

چرخش شرکتهای بیمار:

تجربه هند

نویسنده: ر. گوپال

ترجمه: محمد عرب مازار

مقدمه

تعداد قابل توجهی از شرکتهای بزرگ و متوسط و تعداد بسیاری از واحدهای کوچک تجاری در هند، دچار بیماری هستند، و تعداد این شرکتها به صورتی نمایان در حال فزونی است. امروز شرکتهای بیمار، بخش عمده‌ای از سرمایه کشور را به خود مشغول داشته‌اند. نویسنده مقاله تلاش دارد تا علل این بیماری همه گیر را کشف کند و استراتژی‌هایی را که برای مؤثر واقع شدن چرخش به سمت بهبود وضع این قبیل شرکتها بکار رفته، توضیح دهد. البته تنها درصد اندکی از شرکتهای بیمار توانسته‌اند به گونه موفقیت آمیزی وضع خود را دگرگون سازند.

چرخش^۱ یا دگرگون سازی را می توان فرایندی دانست که از طریق آن، شرکتها زیانهای خود را کاهش می دهند، و به سودآوری بالاتری دست می یابند. چرخش، فرایند تبدیل یک سازمان «شکست خورده»^۲ و ناکام به یک سازمان «موفق»، و رسیدن از نتیجه ای غیر رضایت آمیز به نتیجه ای رضایت بخش است در واقع چرخش عبارت از تبدیل یک شرکت بیمار به یک شرکت سودآور است.

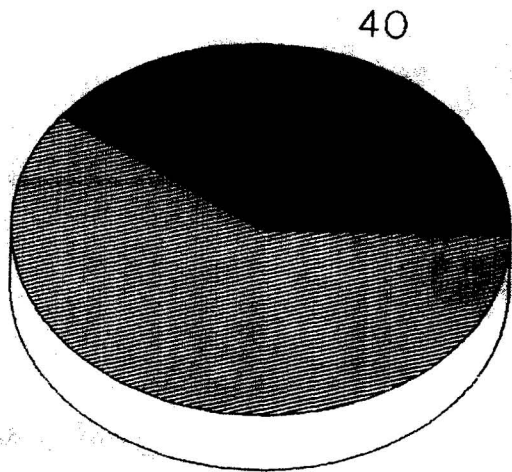
امروزه در هندوستان به علت پیگیری سیاستهای باز اقتصادی و لیبرالیزه کردن دولت و باز کردن بازارها، و همچنین در اثر فشارهای ناشی از سیاستهای بانک جهانی و سیاستهایی که از سوی ژاپن، کره ایها و سایر کشورهای توسعه یافته، دنبال می شود، و در نتیجه عدم انسجام سیاستهای ادغام یا خرید شرکتها و سرانجام، سایر عوامل خارجی و داخلی، تعداد بیشتر و بیشتری از شرکتها

دچار انحلال یا بیماری می شوند، این امر در کشورهای در حال توسعه خیلی چشمگیر است، بخصوص با تداخل دو موضوع لیبرالیزه کردن اقتصاد، و قوانین محلی کار، مسأله به شکل حادتری به خود می گیرد. به عنوان مثال تنها در هندوستان حدود ۲۰۰۰ واحد بزرگ و تعداد بسیار بیشتری از واحدهای کوچک، روند افول را طی می کنند. بر اساس تخمینهای موجود حدود ۶۰ میلیارد روپیه از ثروت کشور در این شرکتهای بیمار محبوس شده است.

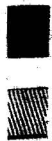
یکی از مسائل مهم دهه ۱۹۹۰ ظهور رقابت نه تنها از سوی تولیدکنندگان داخلی که از جانب بازیگران اقتصاد خارجی خواهد بود، سازمانهای هندی بر همین اساس «بازارگرا»^۳ تر از گذشته خواهند شد. با چنین وضع دشواری مدیران شرکتها تحت فشار گریزناپذیر و مشهود، نیاز برای اتخاذ تصمیمات بازدارنده در جهت جلوگیری از سقوط شرکتهاشان خواهند بود.

شرکت بیمار یا واحد تجاری شکست خورده^۴ را به شکلهای مختلفی تعریف کرده اند. از دید ما این قبیل واحدها را می توان به صورت زیر تعریف کرد:

«یک واحد شکست خورده یا بیمار شرکتی است که در یک بازدهی منطقی روی سرمایه خود ناکام مانده، یا قدرت بازپرداخت بدهی خود را به مؤسسات تأمین مالی تدریجاً از دست داده است و از این نظر نامطمئن است، و یا در ایجاد یک مازاد داخلی^۵ بر یک مبنای مداوم و همیشگی ناموفق است، و بر دستیابی اتفاقی به وجه نقد برای بقای خود تکیه کرده است».



60

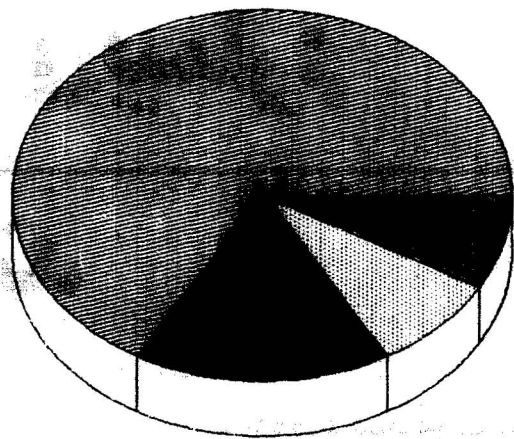


علل خارجی - ۴۰%

علل داخلی - ۶۰%

شکل شماره ۲ - علل شکست شرکت‌ها

- توسعه زودرس و نابهنگام در کار شرکت.
- سیاستهای مالی ضعیف.
- قیمت‌های غیر قابل پذیرش برای بازار (و بیش از اندازه بودن بهای تمام شده).
- ب: علل بیرونی شامل مواردی از این قبیل:
 - به تعویق افتادن یا لغو پیمانها و قراردادهای مهم شرکت.
 - کاهش تقاضای بازار.
 - تغییرات در قوانین و مقررات دولتی مثل تغییر در قوانین و تعرفه‌ها و تعهدات گمرکی یا حقوق و عوارض مربوط به مواد اولیه.
 - رقابت روزافزون.
 - افزایش در بهای تمام شده اقلام ورودی (مثل مواد اولیه).
 - عدم دسترسی به مواد اولیه یا کسب آن.
 - نقصان پوشش بیمه در مواردی که خسارات ناشی از آتش‌سوزی یا سایر حوادث غیر مترقبه وجود دارد.



لاخ (۱۰) - ۲۰%

لاخ (۵۰-۱۰) - ۶۰%

لاخ (۱۰۰-۵۰) - ۱۰%

لاخ (>۱۰۰) - ۱۰%

۱ لاک = صد هزار روپيه

شکل شماره ۱ - میزان دارایی شرکت‌ها

عامل بیماری شرکتها چیست؟ چه استراتژی‌هایی را می‌توان برای تغییر وضع یا چرخش این شرکتها به سمت بهبود اوضاع به کار بست؟ با هدف تلاش برای یافتن این سوالات، چندین مورد از سازمانهای هندی مورد مطالعه قرار گرفت. این مقاله نتایج این بررسیها را به صورت خلاصه بیان می‌کند. علل اصلی بیماری شرکتها را می‌توان در دو گروه کلی زیر طبقه‌بندی کرد:

الف: علل داخلی شامل مواردی از این قبیل:

- کیفیت ضعیف مدیریت عالی (ضعف در مدیریت عالی سازمان). در ۵۰ درصد از موارد مشخص گردید که مدیریت عالی فاقد دید جامع مدیریتی بوده و غالباً به وظایف تکراری و روزمره گرایش داشته است.
- ضعف هیأت مدیره (مدیران ارشد اجرایی).
- محافظه کاری مدیریت.
- از خود راضی بودن بیش از اندازه.

چه باید کرد؟

متأسفانه ابزار یا تکنیک استاندارد شده‌ای برای چرخش یا تغییر وضع شرکت وجود ندارد. اما یک مرور کلی در مورد واحدهای بیماری که توانسته‌اند تغییر وضع دهند، مشخص ساخت که بررسیها و مطالعات زیر باید قبل از هرگونه اقدام یا تلاش برای تدوین «استراتژی چرخش» صورت گیرد:

تحلیل وضعیت

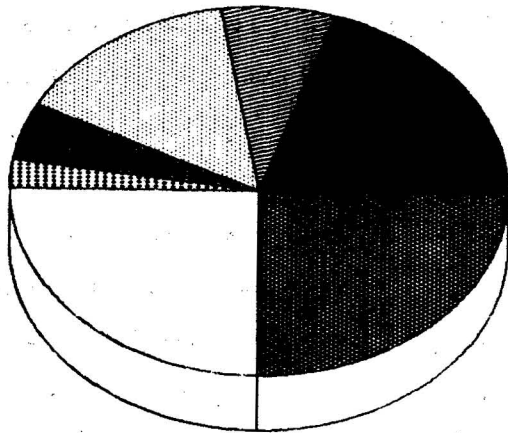
تحلیل نقاط قوت و ضعف شرکت: مثلاً شرکتی ممکن است از وجهه‌ای بسیار خوب و مثبت در بازار، و نیز از یک کادر فروش جوان و فعال برخوردار باشد، اما در عین حال از برقراری ارتباط با بوروکراتهای دولتی و از برخورداری از آنچه اصطلاحاً «شم بازاری»^۷ خوانده می‌شود ناتوان باشد. بعلاوه ساختار سازمانی غیر قابل انعطافی نیز داشته باشد و یا بهای تمام شده محصولاتش

خیلی بالا باشد.

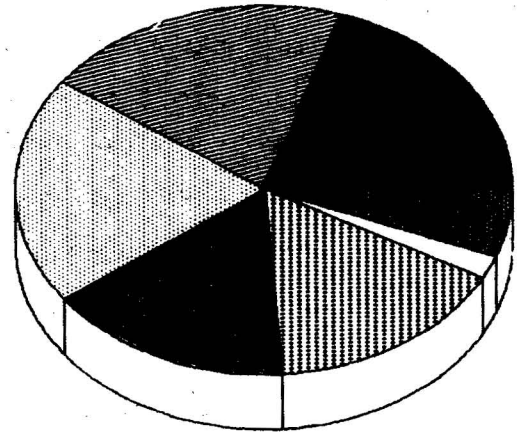
تحلیل بازار: این تحلیل به منظور آگاهی از امکانات بالقوه «پتانسیلها»، سیکلهای تجاری و حوزه‌های جدیدی که امکان تغییرات گوناگون سیاستهای دولت درباره آنها وجود دارد، انجام می‌شود.

تحلیل ساختار سازمانی و کیفیت و کمیت نیروی انسانی: شامل تحلیلی سنی از پرسنل. این کار از آن جهت اساسی و واجد اهمیت است که اصولاً بعد از سن ۵۰ سالگی افراد، گرایشی فزاینده به تمرکز بر مسائل خانوادگی و ازدواج فرزندان و نظایر آن دارند، کمتر دل به کار می‌سپارند.

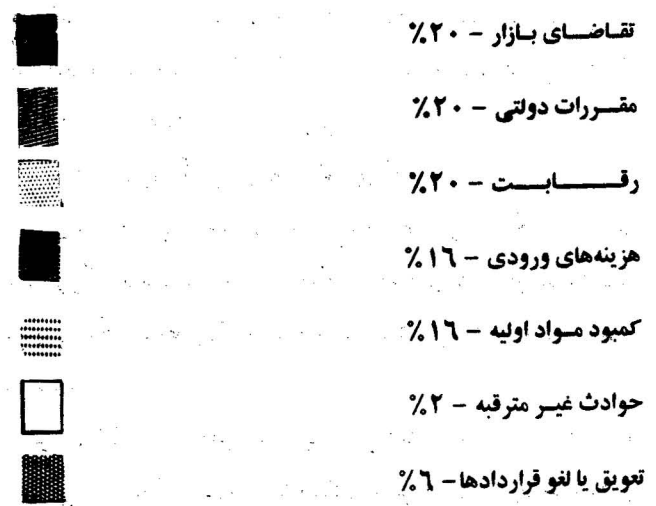
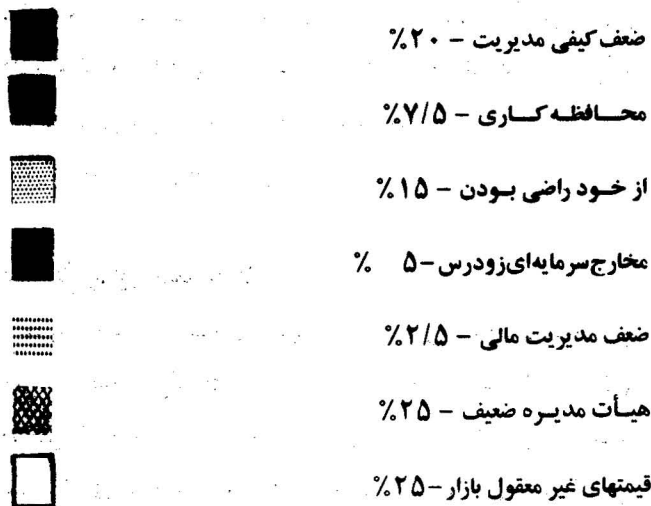
تحلیل مالی: بررسی محدوده‌ای که در صورت سقوط و شکست شرکت، بانکداران و مؤسسات مالی، حامیان و طلبکاران شرکت در آن محدوده تأثیر می‌پذیرند.



شکل شماره ۴ - علل داخلی شکست شرکت‌ها



شکل شماره ۳ - علل بیرونی شکست شرکت‌ها



استراتژیها

بر اساس بررسیها و تحلیلهایی که بدانها اشاره گردید، استراتژیهای تدوین می شود که در چند حوزه اصلی زیر قابل گروه بندی است:

سقوط شرکت بوده است. باور عمومی بر این بود که حتی در مواردی که سیاستهای دولتی عامل اصلی شکست شرکت شده است، مدیران مسؤول می توانسته اند از طریق تماسهای دوستانه (و استفاده از رابطه) با مقامات دولتی (بوروکراتها)، از سقوط شرکت جلوگیری کنند، یا حداقل آثار آن را تخفیف دهند، و کاری کنند که این آثار مخرب نه یک باره که در یک دوره زمانی طولانی تر تدریجاً بر شرکت وارد شود.

- تهیه یک برنامه جامع شرکتی^{۱۰} یا برنامه استراتژیک^{۱۱} برای شرکت.

- کنترل جدی مخارج سرمایه ای.

- فروش داراییهای ثابت. تقریباً تمامی شرکتهای مورد مطالعه گفته اند که فروش زمین به عنوان یکی از مهمترین عوامل کمک کننده مطرح بوده است.

- وصول مطالبات.

- مذاکره با طلبکاران و توافق بر سر ترتیب تازه ای در مورد بازپرداخت بدهیها،^۸ تبدیل قسمتی از بهره و اصل بدهیها به سهام شرکت و یا توسل به قروض جدید برای پرداخت بدهیهای قبلی. بستن کارانی که مبالغ قابل توجهی از پولشان در چنین شرکتهای بیماری بلوکه و محبوس شده، در اغلب موارد نسبت به ترتیبات تازه ای برای پرداخت بدهیها روی خوش نشان می دهند، و حاضرند دوره دریافت طلب خود را آتشدن طولانی کنند که آثاری از بهبود در شرکت مقروض مشاهده شود.

- قبول و ثبت انتخابی سفارشها.^۹

- وارد شدن به حوزه های تازه ای از فعالیت که به ارزش افزوده بیشتر منجر شود، و همچنین معرفی محصولات موجود شرکت به بازارهای جدید (ورود به بازارهای جدید).

- ممنوعیت کلی هرگونه استخدام جدید حتی در مواردی که یک کارمند بازنشسته و یا مستعفی شده است. حدود ۲۰ تا ۲۵ درصد از نیروها باید کم شود. تقریباً بدون استثنا همه شرکتهای مورد مطالعه بر این باورند که چرخش را تنها می توان با کاهش نیروی انسانی عملی ساخت. در جریان چنین کاهشهایی، کارگران و کارمندان دون پایه بیشترین ضربه را متحمل می شوند در حالی که مدیران میانی تقریباً دست نخورده باقی می مانند.

- کار و تجارت باز هم بیشتر.

پیشگیری قبل از درمان

چرخش یا تغییر وضع شرکت بیمار فرایندی کند و دردناک است. قبل از آنکه ناگزیر از تجویز چنین درمانی باشیم، بهتر است تکنیکهایی را در جهت پیشگیری بکار بندیم. برخی از مصداقهای این قبیل سیاستهای پیشگیرانه، که البته عملی و قابل انجام دادن نیز هستند، به شرح زیر است:

- درست تصمیم بگیرید و به موقع اجرا کنید.

- برای شرکت برنامه جامع و یا در صورت امکان برنامه استراتژیک داشته باشید. توجه کنید که هیچکدام از شرکتهای بیمار و شکست خورده مورد مطالعه، یک برنامه شرکتی بدون نداشتند.

- سیستم اطلاعاتی مدیریت باید قابل اعتماد و دقیق باشد و، به صورتی که امکان اعلام اخطارهای به موقع در مورد حوزه های

استراتژیهای بلند مدت

- تعویض مدیران مسؤول (مدیران اجرایی ارشد) و تیم مدیریتی آنها. در تمام شرکتهای مورد مطالعه، مدیران ارشد (رده بالا) تعویض شده بودند. استنباط بسیاری از شرکتها این بود که عدم تصمیم گیری صحیح و به موقع از جانب این مدیران، علت العلیل

مسأله آفرین و مسأله دار را داشته باشد.

تماسهای موفق با افراد یاد شده ۱۰۰ مورد بود.

- با طرفهای خود به ویژه بانکداران، مشتریان و ... تماسهای خوب و مؤثری برقرار کنید، در حفظ این روابط سعی نمایید. در هر حال توجه داشته باشید که مشتری حاکم بر شماسست و حق با مشتری است.^{۱۲}

- و سرانجام همیشه قبل از انجام دادن هر کاری، خوب به حرفهای دیگران گوش کنید.

دوره زمانی

اجرای این تحقیق حدود هشت هفته به طول انجامید.

نحوه اجرای تحقیق

- ۱- قبل از شروع تحقیق، لیست شرکتهای مورد نظر با شرکت X مورد تبادل نظر قرار گرفت و پرسشنامه نهایی طرح گردید.
- ۲- اعضای گروه تحقیق، این تحقیق تحت هدایت یک مدیر ارشد، یک مدیر خدمات میدانی، و به کمک یک نیروی کارآموز موده (افراد زبده و مطمئن) انجام شد.

پانویسها:

- 1-Turn Around.
- 2-Failed Organization.
- 3-Market-Oriented.
- 4-Failed Unit.
- 5-Internal Surplus.
- 6-Turnaround Strategy.
- 7-Market Intelligence.
- 8-Rescheduling Payments.
- 9-Selective Booking of orders.
- 10-Corporate plan.
- 11-Strategic plan.
- 12-The customer is king.

منبع ترجمه:

- R. Gopal, "Turning Around Sick Companies-The Indian Experience", Long Range Planning, Vol 24, No. 3, PP 69-83, 1991, (Great Britain, Pergamon Press, 1991).

تحقیق در مورد استراتژیهای چرخش

هدف این تحقیق

شرکت X (که عمده نام آن آورده نمی شود) یکی از پیشروان صنایع شیمیایی هند و علاقه مند به انجام دادن مطالعه ای در مورد شرکتهای بیمار و عمدتاً واحدهای متوسط در حومه بمبئی است، با این هدف که اقدام به خرید چند مورد از این واحدهای بیمار کند و سپس چرخشی در وضع این شرکتهای ایجاد نماید، و آنها را سودآور سازد. در جهت تحقق چنین هدفی شرکت خواستار انجام دادن تحقیقی شد که اهداف زیر را دنبال کند:
الف: چرا این شرکتهای دچار سقوط و شکست شده اند.
ب: چه استراتژیهایی باید توسط شرکتهای مورد چرخش اتخاذ شود.

روش تحقیق

تحقیق به دو صورت انجام شد:

الف: تحقیق کتابخانه ای، شامل مطالعه آثار موجود نظیر جنبه های تئوریک مسأله، مستندات دولتی و ... با هدف تعیین سه مورد زیر:
۱- واحدهای بیمار.

۲- درک اینکه چه چیزی دقیقاً از عبارت «واحد بیمار» باید مستفاد شود.

۳- دستیابی به یک روش و چارچوب فراگیر.

ب: تحقیق میدانی، شامل بحث با افراد خبره، مالکان و رؤسای شرکتهای بیمار و مقامات دولتی. این کار با تنظیم پرسشنامه و با طراحی و هدایت دقیق صورت گرفت. پرسشنامه مزبور در مصاحبه های حضوری عرضه گردید، این کار با استفاده از افراد نیروهای مطمئن و صلاحیت دار صورت گرفت (در هند استفاده از پرسشنامه های پستی غالباً توفیق چندانی نداشته است). تعداد