

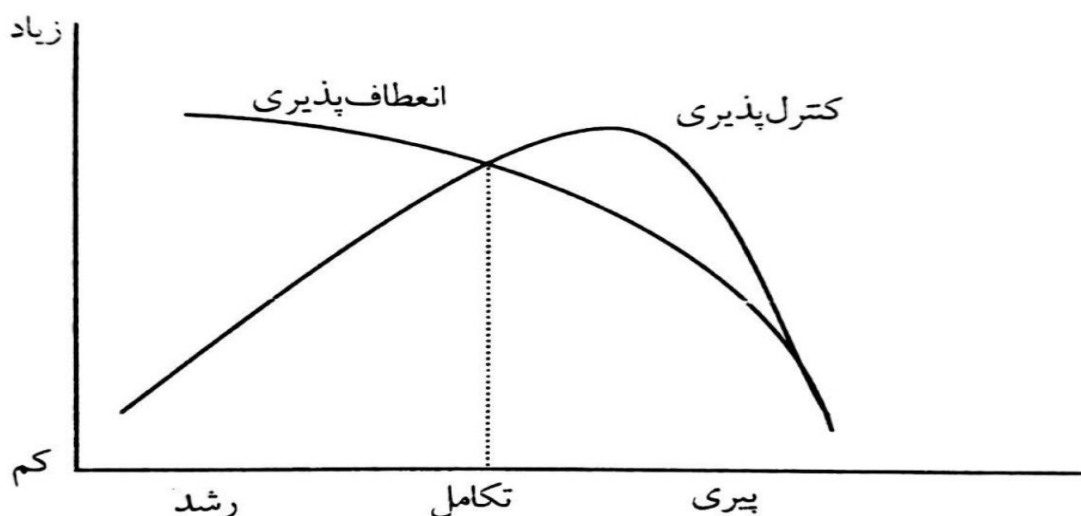


مراحل رشد شرکت ها: نیازها و چالش ها

مراحل رشد یک سازمان

آدیزس معتقد است که سازمان ها به هنگام رشد، پنج مرحله تدریجی را در مسیر تکامل پشت سر می گذارند. او این مراحل را بصورت **ایجاد، طفولیت، رشد سریع، بلوغ و تکامل** مطرح کرده است. آدیزس با وام گیری از استعاره سازمان به مثابه موجود زنده می گوید: رشد و پیری سازمان ها مربوط به قابلیت انعطاف و کنترل پذیری آنهاست. در جوانی سازمان ها بسیار منعطف ولی در اکثر مواقع کنترل ناپذیرینند. با پیر شدن سازمان، روابط تغییر می کند. کنترل پذیری افزایش و قابلیت انعطاف کاهش می یابد. آنچه باعث رشد و پیری سازمان ها می شود طول عمر و گذر عمر نیست. جوان به این معناست که سازمان نسبتا به آسانی تغییر می کند (و می تواند اینچنین عمل کند) از طرف دیگر در پایین ترین سطح کنترل قرار دارد. پیر به معنای کنترل پذیری رفتار است در حالیکه انعطافی وجود نداشته، تمایلی هم برای تغییر وجود ندارد.

وقتی که سازمانی قابلیت انعطاف داشته و کنترل پذیر باشد، نشان می دهد که زیاد جوان یا پیر نبوده است و تواما مزایای جوانی و پختگی را دارا می باشد. این وضعیت به دوره تکامل شناخته می شود. چنین سازمانی می تواند جهت را تغییر دهد و این تغییر را همان طوری که می خواهد پیش ببرد. چنین سازمانی می تواند آنچه را که مایل به انجامش است تحت کنترل درآورد.





رشد شرکت ها و مشکلات توام آنها

با رشد و پیر شدن شرکت ها، کمبودها و کاستی هایی بروز می کند که عموماً با عنوان مشکلات شناخته می شوند. حرفه مدیریت، خلق وضعیتی نیست که در آن اصلاً مشکلاتی وجود نداشته باشد، بلکه هدایت سازمان به تکامل است.

رشد به معنی قابلیت مواجهه با مشکلات بزرگتر و پیچیده تر است. پس وظیفه رهبری، اداره سازمان است به طوری که بتواند به سوی دوره خواستنی تری از سیکل حیات حرکت نماید.

ایجاد

اولین دوره از حیات یک سازمان، ایجاد، تشکیل یا تاسیس نامیده می شود. سازمان هنوز متولد نشده است و فقط بصورت یک ایده وجود دارد. در دوره ایجاد تاکید بر ایده ها و امکاناتی است که در آینده تحقق آنها محتمل است. هنگامی که افرادی مبتکر خواهان راه اندازی شرکتی هستند، در وهله اول آنچه آنها می گویند چندان مهم نیست، در عوض اینکه چه کسی و چگونه این مطلب را مطرح می کند مهمتر است. در تاسیس موفقیت آمیز یک شرکت به چیزی بیش از یک ایده نو و منابع مالی و بازار فروش نیاز است. آنچه یک شرکت جدیدالتاسیس به آن نیاز دارد یک کارآفرین و قهرمان صحنه تولید است.

هنگامی که افرادی برای تاسیس یک سازمان جدید ابراز تمایل می کنند، باید دید که آنها واقعا چه اندازه به این مطالب متعهد هستند؟ و آیا آنها تعهد مالی کافی متناسب با تلاش خود دارند؟ هر اندازه حجم کار بزرگتر باشد، تعهد مورد نیاز برای انجام آن سنگین تر است و باید با سختی ایجاد سازمان در بلندمدت متناسب باشد. اگر این میزان تعهد با مشکلاتی که در پیش است، تناسبی نداشته باشد سازمان قبل از تولد می میرد.

اگر انگیزه صرفاً کسب درآمد است، این یک تعهد ناکافی برای این دوره از حیات سازمان است. زیرا هیچ کس واقعا نمی داند میزان سودی که سازمان قادر به کسب آن می باشد چه اندازه است. بنیانگذار باید فراتر از این را ببیند، باید ماورای محدوده کسب درآمد فوری و کوتاه مدت را در نظر داشته باشد. او باید نسبت به رفع نیاز مطرح شده در محیط حساس باشد و این ایده او را فعال نماید.

طفولیت

وقتی که سازمان بطور حقیقی متولد شد، نیازمند فرد خاصی است که هدایت مراحل انتقال از ایده پردازی به





تحقق ایده ها را به عهده گیرد. در این دوره از عمر سازمان، عمل است که ارزش دارد.

شرکت در دوره طفولیت دارای حداقل مقررات، سیستم، دستورالعمل انجام کار و بودجه بندی است. ممکن است کل ساختار سازمانی روی یک تکه کاغذ در جیب بنیانگذار نگهداری شود.

فضای یک موسسه در دوره طفولیت بسیار صمیمی است. همدیگر را با اسم کوچک صدا می کنند و سلسله مراتب سازمانی بسیار محدود است. سازمان های دوره طفولیت برای ادامه حیات به دو مورد احتیاج دارند:

- نقدینگی (اگر میزان کافی دریافت نکنند خواهند مرد)
- تعهد بنیانگذار (اگر کاهش یابد احتمال مرگ سازمان وجود خواهد داشت)

نقدینگی

در این دوره سازمان، نیازمند دریافت منظم نقدینگی است. سلامت دوره طفولیت سازمان به وجود برنامه ریزی اقتصادی واقع بینانه بستگی دارد. بودجه نقدی شرکت باید بصورت مداوم مورد بررسی قرار گیرد.

تعهد بنیانگذار

مراقبت از یک سازمان واقع در دوره طفولیت مستلزم توجه مداوم است. بنیانگذار دائما با مشکلاتی مواجه می شود که آمادگی آن را ندارد. مثل مشتری ناراضی، تامین کننده مواد اولیه ای که قادر به جلب رضایت او نیست، مواد و قطعات نامناسب، بانک بی رغبت و کارکنان غیرمولد.

در این دوره هیچ گونه سابقه، مقررات، خط مشی ثابت یا حافظه سازمانی جهت اتکا وجود ندارد. هر تصمیم یک مورد جدید است و بنابراین انرژی بسیاری طلب می کند.

رشد سریع

در دوره ایجاد صرفا ایده وجود داشت و در دوره طفولیت ایده آغاز به کار نمود. اکنون زمانی فرا رسیده که ایده ها به عمل تبدیل شده و سازمان بر مشکل کمبود نقدینگی فائق آمده و میزان فروش افزایش یافته است. به نظر می رسد سازمان نه تنها قادر به ادامه حیات است بلکه در حال توسعه و پیشرفت نیز می باشد.

شرایط مذکور، بنیانگذار و موسسه اش را به غرور و تکبری بزرگ دچار می کند. هرچه موفقیت سازمان بیشتر شود بر تکبر و غرور بنیانگذار افزوده می شود. برخی اوقات تصور می کند شکست ناپذیر است. از بیماری های





دوره رشد سریع این است که در فعالیت های مختلف مربوط و نامربوط حضور دارند.

در دوره رشد سریع فروش به سرعت و به آسانی افزایش می یابد که در نتیجه بنیانگذار دقت لازم در سرمایه گذاری هایش مبذول نمی نماید. او برای کسب نتایج برنامه ریزی نمی کند بلکه فقط در انتظار آنها باقی می ماند.

بلوغ

تولد اولیه که در دوره طفولیت صورت گرفت در واقع تولد فیزیکی شرکت به حساب می آید. اکنون در دوره بلوغ، مستقل از بنیانگذارش، سازمان تولدی دوباره می یابد، تولد احساسی و شخصیتی. بارزترین خصوصیات رفتاری در این دوره ابهام، تناقض و تضاد و بی ثباتی است.

بنیانگذاری که به شیوه یک سوار مدیریت می کرده و رئیسی بوده که به عنوان رئیس قسمت فروش، بستن حساب ها، طراح تولید و سرمایه گذار عمل می نموده است، باید از این مرحله به بعد، شیوه خود را تغییر دهد. اداره امور باید تخصصی شود چراکه سازمان به حدی بزرگ شده که اداره آن از توان یک نفر خارج است و اگر بنیانگذار بخواهد شرکت را بصورت نمایش تک نفره اداره کند، زمان کافی در اختیار نخواهد داشت. بنابراین باید اختیارات را تفویض کند. نکته مهم در انتخاب روشی است که با تفویض اختیار، کنترل سازمان را حفظ کند.

در این دوره تاکید جدی و الزام بر ایجاد سیستم، خط مشی ها، مقررات و دستوالعمل هاست. در حقیقت این دوره به مهارت های کاملاً متفاوت با دوره قبل نیاز دارد. بنیانگذاران معمولاً دوره بلوغ را با این نیاز و همچنین نبود مهارت و بی علاقهگی خود برای رفع نیاز، تشخیص می دهند. آنها سعی می کنند برای ارضای این نیاز، از خارج از سازمان مدیری متخصص را به داخل آورند.

مورد دیگری که انتقال و اختیارات را پیچیده تر می سازد مرحله ای است که شرکت باید در اهداف خود تغییراتی ایجاد نماید. شرکت باید اهداف را از حالت «بیشتر، بهتر است» به حالت «بهتر، بیشتر باشد» یا به عبارت دیگر از وضعیت «کار بیشتر» به حالت «کار حساب شده تر و با تدبیرتر» تبدیل نماید.

تکامل

تکامل نقطه ای است بهینه از منحنی حیات سازمان که ضمن دارا بودن انعطاف پذیری، کنترل نیز وجود دارد. مشخصات سازمان هایی که در دوره تکامل قرار دارند عبارتند از:





- وجود سیستم های تخصصی-حرفه ای و ساختاری سازمانی
- نهادینه شدن دیدگاه و تفکر خلاق
- به دنبال نتیجه بودن (سازمان احتیاجات مشتریان را مرتفع می نماید)
- سازمان قدرت رشد در هر دو زمینه فروش و سودآوری را به دست آورده است
- سازمان به گونه ای قابل پیش بینی، توان اجرایی خود را افزایش می دهد
- سازمان دقیقاً می داند چه می کند، کجا می رود و چگونه به مقصد می رسد

بیشتر بخوانید : فلسفه های مدیریت بازاریابی (بخش دوم) : گرایش محصول و گرایش فروش

در دوره تکامل، شرکت از تمامی مزایای دوره رشد سریع یعنی پیگیر بودن و ریسک پذیری معقول و همچنین از کلیه مزایای دوره بلوغ یعنی کنترل بر اقدامات، توأماً برخوردار است. به همین علل در این دوره دارای بودجه رو به افزایش است ولی تفاوت بین بودجه و عملکرد بسیار اندک است.

مشکلات موجود در هر دوره از سیکل حیات سازمان

در هر دوره از سیکل حیات سازمان، مشکلاتی وجود دارد. در دوره طفولیت، کمبود نقدینگی، در دوره رشد سریع، اولویت های بسیار، در دوره بلوغ، جو سیاسی و در این دوره یعنی دوره تکامل، کمبود افراد آموزش دیده مشکل سازمان است. اینکه در مراحل قبل شکایتی از کم بودن آموزش مدیران نمی شود، الزاماً به این معنا نیست که در آنان مدیران آموزش کافی دیده اند بلکه مشکلات هر دوره فرصتی برای پرداختن به شناسایی کیفیت مدیریت باقی نمی گذارد.

باید توجه داشت که در منحنی زنگوله ای شکل عمر سازمانی، نقطه تکامل در راس منحنی قرار ندارد. اگر مرحله تکامل در نوک قله قرار داشته باشد فقط یک راه برای رفتن دارد، به سمت پایین. تکامل به آن معنا نیست که به قله رسیده باشید، بلکه بدان معناست که شما هنوز در حال رشد هستید. تکامل فرآیند است نه مقصد و هدف.

چطور متوجه شویم که یک شرکت در حال ورود به مرحله ی رشد است؟

وقتی شرکت وارد مرحله ی رشد می شود باید درآمد ثابتی داشته باشد و تعداد مشتری قابل توجهی داشته باشد.





رابطه‌ی شما با دیگر مشتریان باید حداقل سه تا چهارساله باشد. مشتریان نباید مشکلی با مدل حسابداری داشته باشند و در حقیقت خدمات شما را به دیگران معرفی کنند. در این مرحله تجارت شما جایگاهش را در صنعت پیدا خواهد کرد.

اگرچه رشد شرکت‌ها، نشانه‌ی خوب پیش رفتن اوضاع است اما نباید آرام بنشینید. در مرحله‌ی رشد چالش‌هایی مثل نقدینگی و مشکلات کاری پیش روی شماست و حتی شرکت‌های موفق هم با آنها مواجه‌اند.

وقتی که با کسری نقدینگی پیش‌بینی نشده‌ای مواجه می‌شوید؛ صاحبان شرکت تصمیمات عجولانه‌ای می‌گیرند که ممکن است در کوتاه مدت مشکل را رفع کند اما راه‌حل با دوامی نباشد و منجر به شکست شود.

فرقی نمی‌کند که کسب‌وکار شما چه باشد، داشتن عملکرد خوب و پیش‌بینی هزینه‌ها در مدیریت جریان نقدینگی، به شما کمک می‌کند. اکثر این عوامل می‌توانند با هوش مالی کاربردی به دست آیند تا وضعیت تجارت را در نظر بگیرید و به آن توسعه بخشید. شما می‌توانید از هوش مالیتان برای تحلیل گزارشات بهره‌برید.

جهت‌دهی به مرحله‌ی رشد شرکت‌های کوچک

در مرحله‌ی رشد و توسعه لازم است که صاحبان شرکت تمرکزشان را از توسعه تولیدات به توسعه‌ی تیمی تغییر دهند و مدیران و کارکنان را به انجام کار تیمی تشویق کنند.

یک تجارت رو به رشد راحت به دست نمی‌آید. در نتیجه شما باید کارکرد شرکت را بالا ببرید و عملکرد آن را بهبود بخشید تا بتوانید رشد و توسعه‌تان را مداوم سازید.

چندین راه برای توسعه‌ی نقدینگی وجود دارد که شامل:

• سودتان را مجدداً به سرمایه شرکت برگردانید

وقتی که یک شرکت در مرحله‌ی رشد است؛ هوشمندانه‌ترین راه استفاده از سود در سرمایه اصلی شرکت است و بهتر است به جای تقسیم آن بین سهامداران از این پول در جهت پرداخت بدهی‌های بلند مدت استفاده شود. می‌توانید از آنها در جهت رفع کسری نقدینگی یا بهبود خدمات تحویل و فروش‌های هوشمندانه و استراتژی‌های بازاریابی استفاده کنید تا کیفیت محصولات و خدمات را بالا ببرید.





• در جستجوی منابع مالی باشید

برای رشد تجارت در مرحله‌ی رشد باید در جستجوی منابع مالی باشید. گاهی باید به سراغ برنامه‌ی تامین مالی B بروید. شرکت‌های در حال رشد لازم است که دو گزینه‌ی پیش‌رو را در نظر بگیرند: فروش سهام به سهامداران یا قرض گرفتن

اگر شما به سهام‌دارن خارجی، سهام بفروشید باید از داشتن سهام کافی اطمینان حاصل کنید تا به دور دوم احتیاج نداشته باشید. در غیر اینصورت، مالکیت‌تان را به خطر خواهید انداخت.

• اهرم‌های کلیدی عملکرد شاخص‌تان را به دست بگیرید

با داشتن گزارشات مالی مداوم، داده‌های دقیق و مدیریت قوی‌تری در حسابداری خواهید داشت. شما می‌توانید امور مالی شرکت را برای پیدا کردن راه‌های رسیدن به رشد، بهبود نقدینگی و کاهش یا افزایش ذخایر استفاده کنید.

مطمئن شوید که گزارشات مدیریتی سود شما را نسبت به تصمیمات گرفته شده، نشان می‌دهند که شامل کمپین‌های بازاری سودده و مشتری‌های دارای منافع و گزارشات فروش می‌شود. اگر موارد سودده گذشته را بررسی کنید می‌توانید سوددهی در آینده را افزایش دهید.

منبع: <http://behinegi.com>





مرکز جامع سلولهای بنیادی و پزشکی بازساختی کرمان



پست الکترونیک : info.CRCC@kmu.ac.ir



فاکس : ۰۳۴-۳۱۲۱۵۶۸۲



تلفن مرکز : ۰۳۴-۳۱۲۱۵۶۸۳



کدپستی : ۷۶۱۸۷۴۷۶۵۳



آدرس : کرمان، بلوار جمهوری اسلامی، چهارراه شفا، جنب معاونت درمان، مرکز جامع سلولهای بنیادی و پزشکی بازساختی (CRCC)