

گفت و گو با استاد مدرسه کسب و کار!

• الهام جوادی

هس: ما در سال ۲۰۰۸ به عنوان اعضای پروژه تحقیقاتی شرکت خصوصی دارن، ۵۴ شرکت خصوصی با رشد بالا را در ۲۳ ایالت آمریکا شناسایی کردیم. مدیرعامل‌های این شرکت‌ها نیز برای شرکت در تحقیقات، مصاحبه‌ها و موردکاوی‌ها موافقت خود را اعلام کردند. این شرکت‌ها شامل کسب‌وکارهای کالا و خدماتی می‌شدند که به طور متوسط به میزان ۶/۹ سال از فعالیتشان می‌گذشت و در آن زمان متوسط درآمدی در حدود ۶۰ میلیون دلار داشتند.

کلین: یکی از نتایج این تحقیق این هشدار بود که رشد هم می‌تواند یک کسب‌وکار را نابود کند. شما چطور به این نتیجه رسیدید؟

هس: بسیاری از مدیرعامل‌هایی که ما با آنها مصاحبه کردیم، یک بار تجربه ایجاد یک کسب‌وکار را داشتند تا این که تجربه دومشان موفق از آب درآمده بود. تجربه اول آنها به خاطر این که به دنبال رشد بیش از حد بودند شکست خورده بود و نتیجه آن به‌وجود آمدن مشکلات در کیفیت، افراد، مدیریت و مسائل مالی بود.

کلین: آیا شما در کل مخالف رشد هستید؟

هس: من مخالف رشد نیستم، اما می‌دانم که اگر رشد به درستی مدیریت نشود می‌تواند متجر به کاهش کیفیت ارزشی که به مشتریان ارائه می‌دهید شود و ریسک از بین رفتن شهرت و برند شما زیاد شود. من فکر می‌کنم نباید رشد را به عنوان یک پدیده لزوماً مثبت فرض کرده بلکه بر اساس وضعیت سازمان باید تصمیم گرفت که رشد خوب است یا نه. تمام سختی‌های رسیدن به این رشد را درک کنید، با چشمان باز یا آن برخورد کنید و بدانید که می‌توانید در هر مقطعی که لازم باشد رشد را متوقف کنید. ما متوجه شدیم که این مطلب لزوماً برای شرکت‌ها صادق نیست که یا باید رشد کنند یا از بین بروند، بلکه

ادوارد هس، استاد مدرسه کسب‌وکار دارن دانشگاه ویرجینیا اعتقاد دارد بخش زیادی از دانسته‌های مردم درباره کسب‌وکار بر پایه واقعیات نبوده و ایده‌آل‌گرایانه است. این مدیر اسبق، سال‌ها روی مفهوم رشد کسب‌وکار مطالعه کرده است و مقالات و کتاب‌های زیادی در باب این موضوع شامل «رشد هوشمند: ایجاد یک کسب‌وکار پایدار به وسیله مدیریت ریسک‌های رشد» (انتشارات مدرسه کسب‌وکار کلمبیا، ۲۰۱۰) را تألیف کرده است. در ادامه مصاحبه‌ای که پروفیسور هس، درباره مطالعات اخیرش، با خانم کارن‌ای کلین خبرنگار سایت بیزینس ویک داشته را می‌خوانیم:

کلین: چه چیزی شما را به موضوع رشد کسب‌وکار علاقه‌مند کرده است؟

هس: تحقیقات و مطالعات، این تفکر و باور بیشتر مردم درباره رشد که «یا باید رشد کرد یا مرد» یا «رشد همیشه خوب است» را تأیید نمی‌کنند. بیشتر مدیران اجرایی بدون هیچ سوالی این امر را که بزرگ‌تر همواره بهتر است و اینکه آنها باید همواره رشدی داشته باشند که مداوم و به صورت خطی باشد را قبول می‌کنند، اما کار آنها کاملاً اشتباه است. داده‌ها نشان می‌دهد که مطلوبیت رشد ثابت و بالای حد متوسط برای سازمان‌ها یک استثنا است و نه یک قانون.

کلین: شما چطور برای تألیف کتاب جدید خود درباره رشد در شرکت‌های خصوصی تحقیقاتتان را انجام دادید؟

درک شما از رشد کسب‌وکار اشتباه است. ادوارد دی هس، استاد مدرسه کسب‌وکار می‌گوید: نباید پنداشت که یک کسب‌وکار بزرگ‌تر همیشه بهتر است، بهبودهای مستمر بسیار حیاتی‌تر از گسترش هستند. ...





این امر درست به نظر می‌رسد که آنها یا باید بهتر شوند و بهبود یابند یا می‌بیزند. به این معنا که آنها باید به طور مستمر ارزشی که برای مشتریان خلق می‌کنند را بهتر کنند و گرنه باید ریسک خروج از کسب‌وکار را به جان بخرند.
کلین: در صورتی که رشد به خوبی و با احتیاط مدیریت نشود، عواقب آن چه خواهد بود؟

هس: رشد بیش از حد، فرآیندها، افراد و کنترل شما را دچار مشکل می‌کند. پیشنهاد ما این است که سرعت رشد را طوری مدیریت کنید که انگار یک پدال گاز برای آن در اختیار شما است. شما این پدال را فشار می‌دهید و سپس هر جا لازم بود آن را رها می‌کنید تا به شرکت خود اجازه دهید به تعادل برسد. شما نمی‌توانید به راحتی تمام فرصت‌های ممکن رشد را که به آنها می‌رسید به کار بگیرید.

کلین: شما این مساله را مطرح کردید که رشد به ویژه برای شرکت‌های کوچکتر پر ریسک است، چرا؟

هس: شرکت‌های کوچکتر و خصوصی اغلب امنیت مالی لازم برای تحمل امور مربوط به کنترل کیفیت یا شهرت بد یا یک مشکل قانونی را ندارند. آنها حتی باید نسبت به شرکت‌های بزرگتر ریسک را بهتر مدیریت کنند. طلا درخشان است و شما را کور می‌کند، اما شرکت‌های کوچکی که بیش از حد رشد داشته باشند و نتوانند به درستی آن را مدیریت کنند، نمی‌توانند پس از ایجاد مشکل به راحتی به حالت اول در بیایند، چون آنها حالت ارتجاعی و قدرت مانور شرکت‌های بزرگتر را ندارند.

کلین: رشد عموماً در شرکت‌های کوچک به چه شکلی رخ می‌دهد؟

هس: چهار راه اصلی برای رشد در کسب‌وکار شما وجود دارد. کسب‌وکار شما می‌تواند بهتر شود (improve)، در آن نوآوری صورت گیرد، (innovate) و وسعت پیدا کند (scale) یا شرکت‌های دیگر را بخرد (acquisitions). نوآوری و خرید شرکت‌های دیگر بیانگر رشد پر ریسک و با احتمال کم است. بهبود باید برای همه شرکت‌ها یک پیش فرض باشد - شما باید آن را به گونه‌ای انجام دهید که در بازار باقی بمانید.

وسعت دادن شرکت، کلید رشد موفقیت‌آمیز یک کسب‌وکار خصوصی و به این معنا است که آنچه تاکنون انجام می‌دادید را با شبکه توزیع بهتر انجام دهید و به مشتریان بیشتری خدمت دهید، اما شما تا زمانی که فرآیندهای درست در شرکت نداشته باشید و استخدام‌های درست انجام ندهاده باشید و به خوبی به پرسنل خود آموزش ندهاده باشید، نمی‌توانید این وسعت یافتن را به درستی عملی کنید.

کلین: تحقیقات شما نشان می‌دهد اشتباهاتی که در زمینه استخدام صورت می‌پذیرد یکی از مهم‌ترین هزینه‌هایی است که فرآیند رشد به سازمان تحمیل می‌کند.

هس: بله. در تحقیق ما مدیرعامل‌ها برای یافتن فردی برای استخدام که با فرهنگ سازمان همخوانی داشته باشد و قابلیت‌های فنی در حوزه خود را داشته باشد، تعداد دفعات زیادی تلاش می‌کردند و این مساله بسیار موجب حیرت و تعجب من شد. بسیاری از این مدیران دو تا ۵ بار افرادی را استخدام کردند تا بتوانند یک مدیر مالی مناسب را برای شرکت شان استخدام کنند. آنها نمی‌توانند به خوبی قابلیت‌های افرادی را که به شرکت می‌آیند ارزیابی کنند و این امر باعث دوباره کاری‌های زیادی می‌شود که بسیار پرهزینه است.

وقتی یک شرکت رشد می‌کند، افراد در آن شرکت لزوماً با همان سرعت رشد نخواهند کرد. گاهی اوقات شیوه‌های مدیریت پرسنل در شرکتی که ۲۵ کارمند دارد در شرکتی با ۷۵ کارمند، قابل پیاده سازی نیست، اما تقویت و بهبود دادن مداوم سطح کارکنان باعث خلق وفاداری و ارتقای اخلاقی در شرکت می‌شود.

کلین: راه حل چیست؟

هس: یکی از مدیرعامل‌ها به من گفت: «من یاد گرفته‌ام که باید فرآیند استخدام را به کندی و فرآیند اخراج را به سرعت انجام داد». بسیاری از افراد درست برعکس این کار را انجام می‌دهند. همچنین برای رشد یک شرکت لازم است که کارآفرین آن نیز رشد کند. کارآفرینان باید بیاموزند که همواره نقش‌ها را تغییر دهند، مدیریت کنند، هدایت کنند و برای برخی از آنها تقویض اختیار انجام دهند. بسیاری از کسانی که ما با آنها مصاحبه کردیم این کارها و این تحول را بسیار مشکل می‌دانستند.

مساله دیگری که ما در تحقیقاتمان متوجه شدیم، این است که هرچه شرکت بزرگتر باشد برای کارآفرین آن، زمان بیشتری طول می‌کشد که مسائل احساسی و تعارضات شخصیتی را حل کند. بسیاری از آنها به ما گفتند که از چنین چیزی راضی نیستند و در انجام آن خوب نیستند. یک کارآفرین نوعی، فردی با انگیزه است که دوست دارد همه چیز به روشی که خودش دوست دارد انجام شود. سر و کار داشتن با مردم، مستلزم داشتن هوش هیجانی و مجموعه‌ای از مهارت‌ها است که به ذهنی منعطف‌تر احتیاج دارد.

کلین: آیا در میان مدیرعامل‌های شرکت‌های با رشد بالا که در تحقیق شما شرکت داشتند، خانم‌های مدیر هم حضور داشتند؟

هس: حداقل ۱۰ درصد از مدیران خانم بودند. یکی از آنها رشدی بیش از حد سریع را در شرکت اعمال کرده بود که بسیار هم به مشکل برخورد بود، اما بقیه آنها حتی با این که همه آنها هم در برقراری ارتباط با افراد و کارکنانشان در حد عالی نبودند، بسیار موفق بودند!