت‌های کوچک می‌توانند با سوءاستفاده از اینترنت به‌سرعت در بازار تأثیرگذار باشند و برای خود جایگاه ویژه‌ای بسازند؛ در حالی که در گذشته این موضوع به‌راحتی امکان‌پذیر نبود. در این حالت به‌سختی می‌توان اندازه‌ی یک سازمان را پشت یک

5. Larry Downes

6. Chunka Mui

وبسایت خوب تشخیص داد و به نوعی شرکت‌های کوچک با استفاده از اینترنت، مشکل اعتباری خود را، که به طور تاریخی با آن مبارزه می‌کردند، کاهش دادند. در عصر اینترنت شرکت‌های کوچک می‌توانند با هزینه‌ی پایینی به اطلاعات تازه‌ای دست پیدا کنند که در گذشته شرکت‌های بزرگ از طریق سرمایه‌گذاری روی شبکه‌های‌شان امکان دسترسی به آن را داشتند.

شبکه‌ی جهانی اینترنت باعث می‌شود ماهیت شرکت‌ها انعطاف بیشتری به خود بگیرد و ارتباط آن‌ها با یکدیگر آسان‌تر شود. تکنولوژی اینترنت علیه قدرت‌های مطلق هر بازاری توطئه‌چینی می‌کند و شرکت‌های بزرگی که ضعیف و غیرقابل انعطاف به نظر می‌رسیدند در معرض تهدید سازمان‌هایی قرار می‌گیرند که قبلاً هیچ نوع تهدیدی از سوی آن‌ها نمی‌توانست باعث آزار و اذیت‌شان شود.

توسعه‌ی خیره‌کننده‌ی شرکت‌هایی همچون Apple, Google and facebook نشان می‌دهد تکنولوژی می‌تواند فضایی را فراهم کند تا رشد و توسعه‌ی شرکت‌ها در یک بازه‌ی زمانی مشخص، بسیار بزرگ شوند؛ بزرگ‌تر از هر شرکتی در دنیا. شاید سرعت تغییر تکنولوژی تأثیر بیشتری روی اندازه‌ی سازمان‌ها در زمینه‌ی توسعه دارد. فیس‌بوک در سال ۲۰۰۴ راه‌اندازی شد. در حالی که همین شرکت در سال ۲۰۱۵ بیش از ۱,۴ میلیارد نفر عضو داشت و ارزش آن بالای ۲۰۰ میلیارد دلار است. البته این صحبت هم درست است که تکنولوژی در بعضی صنایع باعث کاهش سرعت آن سازمان می‌شود. مثلاً دانشنامه‌ی بریتانیا یکی از مثالهایی است که با افزایش حضور اینترنت، ماهیت وجودی آن توسط تکنولوژی مورد تهدید قرار گرفت. تعداد بیشتری از این نمونه‌ها وجود دارد.

### کوچک بودن زیبا است

تغییرات تکنولوژی تنها موضوعی است که مباحث و سؤال‌ها را راجع به اندازه‌ی مطلوب یک سازمان ادامه می‌دهد. دانشمند بریتانیایی ای. ف.

شوماخر<sup>۷</sup> کتابی را به‌عنوان «کوچک بودن زیبا است» را در سال ۱۹۳۷ به چاپ رساند؛ وقتی دنیا در وضعیت وخیمی به‌خاطر بحران‌های نفتی داشت. از زمانی که این کتاب منتشر شده به‌عنوان یک وصیت‌نامه درباره‌ی این‌که حامیان شرایط مختلف اقتصادی چه پاسخی به بحران‌های اقتصادی مختلف می‌دهند، شناخته شده. شوماخر معتقد است تمرکز روی خروجی و تکنولوژی غیر انسانی است و اولویت باید روی معنا و بزرگی فعالیت‌های اقتصادی باشد و استفاده (یا سوءاستفاده) از منابع طبیعی در جهت بهره‌وری و رفع تشنگی از سود باشد. نتیجه‌گیری او نمی‌تواند این مفهوم ساده را رد کند که کوچک بودن خوب است و بزرگ بودن بد است. شخصیت فکر او به‌این جمله ختم می‌شود «کوچک بودن در بزرگی». به عبارتی شرکت برنامه‌های خود را جلو می‌برد و به سمت توسعه حرکت می‌کند تا در عین حفظ فرهنگ کوچک ماندن، بزرگ شود و به دنبال ساختارهای سازمانی می‌گردد که در به‌وجود آوردن فرهنگ سازمانی عدم تمرکز بتواند کمک کند. شوماخر جزء اولین متفکرانی بود که نگرانی خود را درباره‌ی ارتباط تولید ناخالص ملی با موفقیت اقتصادی بیان کرد و معتقد بود بهتر است حداکثر موفقیت را در حداقل مصرف به‌دست آورد. مدعی حرکت‌های مربوط به خوشبختی ناخالص ملی هم شد. (به فصل ۴ مراجعه کنید).

شوماخر نظریه‌ی خود را در بحبوحه‌ی بحران‌های نفتی دهه‌ی ۷۰ توسعه داد. اما بحران‌های اقتصادی به‌عنوان یک عادت حامی شرکت‌های کوچک است. برعکس آن، شرکت‌های بزرگ باید جواب‌گوی بحران‌های به‌وجود آمده باشند. بانک‌های بزرگ، کمپانی‌های بزرگ تولید ماشین و سایر شرکت‌های بزرگ در نتیجه‌ی بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸ دچار وضعیت وخیمی شدند. در حالی که شرکت‌های کوچک اوضاع متفاوتی داشتند، اقتصاددان‌ها و قانونگذاران تلاش بی‌هوده‌ای برای پیدا کردن راهی می‌کردند تا از به‌وجود آمدن چنین بحرانی جلوگیری کنند. شرکت‌های بزرگ و ساختار سازمانی آن‌ها در این بحران‌ها در خط مقدم قرار دارند. یک چشم‌انداز جدید این است که نسل بعدی مدیران را با پیاده‌سازی



برنامه‌های توسعه تربیت کنیم. در فوریه‌ی ۲۰۰۹، گری هامل<sup>۸</sup> استاد دانشگاه مقاله‌ای را در مجله‌ی بیزنس دانشگاه هاروارد منتشر کرد که در آن برنامه‌های تحقیقی را برای کارشناسان شرکت‌ها و چالش‌های جدیدی را برای مدیران طراحی کرده بود. در برخی چالش‌هایی که به آن‌ها اشاره کرده بود شوماخر قهرمان معرفی شده بود «آسیب‌شناسی سلسله‌مراتب رسمی شرکت»، «کاهش ترس و افزایش اعتماد»، «تعریف دوباره‌ی رهبر بودن در سازمان»، «توسعه‌ی جامع اندازه‌گیری فعالیت‌های اجرایی». سایر نشانه‌گیری‌هایی که به مراحل توسعه‌ی سنتی و اندازه‌ی آن‌ها مربوط می‌شود: «باید اطمینان داشته باشیم که فعالیت‌های مدیریت در راستای هدف‌های بالاتری قرار دارد. اکثر شرکت‌ها برای بالابردن ارزش سهام‌شان حداکثر تلاش را می‌کنند؛ هدفی که قابل احترام نیست. هدف تحلیل‌گران احساسی به حداکثر رساندن ثروت با کمبود قدرت تمام انرژی انسانی خواهد بود. ای دفاع غیرقابل قبولی است وقتی مردم درباره‌ی مشروعیت قدرت شرکت‌های بزرگ سؤال می‌پرسند و به اندازه‌ی کافی متقاعد کننده و ویژه نیست که باعث خوشنامی دوباره شود. به خاطر همین دلایل، اهداف مدیریت‌های فرد باید در موفقیت اجتماعی و اهداف عادلانه باشد.»

آدام اسمیت<sup>۹</sup> در اولین کتاب خود به نام ثروت ملل، به مقدس بودن اقتصاد بازار آزاد اشاره می‌کند اما در کتاب دیگرش به نام نظریه‌ی احساسات اخلاقی<sup>۱۰</sup> این نظریه را مطرح می‌کند که دوراندیشی یعنی تمام حسن‌هایی که به شخصیت فرد کمک خواهد کرد؛ مثل «انسانیت، عدالت، سخاوت و روح عمومی جامعه» که به‌عنوان کیفیت رابطه بین انسانها معرفی می‌شود. او توسعه را به این صورت می‌بیند که این موارد هم درون آن دیده شوند. تعریف توسعه با حضور اینترنت و شکل آن تغییر کرده و نظریه‌های جدیدی در این زمینه آمده که می‌تواند تحولی در زمینه‌ی حضور شرکت‌های خصوصی در اقتصاد باشد.

8. Gary Hamel

9. Adam Smith

10. The Theory of Moral Sentiments

### برای مطالعه بیشتر

1. Barrow, G., L. Burke, D. Clarke and P. Molian, Growing Your Business: A Handbook for Ambitious Ownermanagers, 2. Routledge, 2008.
3. Drucker, P., Innovation and Entrepreneurship, revised edition, Butterworth-Heinemann, 1994.
4. Grundy, T., Breakthrough Strategies for Growth, Financial Times/Prentice Hall, 1995.
5. Komisar, R., The Monk and the Riddle: The Art of Creating a Life While Making a Living, Harvard Business School Press, 2001.
7. Merson, R., Rules are Not Enough: The art of governance in the real world, Profile Books, 2010.
8. Mullins, J. and R. Komisar, Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model, Harvard Business School Press, 2009.
10. Porter, M. E., On Competition, updated edition, Harvard Business School Press, 2008.
11. Timmons, J. A. and S. Spinelli, New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, 8th edition,



کارآفرین‌ها و مالکان باید بدانند که زنده ماندن آن‌ها به برنامه تحول و تغییر آن‌ها بستگی دارد. در حقیقت «نقطه آسایش»ی در فعالیت شرکت‌ها وجود ندارد. زیرا زمانی نخواهد گذشت که شرکت‌های جدیدی پیدا خواهند شد که جای شما را در بازار بگیرند. شاید کارآفرین‌ها به این فکر می‌کنند که به محض رسیدن به موفقیت نسبی، دیگر وظیفه‌ای به دوش ندارند.

