



توسعه شرکت‌های کوچک

مدل چرچیل (Churchill)

برگرفته از کتاب **ثبات، افیون کسب و کارها**

نویسنده: **روبرت مرسون**

مترجم: **عباس توکلی**

اشاره: در این شماره مطلبی کوتاه درباره «توسعه شرکت‌های کوچک، مدل چرچیل» ارائه می‌شود. این مطلب برگرفته از کتاب **ثبات، افیون کسب و کارها**، نوشته روبرت مرسون و ترجمه عباس توکلی است. امیدواریم این مطلب برای مخاطبان ارجمند مفید بوده و ما را در جهت معرفی کتاب‌های سودمند دیگر به اهل مطالعه یاری کنند.

به قلم عباس توکلی

نیل چرچیل (Neil Churchill) پروفیسور بازنشسته در زمینه کارآفرینی از موسسه Insead در فرانسه و یکی از استادان برجسته در چند موسسه مطرح به‌شمار می‌رود. او تئوری خود را در ارتباط با توسعه 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 ویرژینا لوئیس (Virginia Lewis) فرضیه خود را از طریق ۸۳ پرسش‌نامه در میان ۱۱۰ مالک و مدیر کمپانی‌های موفق کوچک که در این نظرسنجی شرکت کرده بودند، مورد بررسی قرار دادند.

چرچیل و لوئیس در این فرضیه نتیجه‌گیری می‌کنند که مدل‌های توسعه می‌تواند به انجام فعالیت‌های یک شرکت کمک کند. زمانی که به مدل توسعه شرکت‌های کوچک نگاه می‌کنیم «نقطه مشترکی که در چارچوب این مدل وجود دارد، افزایش فهم و درک طبیعت و شخصیت مشکلات این نوع شرکت‌هاست.» شناسایی این ساختار می‌تواند به «پیش‌بینی نیازهای اساسی در نقطه‌های مختلف کمک کند.» و می‌تواند پایه اساسی برای تأمین «ارزیابی اثرگذاری راه‌حل‌ها در حال حاضر و ارائه پیشنهاد برای قوانین و سیاست‌های فعالیت یک شرکت باشد.» این ساختارها همچنین می‌توانند «راهنمایی برای حسابداران و مشاوران بابت تشخیص مشکلات و همگن کردن راه‌حل‌ها در محیط‌های کارآفرینی کوچک باشد.» نقطه قوت تئوری چرچیل این است که تئوری خود را به صورت تجربی بین شرکت‌های کوچک به چالش کشیده است. خروجی این آزمایش تجربی سخت‌ترین بخش توسعه را مشخص کرد که آن هم پاسخ دادن به این سوال است که توسعه چیست و شامل چه چیزهایی می‌شود؟ خیلی از رهبران شرکت‌ها تصور دارند که بالا بودن گردش حساب یا تعداد کارکنان نشان‌دهنده این است که یک شرکت در مسیر توسعه قرار گرفته است. در صورتی که پیچیدگی‌های خط تولید، اندازه‌های متفاوت تولید یا تکنولوژی آنها، تعدد شعبه‌ها و بقیه موارد در توسعه یک شرکت مهم هستند. چرچیل در نظریه خود درست می‌گفت که چالش‌های ساختاری شرکت و ایجاد مدل‌های توسعه، همیشه می‌تواند به تعادل میان سادگی و پیچیدگی توسعه ضربه بزند. اگر در مدل پیش‌بینی شده بیش از اندازه به گذشته نگاه کنیم نتیجه آن چیزی جز شکست با ایجاد یک شرکت آشفته در واقعیت نخواهد بود. و اگر بیش از اندازه به آینده معطوف شویم تسلیم ساختاری به درد نخور و غیر قابل درک خواهیم شد. چرچیل تلویحا شکست یا پیروزی مدل توسعه را به تناسب مدل گراینر نسبت می‌دهد. او اعتراف می‌کند که تعداد زیادی از موردهای تحقیقاتی وی مربوط به شرکت‌های تازه تاسیس یا استارت‌آپ‌ها مربوط نمی‌شود بلکه اکثر آنها کمپانی‌هایی خریداری شده بودند یا در مرحله ای از ثبات قرار دارند که اخیرا مالک یا مدیرانشان گرایش و یا توجه بیشتری به توسعه پیدا کرده‌اند.

چرچیل پنج مرحله را برای توسعه در نظر می‌گیرد. در مدل او، تفاوت‌های جزئی در نقاط بحرانی وجود دارد اما تحولات هر مرحله به صورت مجزایی معرفی می‌شوند.

– ایجاد شدن (Existence): در اولین مرحله شرکت برای به دست آوردن مشتری و داشتن جلسه‌های معرفی می‌جنگد. شرکت‌ها نمی‌توانند در این مرحله بمانند. آنها یا به مرحله دوم می‌روند یا شکست می‌خورند.

– زنده ماندن (Survival): در این مرحله شرکت خودش را به بازار نشان داده و توانسته

مشتریانی را به‌دست آورد. اما مسئله اصلی این است که هنوز نتوانسته هزینه‌های خود را به طور کامل پوشش دهد. همانند طبقه متوسط رو به پایین جامعه است که هر اتفاق و هر لحظه می‌تواند آن را به فقر مطلق بکشانند. بسیاری از شرکت‌ها در این طبقه قرار دارند و چرچیل در مقاله‌اش می‌گوید: «شرکت‌های تولیدی که نمی‌توانند محصولشان را طبق برنامه تعیین شده به فروش برسانند در این طبقه قرار می‌گیرند.»

– موفقیت (Success): در این مرحله، شرکت در حالت پایدار و مستقر 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 مرحله ای» (Success-growth substage) نامیده می‌شود. در این حالت، مالک تاس خود را برای به‌دست آوردن موفقیت‌های بیشتر می‌اندازد. این مسیر با ریسک بالاست و ممکن است که مالک تمامی دستاوردهای خود را از دست بدهد. حالت دیگر III-D به اسم «موفقیت – عقب نشینی مرحله‌ای» (Success-disengagement substage) 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 محافظه کارانه اعتماد کند. البته حالت دوم زمانی می‌تواند موفقیت‌آمیز باشد که شرایط اقتصادی کاملا ثابت باشد. چرچیل در مقاله خود تأکید می‌کند که اگر شرایط مهیا باشد چرا یک شرکت نباید در مدتی طولانی 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 (Take-Off): مالک شرکت در این مرحله، حالت III-G را انتخاب می‌کند و تاس خود را برای موفقیت بیشتر به زمین می‌اندازد. و اتفاقا به موفقیت هم می‌رسد. مالک در این مرحله توانایی واگذاری برخی از کارها را پیدا می‌کند، توانایی که نقدینگی خوبی را برای توسعه شرکت ایجاد کرده و سیستم عملیاتی و استراتژیک شرکت براساس برنامه‌های ریخته شده جلو می‌رود. در این مرحله ممکن است مالک به فکر واگذاری شرکت بیفتد.

– بلوغ منابع (Resource maturity): جایزه موفقیت در مرحله 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 کردن منابع مالی که از توسعه سریع به‌دست می‌آید نیاز دارند، تا زمانی که در بحران قرار گرفتند بتوانند با بهره‌گیری از سازه کوچک خود (به خاطر کاهش هزینه‌ها) و انعطاف‌پذیری و روحیه کارآفرینی، بحران‌های احتمالی را پشت سر بگذارند. بزرگترین خطری که شرکت‌ها را در این مرحله تهدید می‌کند از بین رفتن روحیه کارآفرینی با توسعه بخش‌های مدیریتی است. چرچیل مرحله ششمی به عنوان «استخوان‌بندی» (ossification) پیشنهاد می‌کند اما هیچگاه این فکر خود را در مقاله‌های بعدی توسعه نداده است.

چرچیل توضیح می‌دهد که شرکت‌ها برای توسعه گزینه‌های مختلفی دارند در حالی که در مدل گراینر، در یک مسیر تاریخی از پیش تعیین شده حرکت می‌کنند. چرچیل فضای بیشتری برای انتخاب جلوی روی شرکت‌ها قرار می‌دهد. در حقیقت، در مرحله سوم، دو حالت III-G و III-D را برای توسعه یا عقب‌نشینی معرفی می‌کند. شاید گزینه عقب‌نشینی احمقانه به نظر آید، در حالی که بسیاری از رهبران شرکت‌ها مثل بازیکن‌های انحصارطلب ترجیح می‌دهند که از مسابقه خارج شوند تا اینکه شاهد حضورشان در مراحل بعدی باشند. شرکت‌هایی که برای مرحله بعدی قدم بر نمی‌دارند، در این مدل قابل انعطاف شناخته نمی‌شوند. در حقیقت، در ورژن‌های بعدی، چرچیل حالت‌های III-G و III-D را با مراحل متعارفی که برای هدایت به مرحله بالاتری قابلیت دارند جایگزین می‌کند.

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 از یک مرحله به مرحله بعد تغییر می‌کند. مثلا چهار مفهوم که به شرکت بر می‌گردد شامل: حسابداری، کارکنان، سیستم اداری و منابع فعالیت شرکت؛ و از سوی دیگر چهار عاملی که به مالک مربوط می‌شود از جمله هدف‌های شخصی، توانایی مدیریت، سیستمی و استراتژیک را توضیح و تغییرات آن را بیان می‌کند.

همان‌طور که در بالا اشاره شد، چرچیل در سال‌های مختلف ورژن‌های متفاوتی را از تئوری خود عرضه کرد که این امر نشان می‌دهد سختی‌های توسعه شرکت و تغییرات حاصل از آن بسیار متنوع بوده و تعمیم دادن آنها به یکدیگر کار مشکلی است.