

تحولات محیطی و چالش‌های بنگاه‌های اقتصادی

منصور مجدم

چکیده

از آغاز بحران اعتباری - مالی غرب تا کنون، جامعه اقتصادی و مدیریتی با بررسی و تحلیل شرایط این پیشامد، موجب پیدایش ادبیات و نظریه‌ها (و یا نظریه‌های) جدیدی شد. بدون شک بنگاه‌های اقتصادی در کانون این تحولات قرار دارند. سرشت این پیشامدها نیز به گونه‌ای است که پوشش سراسری به بنگاه‌های اقتصادی در هر اندازه، هر صنعت، کالا و بازار می‌دهد. افزون بر این هیچ کشور و بنگاهی از پیامدهای آن در امان نمانده است. همکاران عزیزم در بخش مشاوره و تحقیق سازمان مدیریت صنعتی همزمان با معرفی سالانه صد شرکت برتر کشور، فرصتی فراهم کردند تا اهمیت رفتار متناسب با بنگاه‌های اقتصادی کشور را مطرح کنم. طرح این موضوع بویژه پس از خصوصی سازی و واگذاری‌های سه سال اخیر که از نظر حجم معاملات، اندازه شرکت و نوع صنعت بی سابقه است، اهمیت بالایی دارد. در مدت کوتاهی که برای تهیه سخنرانی وقت داشتم و در حال بررسی آخرین ادبیات و یافته‌های پژوهشی در حوزه بنگاه‌های اقتصادی بودم، چند مطلب قابل اعتنا از موسسه مشاوره مکنزی به دستم رسید. در سخنرانی به برخی اشاره کردم و قول دادم که آن چند مطلب را از طریق ماهنامه تدبیر با خوانندگان فرهیخته این نشریه در میان بگذارم. اینک وفای به عهد کرده و آن یافته‌ها را به اطلاع شما می‌رسانم.

تدبیر

شماره ۲۱۵ - فروردین ۸۹

مقاله

۲۶

متن مصاحبه مکنزی با خانم لژاک را در پی می‌خوانید:

مکنزی: پاسخ فوری شما به بحران مالی چه بود؟

لژاک: از اواخر نوامبر ۲۰۰۸، فروش شرکت نزولی شد و در اوایل دسامبر، ما سناریوهای مختلفی را بررسی کردیم. اولین کارمان این بود که ببینیم اقتصاد چقدر بد می‌شود و بر عملکرد مالی چه آثاری خواهد داشت. چالش ما گذاشتن اجزای متحرک در کنار هم و

هزینه‌ها، عدم قطعیت‌های بی سابقه و چالش‌های مدیریتی مرتبط با پهنه کامل بحران روبرو شد. با وجود این، کمتر از یک سال بعد، شرکت خرید و تملک شرکت تری‌کام را به مبلغ ۲/۷ میلیارد دلار اعلام و عزم خود را برای تداوم سرمایه‌گذاری و رشد آینده، حتی در محیط اقتصادی پرچالش ابراز کرد. وی در این مصاحبه از اقدام‌های شرکت اچ پی برای اعتماد سازی در بازار و استراتژی پیش روی شرکت صحبت می‌کند.

مصاحبه کتی لژاک، مدیر مالی شرکت هیولت پا کارد

خانم لژاک، سابقه ۲۰ ساله در شرکت اچ پی دارد و پس از طی مدارج در خزانه داری و مدیریت ارشد مالی به سمت اخیر ارتقا یافته است. اوج گیری بحران جهانی مالی با خرید و تملک ۱۳/۹ میلیارد دلاری شرکت ای دی اس همزمان شد که در حال حاضر نام آن به HP Enterprise Services تبدیل شده است. هنگامی که بحران به اوج خود رسید، خانم لژاک ناگهان با اقدامات شدید کاهش

افزودن اقدامات اضافی به آن بود و با ترسیم یک تصویر از آنها، همه کارکنان را بر دیدن یک محیط سخت، متمرکز کردیم. بعد شروع کردیم به مدل سازی سناریوهای بیشتری با (اگر...آنگاه....) از آنچه فکر می کردیم می تواند رخ دهد و انواع اقداماتی که ما باید انجام دهیم. در اواسط فوریه ۲۰۰۹، چندین ابتکار عمل را اعلام کردیم. برخی اقدامات کوتاه مدت بودند، مانند کاهش هزینه مسافرت تقریباً ۹۰ درصد کل کارکنان به استثنای فعالیت های درآمد زا. جالب است بدانیم که حتی اگر شرایط بهبود یابد، خیلی از آن سفرها دیگر تکرار نخواهد شد، زیرا حالا کارکنان ما به راه حل ویدئو کنفرانس خو گرفته اند و احساس راحتی می کنند. بنابراین برخی چیزها در نتیجه دوران سخت، از لحاظ فرهنگی تغییر کرده اند.

به علاوه، بیشتر کارکنان ما کاهش حقوق داشتند که به ما تکیه گاه مالی خوبی داد و آنچه نهایتاً انجام دادیم که فکر می کنم منحصر به فرد باشد، مبلغ کاهش حقوق را تبدیل به فرصت دریافت پاداش کردیم. در پایان سال، وقتی متوجه شدیم به تکیه گاه مالی اضافی نیاز نداریم، به میزانی پاداش دادیم که از جمع مبلغ حقوق کاهش یافته بیشتر بود.

مکنزی: میکس پرتفوی کسب و کار اچ پی در محصولات و خدمات چگونه عمل کرد؟

لژاک: کسب و کارهای خدماتی به این دلیل که درآمد مستمر دارند، بسیار منعطف اند. در این رابطه، زمان تملک ای دی اس نمی توانست بهتر از این موقع باشد، زیرا ثبات را در زمانی که به آن نیاز داشتیم، به ما داد. همچنین خدمات تکنولوژی ما هم به عملکرد مطلوب خود در نیمه اول سال ۲۰۰۹ ادامه داد و فقط در نیمه دوم سال، آثار بحران در این حوزه هم نمایان شد. کسب و کار تامین چاپگر هم خیلی منعطف است و در واقع، اگر به میکس سخت افزار ما در برابر تامین لوازم جانبی نگاه کنیم، ۶۰ تا ۶۵ درصد درآمد ما از تامین لوازم به دست می آید. اینها کسب و کارهای با حاشیه سود بالا هستند که میزان انعطاف را هم بالا می برند.

به عبارت دیگر، کسب و کار کامپیوترهای شخصی و سرورها به اهرم مالی - عملیاتی زیادی نیاز دارند، به همین خاطر، در بحران اخیر، سود عملیاتی آنها خیلی کاهش یافت. مسلماً در سال ۲۰۱۰، اگر وضع خوب شود، ما انتظار بازگشت سود از دست رفته را داریم.

مکنزی: شما درباره مدل سازی صحبت کردید. در مورد خود فرایند برنامه ریزی و بودجه نویسی چه کردید تا در رابطه با سناریوها توانمند باشید؟ آیا آن را تغییر دادید، یا چون وضع، بحرانی بود به همان شیوه پیش رفتید؟

لژاک: واحد مالی اچ پی در طول سال ۲۰۰۹، زیر فشار تقاضاهای واقعی بود. چالش، فقط محیط بحرانی نبود، بلکه حساسیت ها و آسیب پذیری ارزی

**کسب و کارهای خدماتی
به این دلیل که درآمد
مستمر دارند،
بسیار منعطف اند.**

درک کنند و این امر، به امور مالی وضعیت برتری را در مدیریت اعطا کرد.

برای دست اندر کاران کسب و کار هم تجربه یادگیری بزرگی بود، زیرا کارکنان مالی به تنهایی از پس این کار بر نمی آمدند و بایستی با همکاران صحبت می کردند و با نوع سوالات مالی که مطرح می شد، دیگران را نیز وادار به تفکر درباره آنها می کردند. بنابراین به نحوی یک تلاش همه جانبه صورت گرفت تا مدل های جدید عرضه شود و درک جدیدی از نحوه پاسخگویی کسب و کارها در شرایط متنوع اقتصادی مطرح شود.

مکنزی: می توانید چند مثال بزنید؟
لژاک: اگر به بحث مدل سازی برگردیم، کارکنان مالی می گفتند: «بسیار خب، در گذشته، وقتی که دلار به شدت ضعیف یا قوی می شد، چه اتفاقی می افتاد؟ با چه سرعتی قیمت را کاهش یا افزایش می دادید؟» چنین مباحثاتی آگاهی بالایی را به افراد می داد که چقدر طول کشیده است تا هزینه ها یا صرفه جویی های رخ داده را از طریق قیمت بالاتر یا پایین تر به مشتری رد کنند. وقتی برای اولین بار این سوال ها را مطرح کردیم، این طور نبود که یکی بیاید بگوید «خب می دانید، برای سرورها ۴ ماه و برای پی سی ها یک هفته طول کشید.» کارکنان هیچ گونه چارچوب مرجعی نداشتند. ولی حالا پس از اینکه درباره آن فکر کرده اند، درک بهتری از «آورده ها و داده ها» ی یک کسب و کار و همچنین از سود و زیان دارند.

مکنزی: وقتی برای یکی از کسب و کارها یا برای یکی از واحدهای سازمانی بودجه نویسی می کنید، آیا فرایندی در طول سال دارید که به واسطه آن، بتوان مخارج را کم و زیاد کرد، بدون اینکه نیازی به بازنویسی برنامه باشد؟

لژاک: مسلماً این را داریم، گرچه این طور نیست که شما از همان ابتدای سال، برنامه را با کلیه شرایط از پیش تعیین شده تهیه کنید. برنامه واقعی، فصلی رخ می دهد و سال که پیش می رود شما شروع به فکر کردن می کنید که «خب، حالا جا داریم که مقداری سرمایه گذاری انجام دهیم که برای

اچ پی در بلند مدت اهمیت دارد.» در سال ۲۰۰۹، استراتژی ما تداوم سرمایه گذاری برای پوشش فروش و تحقیق و توسعه بود که اچ پی را همواره در جایگاه قوی تری قرار دهد. ما می خواهیم اعتماد و تکیه گاهی بسازیم که وقتی این سرمایه گذاری ها را انجام دادیم، در زمان رکود از آن بهره ببریم، نه اینکه عقب عقب لی لی کنیم.

مکنزی: آیا بحران مالی شیوه نگاه شما به جایابی درآمد و جایابی جهانی بازارها را سرعت بخشید یا تغییر داد؟

لژاک: در بلند مدت، نه واقعا. برای مدتی فکر می کردیم که بازارهای نوظهور فرصت رشد خوبی برای ما هستند که همین طور هم بود. مثلا در سال ۲۰۰۹، رشد بازار چین واقعا متوقف شد. فصل اول سال، کمی سخت بود و ما نگران بودیم، ولی اگر به فصل چهارم نگاه کنید، بازار چین در کامپیوترهای شخصی ۴۰ درصد و برای اچ پی بیش از ۲۰ درصد رشد داشت. بقیه کشورهای BRIC (شامل برزیل، روسیه، هند و چین، غول های اقتصادی در حال ظهور. م) و بازارهای نوظهور مسلمانان دورانی سختی داشتند. ولی ما هنوز باور داریم که در بلند مدت بازارهای نوظهور جایی است که بیشترین رشد صورت خواهد گرفت. مثلا، اگر به نرخ نفوذ کامپیوترهای شخصی در بازارهای نوظهور نگاه کنید، فقط درصد کمی از میزان آن در کشورهای توسعه یافته است. بنابراین مسلمانان این یک فرصت است. ولی بدون شک، شما هم باید محصول مناسب را داشته باشید. ما تشکیلات تحقیق و توسعه در هند، چین و سایر مناطق راه انداخته ایم تا توسعه محصول را در بازارهای محلی برای بازارهای محلی انجام دهد. ما بایستی مجموعه محصولات مناسب را طراحی کنیم، هم در بازارهای برتر و هم در بازارهای ارزش گرا، تا مطمئن شویم که بازار را به طور صحیح، هدف گرفته ایم.

مکنزی: رشد مورد انتظار در چین و برخی بازارهای نوظهور چه پیامی برای اندازه و تعداد کارکنان امور مالی، امور خزانه داری، کنترل و ... در این مناطق دارد؟

لژاک: دو سه سال قبل، ما به این نتیجه رسیدیم که لازم است بازارهای نوظهور را به گونه ای متفاوت، تامین نیرو کنیم. برخی (از این بازارها) کوچک اند، ولی خیلی پیچیده و در حال رشد سریع هستند. اگر می خواهیم از نظر سطح و میزان منابعی که بایستی به این کشورها تخصیص دهیم، از روش عادی و متعارف استفاده کنیم، تجربه کاری حاصل شده، کمتر از میزان نیاز واقعی می شد. ما فهمیدیم که بایستی این بازارها را طوری تامین منابع کنیم که به خاطر پیچیدگی و رشد سریع، انگار کشورهای بزرگ هستند. کارکنان کم تجربه برای بازارهای در حال رشد کند و قابل پیش بینی مناسب هستند. ولی وقتی کسب و کار رشد تصاعد هندسی دارد، شما به نیروی ماهرتر و مجرب تر



نیاز دارید که آموزش های متنوعی را دیده باشد. بنابراین تصمیم گرفتیم که در روش متعارف، تجدید نظر کنیم و استخدام ها را براساس نیاز آینده و نه امروز انجام دادیم.

مکنزی: اثر بحران ۲۰۰۹ بر روی خزانه داری اچ پی چه بود؟

لژاک: بازسازی کامل در فرایند اندیشیدن، بویژه در اواخر ۲۰۰۸ و اوایل ۲۰۰۹، صورت گرفت. مثلا، ما عادت داشتیم قویا به موسسات رتبه بندی اس اند پی، مودیز و فیچ متکی باشیم، ولی حالا به یک سطح دقت دیگری هم نیاز داریم. امروزه شما می خواهید به مجموعه متنوعی از نشانگرهای قدرت اعتبار نگاه کنید، برخلاف اینکه فقط متکی

به یک رتبه بندی باشید که صرفا تولید و منتشر می شود. زیرا، صراحتا بگویم، اگر شما فقط به سرمایه گذاری های مبتنی بر پشتوانه دارایی (Asset-Backed Investment) و بازارهای پولی که خیلی سنگین در اوراق مبتنی بر پشتوانه دارایی سرمایه گذاری کرده اند نگاه کنید، رتبه بندی ها در خیلی از موارد - نه در همه موارد - گویا نیستند. منظورم این است که چیزهایی که ما فکر می کردیم رتبه AA یا AAA بودند، یقینا مانند سرمایه گذاری های مرتبط با این رتبه ها عمل نکردند. و بنابراین، برای اینکه بدانیم می خواهیم چکار کنیم، علاوه بر رتبه بندی ها، به سایر فیلترها مانند گستره مبادله اعتبار هم نگاه می کنیم.

مکنزی: نظر شما در باره توازن که اچ پی می خواهد بین بهبود عملیاتی و رشد ایجاد کند، چیست؟ زیرا در طی سال ها شما به روشنی کمی از هر کدام را انجام داده اید، ولی ناظران به اچ پی نگاه می کنند و می گویند: «عجب، بهبود عملیاتی خیلی عظیم است. آمیخته مناسب کدام است؟»

لژاک: متناسب کردن ساختار هزینه به رشد کمک می کند، بنابراین ما همیشه و همزمان بر ابتکارهای هزینه ای و رشد تمرکز می کنیم. در سال ۲۰۱۰، ما یقینا اقدامات اضافی هزینه ای انجام خواهیم داد، برای اینکه می خواهیم همیشه این کار را بکنیم، ولی ما سرمایه گذاری های عمده بیشتری برای پوشش بازارهای هدف هم انجام خواهیم داد.

بنابراین همکاران در اچ پی در سال ۲۰۱۰ نسبت به ۲۰۰۹ اخبار بیشتری درباره پوشش فروش خواهند شنید. برای مثال، ما تملک تری کام را بیشتر به عنوان خرید رشد می دانیم تا یک قصه هزینه ای، زیرا هم افزایشی وجود دارد - ارزش واقعی تری کام در بلندمدت هدف گرفتن بازار بیشتر است - که شامل شبکه سازی و مراکز داده هاست. همچنین بخش خوبی از کسب و کار تری کام در چین است، مانند حضور قوی در تحقیق و توسعه که ما می توانیم روی آن برای آینده حساب کنیم. □