



## آیا توسعه ضرورت است؟

برگرفته از کتاب ثبات، افیون کسب و کارها

نویسنده: روبرت مرسون

مترجم: عباس توکلی

**اشاره:** در این شماره مطلبی کوتاه درباره «ضرورت توسعه در شرکتها» 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 کند.

به قلم عباس توکلی

جدید یا شرایط فروش بهتر برای مشتریان یا تقویت کردن سیستم مدیریتی خود می‌روند. زمانی که 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 پروژه رشد و نمو شرکت قرار دارد تا جایگاه به‌دست آمده تثبیت شود.

قبل از اینکه بخواهیم راجع ادامه دادن مسیر توسعه در شرکت‌های کوچک و خصوصی صحبت کنیم، اول باید به مهم‌ترین نکته، یعنی «انگیزه‌های شخصی مالکان شرکت» توجه کنیم. این انگیزه‌ها حتی از پتانسیل‌هایی که برای ایده اولیه تشکیل شرکت در نظر گرفته شده، مهم‌تر است. همانطور که در فصل قبل اشاره شد، در اولین نسخه از مدل ویرجینا و چرچیل گزینه انتخابی «موفقیت - عقب نشینی» و «موفقیت - توسعه» جلوی راه مدیران شرکت گذاشته شده بود. با پیش فرض اینکه شرایط اقتصادی ثبات کامل داشته و قبل از رسیدن به این مرحله، تراز تجاری شرکت مثبت باشد. افرادی که گزینه «موفقیت - عقب نشینی» را انتخاب می‌کنند یک قدم به عقب برمی‌گردند. علت اینکه آنها این تصمیم را می‌گیرند این است که یا با مدیریت روزانه خوشحال هستند یا به دنبال اینند که سرمایه به دست آمده از کار را در فضای دیگری سرمایه‌گذاری کنند. آنها اگر گزینه «موفقیت - سرمایه‌گذاری» را انتخاب کنند، نماینده‌ها و افرادی که با این شرکت فعالیت می‌کنند باید خود را برای قربانی شدن به منظور توسعه شرکت آماده کنند.

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 در مدت کوتاهی طعم خوشبختی را خواهد چشید. در واقعیت، برای برخی از مالکان، انتخاب این گزینه به منظور یک عقب‌نشینی کوتاه‌مدت در مرحله اول و دادن فرصت کوتاهی برای آماده‌سازی صورت می‌گیرد تا شرکت بتواند در مرحله بعدی توسعه با قدرت بیشتری ظاهر شود. یا حتی می‌توان حالت دیگری را تصور کرد. در برخی از شرکت‌ها، مسئله این نیست که شرکت نیازی به توسعه ندارد بلکه مالک آن نمی‌خواهد یا نیازی به توسعه بیشتر فعالیت شرکت ندارد. این انتخاب اغلب از سوی کسانی صورت می‌گیرد که معتقد به توسعه به آهستگی هستند و فکر می‌کنند که تا همین اندازه هم کافی است و آنها باید قبل از اینکه دارایی‌های با ارزش خود را از دست بدهند، در همین سطح باقی بمانند. به خاطر همین چرچیل در نسخه بعدی از تئوری خود، به جای توسعه و عقب‌نشینی، گزینه سوددهی / تثبیت را در مرحله سوم جایگزین کرد. حالتی که در مرحله چهارم هم با سوددهی / رشد ادامه پیدا کرد. با این 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 انگیزه کارآفرین یا مالک شرکت بستگی دارد.

یکی از دغدغه‌های اصلی هر کارآفرینی این است که چگونه و چطور فعالیت خود را توسعه دهد و آیا این موضوع برای هر کسب و کاری یک ضرورت است. این سوال همیشه ذهن آنها را درگیر کرده که آیا توسعه شرکت یک انتخاب است؟ یا شرکت گزینه‌های دیگری به غیر توسعه در اختیار دارد؟ برای شرکت‌های بزرگ، جواب این سوال کاملاً واضح است. سهامداران، سهام شرکت را در بازار به امید افزایش ارزش‌اش خریداری می‌کنند. در طول روز، زمانی که بازارها باز شده‌اند، مدیران اجرایی سرمایه‌گذاران، قیمت‌های جدید سهام را دریافت می‌کنند. آنالیز آنها براساس موفقیت‌های شرکت در اجرا کردن برنامه‌هایش، دستاوردها، اعتبارهای استراتژیک در بازار و موفقیت مدیران در ایجاد آن مورد توجه قرار می‌گیرد، اما از همه این‌ها مهم‌تر «برنامه توسعه‌ای» شرکت است که در قیمت هر سهم تاثیرگذار است. قیمت سهام تحت تاثیر عوامل مختلفی است که می‌تواند مربوط به بیرون و داخل شرکت باشد. اما ارزش سهام یک شرکت، بازتابی از برنامه توسعه آن، به منظور ایجاد یک سود پایدار قابل قبول و همچنین ارزش دارایی‌های منتقول و غیرمنتقول است. مدیران شرکت‌های سهامی عام که سهام آنها در بورس عرض می‌شود نمی‌توانند توهم و تصورات خیالی از بابت افزایش ارزش سهام شرکت داشته باشند و آنها گزینه‌های دیگر جز توسعه شرکت ندارند.

اما در شرکت‌های خصوصی، وضعیت یک مقدار متفاوت است. در مراحل اولیه توسعه شرکت، ممکن است برخی از مدیران، از اینکه توسعه تنها راه پیشبرد اهداف شرکت است، مخالفت کنند و این نگاه را که یا شرکت توسعه می‌یابد و یا از بین خواهد رفت ندارند. انتقاد اساسی که برنامه توسعه‌ای شرکت‌های خصوصی وجود دارد این است که این شرکت‌ها، ابتدا باید به حالت پایدار برسند. به عبارت دیگر، حداقل تراز تجاری شرکت در حالت مثبت قرار گیرد. برای رسیدن به این هدف، شرکت نیاز دارد یک محصول یا سرویس یا هر دو آنها را به صورت موفقیت آمیزی به بازار معرفی کند و مشتریان ثابتی را به‌دست آورد. این امر تنها از طریق گروهی از کارکنان شرکت که تحمل پذیرش شکست‌ها را دارند امکان‌پذیر است.

هر چند بعضی از شرکت‌های جدید هم از کنجکاوی کردن در زمینه توسعه خودداری می‌کنند. تجربه اکثر افرادی که فعالیت جدیدی را راه اندازی کردند این بوده که موجودیت آنها در ابتدا کاملاً شکننده است؛ 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