



بخش خصوصی در ایران؛

تلاش برای ماندگاری

• نوشته علی عیاری



پیش‌گفتار

در این مقاله به مشکلات داخلی شرکت‌های بخش خصوصی در تقابل با معضلات محیطی و چالش‌های آن‌ها برای بقا و ماندگاری خواهیم پرداخت. قبل از هر چیز ابتدا لازم است شرکت‌های بخش خصوصی را تعریف کنیم. منظور از «شرکت‌های بخش خصوصی» آن‌هایی هستند که تحت مالکیت کامل اشخاص بوده و با اهداف اقتصادی و کسب سود فعالیت می‌کنند. این شرکت‌ها به صورت مستقیم یا غیرمستقیم تحت کنترل دولت‌ها و حکومت‌ها نیستند.

در مورد سهم بخش خصوصی در اقتصاد و با شاخص‌های مختلف اقتصادی ارقام گوناگونی وجود دارد. این سهم از حدود هجده درصد تا چهل و هفت درصد بیان شده است. اما اگر فرض کنیم اکثر بنگاه‌های بخش خصوصی در گروه بنگاه‌های کوچک و متوسط قرار دارند می‌توان گفت که آن‌ها حدود هشتاد درصد بنگاه‌های فعال در کشور را تشکیل می‌دهند و برآورد می‌شود سهم آن‌ها در اشتغال‌زایی حدود چهل درصد باشد.

نگاهی به سابقه فعالیت افراد حقیقی و حقوقی بخش خصوصی نشان می‌دهد که آن‌ها از دیرباز در تجارت و کشاورزی فعال بوده‌اند اما پس از دهه ۱۳۴۰ و با پررنگ شدن نقش دولت در اقتصاد و تغییر سیاست‌های آن در توسعه و

رشد صنعتی، شاهد فعال شدن بخش خصوصی در تولید و صنعت نیز بودیم.

دولت‌های قبل از انقلاب تلاش می‌کردند تمایل و توجه بخش خصوصی که بیش‌تر محدود به فعالیت‌های کشاورزی و تجاری بود را به سمت تولید صنعتی بکشاند. این تلاش با افزایش درآمدهای نفتی دوچندان شد و در ادامه شاهد ایجاد صنایع مختلف تولیدی بودیم. این صنایع عمدتاً با سرمایه بخش خصوصی و گاه با مشارکت شرکت‌های خارجی و بانک‌های ایرانی تاسیس شدند.

در دهه‌ی اول پس از پیروزی انقلاب نگاه دولتمردان به بخش خصوصی کاملاً عوض شد و بسیاری از شرکت‌های بخش خصوصی از جمله بانکداری، بیمه، تامین نیرو، صنایع مادر و بزرگ، هواپیمایی، کشتی‌رانی و غیره به‌موجب اصل ۴۴ قانون اساسی تحت اختیار کامل دولت قرار گرفتند. اگرچه این نگاه در دهه‌های بعدی کمی تعدیل شد ولی به دلیل دولتی بودن اقتصاد وابسته به درآمدهای نفتی و با پررنگ بودن نقش دولت در اقتصاد کشور همواره فضا برای فعالیت و رشد پایدار بخش خصوصی واقعی در مقایسه با شرکت‌های دولتی یا وابسته به دولت چندان مهیا نبود.

به همین دلیل و برعکس بسیاری از کشورهای در حال

**برداشته شدن
یارانه‌ها
در صنعت
شوینده و
بهداشتی
در دهه قبل
و ورود
دو شرکت
خارجی
موجب از بین
رفتن رانت
چند شرکت
و رشد بخش
خصوصی
در کنار
شرکت‌های
خارجی شد.
این تابلو
می‌تواند
تصویر آینده
سایر صنایع
نیز باشد.**

کم‌وبیش شبیه یکدیگر هستند و محیط آن از نظر دما، نور و تغذیه توسط دولت کنترل می‌شود. این شرایط زمانی دگرگون می‌شود که چند ماهی گوشت‌خوار (شرکت‌های خارجی) به این آکواریوم اضافه شوند.

اگرچه نباید فراموش کرد که گاهی در این آکواریوم به‌ظاهر آرام و در غیاب شرکت‌های خارجی، برخی از شرکت‌ها به دلیل داشتن رانت و حمایت‌های آشکار و پنهان می‌توانند تهاجمی‌تر از بقیه عمل کنند. تجربه نشان داده این شرکت‌ها که از حمایت‌های گاه بی‌دریغی هم برخوردار هستند در طول زمان با عوض شدن معادلات قدرت جای خود را با سایر شرکت‌های تازه‌نفس عوض می‌کنند. شرکت‌های بخش خصوصی واقعی در طول زمان هم‌زیستی با این شرایط و این شرکت‌ها را آموخته‌اند. ورود رقبای خارجی همه این شرکت‌ها را تحت‌تاثیر قرار خواهد داد.

برداشته شدن یارانه‌ها در صنعت شوینده و بهداشتی در دهه قبل و ورود دو شرکت خارجی موجب از بین رفتن رانت چند شرکت و رشد بخش خصوصی در کنار شرکت‌های خارجی شد. این تابلو می‌تواند تصویر آینده سایر صنایع نیز باشد.

در سال‌های قبل دولت برخی از حمایت‌های پنهان مانند یارانه سوبسید انرژی، اعمال تعرفه‌های سنگین واردات، منع واردات کالاهای مشابه که ساخت داخل دارند، قوی نگه‌داشتن ریال در مقابل ارزهای رایج (که موجب ارزان شدن واردات مواد اولیه و قطعات نیمه‌ساخته برای تولیدکنندگان و محصولات ساخته‌شده برای تجار شد)، عدم کاهش موانع بوروکراتیک و تعدیل مقاومت‌های ذهنی برای ورود سرمایه‌گذاری خارجی به کشور و بالا نگه‌داشتن قدرت مذاکره کارفرمایان در قانون کار در قبال کارگران را انجام داد. به همین دلیل علی‌رغم نقش تعیین‌کننده دولت در تعیین سرنوشت شرکت‌های بخش خصوصی و تاثیر آن در تلاطم‌های موثر بر بقای بلندمدت شرکت‌ها، نمی‌توان نقش حمایتی دولت را هم نادیده گرفت. اگرچه این سیاست حمایتی لزوماً به نفع جامعه نیست زیرا در برخی از صنایع گوناگون شاهد تداوم حیات محصولات کم‌کیفیت با قیمت‌های گزاف هستیم.

همان گونه که در بالا نیز گفته شد، فضای رقابتی حاکم بر شرکت‌های بخشی خصوصی در ایران در مقایسه با دنیا بسیار ملایم‌تر است. زیرا به علت بسته بودن اقتصاد کشورمان بسیاری از شرکت‌های قدرتمند خارجی نمی‌توانند تاثیر سوء بر شرکت‌های

توسعه، بخش خصوصی در ایران نتوانست نقش کلیدی خود را در اقتصاد ایفا کرده و به‌نوعی توسط شرکت‌های بزرگ دولتی یا وابسته به دولت به حاشیه رانده شد. اما کم‌رنگ شدن آن‌ها فقط به دلیل فوق‌اتفاق نیستند. خود آن‌ها نیز در برخوردها با تحولات محیطی و تلاش برای بقا دارای مشکلاتی درونی بوده و هستند. این مشکلات زیربنایی سبب می‌شوند که آن‌ها معمولاً در دهه‌های اول فعالیت‌شان دچار ناکارآمدی شده و بعد از نسل اول خود شدت مشکلات و دشواری‌ها به حدی برسد که حتی ادامه حیات آن‌ها را به‌خطر بیندازد. همان گونه که اشاره شد در این مقاله به دلایل درون‌سازمانی که بقای طولانی‌مدت بخش خصوصی را به‌مخاطره می‌اندازد خواهیم پرداخت.

دولت؛ فرشته نجات یا مرگ برای بخش خصوصی

زمانی که پای صحبت کارآفرینان و صاحبان شرکت‌های بخش خصوصی می‌نشینیم، آن‌ها به‌درستی همواره از تاثیرگذاری دولت بر خود صحبت می‌کنند. اقتصاد وابسته به نفت سبب شده تا سیاست‌های کلان اقتصادی و صنعتی توسط دولت برنامه‌ریزی و هدایت شوند. متأسفانه نتایج این تصمیم‌گیری‌ها سبب شده تا بخش خصوصی انگیزه کم‌تری برای سرمایه‌گذاری و توسعه خصوصاً در تولید داشته باشد و بیش‌تر تلاش کند تا در بین تصمیم‌های گاه شتاب‌زده، عکس‌العملی و گاه نه‌چندان کارشناسی شده دولتمردان به بقای خود بیندیشد. از سوی دیگر در سال‌های اخیر تغییر شرایط کلان اقتصادی نظیر رشد منفی اقتصادی، کاهش قدرت خرید جامعه و دشواری تجارت خارجی نیز عرصه را بر شرکت‌های بخش خصوصی تنگ‌تر کرده است. این موارد نیز حاکی از نبود شرایط متعادل و مناسب برای بقای آن‌هاست.

علی‌رغم این تصویر نه‌چندان دل‌چسب، در روی دیگر سکه، دولت در بسیاری از موارد به دلیل جلوگیری از ایجاد رقابت خصوصاً با اجازه ندادن به فعالیت رقبای خارجی و بستن اقتصاد کشور به روی تجارت آزاد بین‌المللی، بزرگ‌ترین خدمت را به شرکت‌های ایرانی نموده است. در این شرایط شرکت‌های بخش خصوصی در فضای رقابتی کنترل‌شده و حمایت‌شده قرار می‌گیرند و ضربه‌پذیری آن‌ها در مقابل رقبای خارجی قوی‌تر تقریباً صفر می‌شود. به عبارت دیگر آن‌ها با شرکت‌هایی کم‌وبیش مشابه خود یا با شرکت‌های دولتی که با مشکلات مدیریتی مواجه هستند باید رقابت کنند. من این فضا را به آکواریومی تشبیه می‌کنم که همه ماهی‌های آن

بنیان‌گذاران
شرکت‌های
بخش
خصوصی که
اغلب دارای
تخصص فنی
یا بازرگانی
هستند
معمولا
با شامه
تیز خود
فرصت‌ها
را تشخیص
داده و با
روحیه
جنگندگی و
کارآفرینی
خود قدم
به تاسیس
کسب‌وکار
جدید
می‌گذارند.



ایرانی بگذارند. این اثر سوء را در سال‌های قبل زمانی که چند شرکت خارجی با سرمایه‌گذاری در داخل کشور در صنایع سلولزی و شوینده وارد شدند به‌خوبی مشاهده کردیم که چگونه شرکت‌های صاحب‌نام داخلی دچار مشکلات فروش و افت سهم بازار شدند.

از سوی دیگر دولت همواره تاثیر مثبت و منفی خود را به‌صورت متناوب بر شرکت‌ها دارد. به‌طور مثال با دخالت بسیار بر روند طبیعی شاخص‌های کلیدی تجارت و اقتصاد حرکت شرکت‌ها در بازار را بر هم می‌زند و گاه با تصمیم‌های یک‌سویه و شتاب‌زده آن‌ها را دچار تلاطم می‌نماید ولی ازسوی دیگر با پیاده‌سازی برنامه‌های حمایتی آن‌ها را کمک می‌کند.

از سوی دیگر دولت همواره تاثیر مثبت و منفی خود را به‌صورت متناوب بر شرکت‌ها دارد. به‌طور مثال با دخالت بسیار بر روند طبیعی شاخص‌های کلیدی تجارت و اقتصاد حرکت شرکت‌ها در بازار را بر هم می‌زند و گاه با تصمیم‌های یک‌سویه و شتاب‌زده آن‌ها را دچار تلاطم می‌نماید ولی ازسوی دیگر با پیاده‌سازی برنامه‌های حمایتی آن‌ها را کمک می‌کند.

حال اگر (با اغماض) تاثیر رقابت با رقبای بی‌شمار جهانی بر شرکت‌ها در جهان صنعتی یا حتی کشورهای در حال توسعه با اقتصاد بازار را مانند تاثیر منفی نقش دولت بر شرکت‌های ایرانی فرض کنیم، می‌توان برآیند فضای حاکم بر شرکت‌های ایرانی را با توجه به نقش تعدیل‌کننده دولت در جلوگیری از ورود رقبای خارجی و سایر حمایت‌ها بسیار ملایم فرض کرد.

حال سوال اینجاست پس چرا فرسایش و نابودی شرکت‌های بخش خصوصی در ایران در مقایسه با

نگاهی به درون بخش خصوصی

تجربه نگارنده از تعامل با شرکت‌های بخش خصوصی کشورمان نشان می‌دهد که برخی ایرادات زیرساختی در این شرکت‌ها موجب می‌شود تا آن‌ها در مقابل ناملايمات محیطی رفته‌رفته ضعیف شده و توان حیات خود را از دست بدهند. در این جا به برخی از این ایرادات خواهیم پرداخت.

پهروزشدن سبک مدیریت در طول زمان.
بنیان‌گذاران شرکت‌های بخش خصوصی که اغلب دارای تخصص فنی یا بازرگانی هستند معمولا با شامه تیز خود فرصت‌ها را تشخیص داده و با روحیه جنگندگی و کارآفرینی خود قدم به تاسیس کسب‌وکار جدید می‌گذارند.

آن‌ها در ابتدای فعالیت خود به‌دلیل کوچکی ابعاد شرکت معمولا به همه کارها رسیدگی می‌کنند.

**مدیران ارشد
شرکت‌ها
به‌دلیل
ناکامی‌های
متعدد در
مواجهه با
تغییرات
محیطی
انرژی خود را
از دست داده
و با بالارفتن
سن‌شان
خستگی
فکری بر
آنها چیره
می‌شود. این
خستگی و نا
امیدی معمولا
آنها را به
انفعال یا
پافشاری بر
انجام کارها
به‌روش
سابق و
می‌دارد.**

محیطی شرکت‌ها باید کانال‌های اطلاع‌گیری به‌روز و متعدد محیطی داشته باشند تا در معرض آخرین تحولات و تغییرات قرار گیرند. هنوز در برخی از شرکت‌های ایرانی استراتژی‌هایی با کمک تئوری‌های قدیمی مدیریت استراتژیک توسط مدیران ارشد و مشاوران آنها طراحی می‌شود که قبل از اجرا و حتی به‌هنگام تدوین با تغییر فضای حاکم بر کسب‌وکار کارایی و کارکرد خود را از دست می‌دهند.

لذا این شرکت‌ها برای تطبیق با شرایط پرتلاطم محیطی باید با جمع‌آوری و تحلیل مستمر اطلاعات محیطی انواع سناریوهای حرکت را طراحی کنند و با دنبال کردن تغییرات در شاخص‌ها و دریافت اطلاعات جدید محیطی اولویت اجرای برخی از سناریوها را تغییر داده و حتی سناریوهای جدید را شکل دهند.

لازمه تحقق این موارد داشتن بدنه کارشناسی و مدیریتی خبره در درون شرکت، سرمایه‌گذاری در جمع‌آوری اطلاعات به‌روز و دقیق محیطی، به‌کارگیری مشاوران زبده و اعتقاد به جلب مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و پرهیز از تصمیم‌گیری انفرادی از سوی مدیران ارشد است. همان‌گونه که قبلا نیز اشاره شد متاسفانه اکثر این موارد در شرکت‌های ایرانی نادیده گرفته می‌شوند.

البته گروه دیگری از شرکت‌ها نیز هستند که اصولا به اطلاعات کارشناسی شده دسترسی نداشته و با شهود خود و با حداقل اطلاعات اقدام به تصمیم‌گیری می‌کنند.

نگاه کوتاه‌مدت به سرمایه‌گذاری. مالکین شرکت‌های بخش خصوصی به‌دلیل تلاطم‌های محیطی حاکم بر فضای کسب‌وکارشان و خصوصا بازدهی کم برخی فعالیت‌ها نظیر تولید در کشور معمولا ترجیح می‌دهند سرمایه خود را در سبدهای گوناگون (که معمولا مکمل یکدیگر هم نیستند) قرار دهند تا ریسک فعالیت‌های خود را متعادل کنند. متاسفانه آنها برای رسیدن به این هدف از منابع مالی مستقیم یا غیرمستقیم شرکت استفاده می‌کنند تا در زمینه‌های دیگر سرمایه‌گذاری کنند. این امر سبب می‌شود تا شرکت‌ها به‌هنگام فعالیت‌های جاری هم دچار بحران سرمایه درگردش شده و حتی به‌هنگام نیاز به سرمایه‌گذاری جدید در داخل شرکت هم توان مالی لازم را نداشته باشند.

در این بین گاه به مدیریت نامناسب طرح‌های توسعه در درون شرکت هم باید اشاره کرد. سرمایه‌گذاری در طرح‌های توسعه‌ای که به‌خوبی کارشناسی نشده‌اند و توجیه فنی و اقتصادی لازم را ندارند موجب می‌شود تا منابع مالی محدود در درون شرکت نیز عملا به‌هدر رود. بسیار مشاهده می‌شود

اگرچه این کار در ابتدای فعالیت شاید اجتناب‌ناپذیر باشد ولی با بزرگ‌شدن شرکت و در نتیجه پیچیده‌تر شدن تصمیم‌ها، نیاز به تقسیم وظایف و اضافه شدن تخصص‌های جدید پیش می‌آید. اما معمولا مشاهده می‌شود بنیان‌گذاران شرکت‌ها در طول زمان به خودباوری گاه کاذبی می‌رسند که بهترین تصمیم‌ها را می‌توانند به‌صورت انفرادی بگیرند. بخشی از این باور به‌دلیل موفقیت‌های قبلی و اعتمادبه‌نفس حاصل از آن است و بخشی دیگر نیز عادت به مداخله در تمام امور و تصمیم‌گیری از موضوعات خرد تا کلان است.

با بزرگ شدن سازمان و افزایش فشار کار، این نگاه کمی در طول زمان تعدیل می‌شود. اما متاسفانه آنها معمولا در این شرایط برای اداره امور به تفویض اختیار به مدیران ارشد یا میانی می‌پردازند که افرادی مطیع، مجری و حرف‌گوش‌کن‌تری باشند. یعنی افرادی که بتوانند نظرات رئیس خود را موبه‌مو پیاده کنند. با این سبک مدیریت متاسفانه ایده‌های جدید وارد بدنه سازمان نمی‌شوند و در نتیجه شرکت برای مقابله با چالش‌های ناشناخته جدید فقط از تجارب گذشته خود استفاده می‌کند. البته برخی از مدیران ارشد ممکن است افراد متخصص مستقل از نظر فکری را جذب کنند ولی در ادامه به‌دلیل مداخله در همه امور، همکاری آنها با یکدیگر دچار مشکل شده و ادامه پیدا نمی‌کند و رابطه آنها در نهایت قطع می‌شوند.

از سوی دیگر برخی از مدیران ارشد شرکت‌های بخش خصوصی ترجیح می‌دهند برای اداره شرکت خود از افراد خانواده استفاده کنند. آنها با بالا رفتن سن خود و شرکت‌شان و همچنین با بزرگ شدن نسل دوم معمولا افراد جوان خانواده را به سمت‌های مدیریتی می‌گمارند. این امر معمولا موجب می‌شود یا بدنه کارشناسی و مدیریتی با سابقه نتوانند با روسای جوان‌تر خود ارتباط موثر کاری برقرار کنند و یا به‌دلیل مسدود شدن پله‌های رشدشان، دچار یاس و ناامیدی شوند. به‌صورت طبیعی پایین بودن تجربه کاری مدیران جوان در پاسخ‌گویی مناسب و سریع به تلاطم‌های محیطی موانعی را در تدوam حیات شرکت‌ها به‌وجود می‌آورد.

این سبک از مدیریت در یک جمله به‌معنی کاهش احتمال پاسخ‌گویی موثر و به‌موقع به تحولات محیطی و ایجاد امکان تغییرات بنیادی در درون شرکت است. **عدم تحلیل دقیق تحولات محیطی.** در قرن بیست و یکم سرعت تغییرات محیطی بسیار افزایش یافته به‌گونه‌ای که موضوعاتی مانند برنامه‌ریزی سالانه، سه و پنج ساله دیگر مفهومی در ادبیات مدیریت ندارند. به همین دلیل برای تطبیق با شرایط

اولین و
اساسی‌ترین
قدم برای
تحقق تحول
مدیریت در
این شرکت‌ها
بی‌شک
جدا کردن
تدریجی
مالکیت از
مدیریت و
سپردن اداره
آن‌ها به دست
مدیران و
کارشناسان
ارشد
شایسته‌ای
است که بر
مبنای نظام
شایستگی
(ونه بر
مبنای
فرمان‌برداری
و یادداشتن
روابط
خانوادگی)
جذب شده
باشند.

که تحلیل اقتصادی طرح‌ها که همانا بازارسنجی است با دقت کمی انجام می‌شوند.

گرایش به سمت تصمیم‌های منفصل کوتاه‌مدت
با نرخ بازدهی بالا در کوتاه‌مدت. شرکت‌ها به دلیل نداشتن سبد سناریوهای منسجم و نیز بسته بودن کانال‌های اطلاع‌گیری از یک سو و تمایل به مدیریت ریسک از طریق ورود به فعالیت‌های مختلف که با یکدیگر هم‌پوشانی و هم‌افزایی لازم را ندارند، نمی‌توانند عکس‌العمل لازم را در مواجهه با تحولات محیطی از خود نشان داده و حتی از فرصت‌های محیطی بهره‌برداری کنند. آن‌ها در مواجهه با تغییرات پیش‌آمده اقدام به تصمیم‌گیری‌های آنی و گاه ضدونقیض می‌کنند و اثرات سوء خود را نیز متحمل می‌شوند.

اجازه دهید این مورد را کمی بیش‌تر تشریح کنم. مطالعه رفتار دولت‌های مختلف در قبال نرخ برابری ارز در دهه‌های اخیر نشان می‌دهد که معمولاً دولت‌های جدید در چهار سال اول کاری خود با تقویت مصنوعی ریال در قبال ارزهای معتبر جهانی تلاش در ایجاد رونق در کسب‌وکارها خصوصاً از طریق تجارت خارجی (واردات) را دارند. این رفتار معمولاً در چهار ساله دوم کاملاً تغییر کرده و در نتیجه شاهد کاهش نجومی ارزش ریال در مقابل ارزهای معتبر هستیم.

حال اگر یک شرکت تولیدی با روش‌های گفته‌شده در بالا این رفتار را شناخته و تغییرات آن را در طول زمان پیش‌کرده باشد می‌تواند تصمیم‌های مناسب را اتخاذ کند. به عبارت دیگر در زمان قوی بودن ریال در برابر ارزهای معتبر می‌تواند اقدام به تجهیز خطوط تولیدی خود بر مبنای طرح‌های کارشناسی‌شده فنی و اقتصادی بنماید و به‌هنگام کاهش ارزش ریال علاوه بر گرفتن سهم بازار در بازار داخل به صادرات هم بپردازد. اما غیر از معدود شرکت‌های بخش خصوصی، سرمایه شرکت‌ها معمولاً به‌هنگام قوی بودن ریال یا به‌صورت ارز از کشورهای خارج شده و در سایر کشورها سرمایه‌گذاری می‌شود و یا به‌دلیل جذاب بودن واردات محصولات ساخته شده به فعالیت‌های مستقل بازرگانی سوق داده شده و صرف واردات کالاهای مصرفی می‌شوند.

برخی از مالکین شرکت‌ها نیز در داخل کشور در زمینه‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که زودبازده بوده و در کوتاه‌مدت جذاب باشند ولی ممکن است بحران رکود را در پیش روی خود داشته باشند. نمونه‌ای از این زمینه‌ها، سرمایه‌گذاری در مسکن و ساخت‌وساز در داخل کشور است. اگرچه جهش‌های قیمتی در ساخت‌وساز مسکن در هر دهه بی‌شک

بالتر از متوسط نرخ تورم است ولی با توجه به کاهش قدرت خرید مردم (که با پایش شاخص‌های اقتصادی به‌سادگی قابل تشخیص هستند) قدرت نقدشوندگی این سرمایه‌گذاری به‌شدت پایین است. لذا در این حالت سرمایه شرکت به‌هنگام نیاز قابل استفاده نبوده و نقد نمی‌شود.

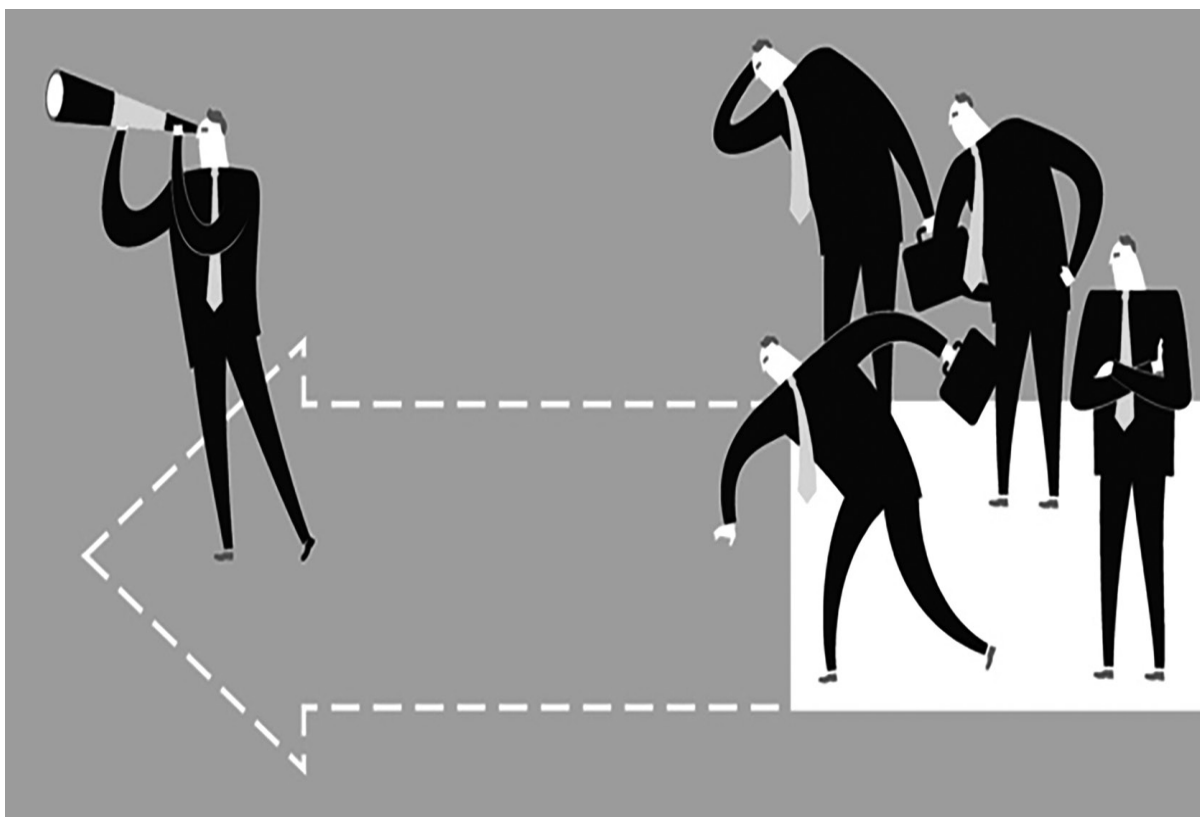
زنجیره اشتباهات می‌تواند باز هم ادامه یابد. همین شرکت که در دوران رونق به نوسازی خود اقدام نکرده است به‌علت نداشتن محصولات به‌روز در بازار رقابت با افت فروش و سهم بازار مواجه می‌شود. شرکت برای جبران افت فروش گاه اقداماتی نظیر افزایش دوره وصول مطالبات در فروش‌های اعتباری یا استفاده از اهرم تخفیفات را اتخاذ می‌کند که این نیز فشار مالی را دوچندان می‌کند. در این بحران از آن‌جا که سرمایه‌های قبلی شرکت هم در سایر زمینه‌ها قفل شده‌اند، شرکت ناچار باید به‌سمت منابع مالی گران‌قیمت‌تر برود و یا اقدام به کاهش فعالیت‌های خود جهت بقا نماید. این‌گونه تصمیم‌های خلق‌الساعه سرعت چرخ بحران را افزایش خواهد داد.

حال با این مدل برخورد با شرایط محیطی و سرمایه‌گذاری برخلاف جریان طبیعی اقتصاد آیا باز هم می‌توان دولت را به‌تنهایی متهم اصلی در عدم رشد شرکت‌های بخش خصوصی دانست؟

و بالاخره رفتار انفعالی و نگرشی فرافکن.
شاید نتیجه تمام ایرادات فوق را در چند جمله بتوان خلاصه کرد. مدیران ارشد شرکت‌ها به‌دلیل ناکامی‌های متعدد در مواجهه با تغییرات محیطی انرژی خود را از دست داده و با بالارفتن سن‌شان خستگی فکری بر آن‌ها چیره می‌شود. این خستگی و ناامیدی معمولاً آن‌ها را به انفعال یا پافشاری بر انجام کارها به‌روش سابق وا می‌دارد. روش‌هایی که آن‌ها را به این باور می‌رساند که راهی برای نجات وجود ندارد و در نتیجه رفته‌رفته شرکت کوچک و کوچک‌تر شده و از گردونه رقابت خارج می‌شود.

این رفتار انفعالی سبب می‌شود که مدیران ناخواسته ایرادات درون‌شرکتی خود را نیز فقط به عوامل بیرونی وابسته بدانند. به همین دلیل است که هر تغییر محیطی در ذهن مدیران ارشد خسته دلیلی بر ناکارآمدی محیط برای فعالیت تلقی می‌شود. گویی قرار است تمام تغییرات بر وفق مراد شرکت‌ها بوده و هیچ تغییری نامطلوبی در محیط وجود نداشته باشد. با بالارفتن سن مدیران و خستگی حاصل و نبود جانشینان شایسته (که لزوماً افراد فامیل نیستند) شرکت‌ها با مالکین خود پیر شده و از بین می‌روند. نسل دوم موسسین هم با ثروت اندوخته‌شده به‌دنبال ایده‌آل‌های خود حرکت می‌کند.

با بالارفتن سن مدیران و خستگی حاصل و نبود جانشینان شایسته (که لزوماً افراد فامیل نیستند) شرکت‌ها با مالکین خود پیر شده و از بین می‌روند. نسل دوم موسسین هم با ثروت اندوخته شده به دنبال ایده‌آل‌های خود حرکت می‌کند.



مبنای نظام شایستگی (ونه بر مبنای فرمان برداری و یا داشتن روابط خانوادگی) جذب شده باشند. داشتن شایستگی‌های لازم در این مدیران شرط لازم است ولی عدم مداخله مالکین در امور اجرایی مکمل آن خواهد بود. زیرا در صورت مداخله مالکین در مسئولیت‌های این مدیران تداوم همکاری آن‌ها با شرکت به مخاطره خواهد افتاد.

در این مدل، مالکین و بنیان‌گذاران شرکت به‌جای مداخله در جزئی‌ترین امور اجرایی در هیات‌مدیره شرکت قرار گرفته و به هدف‌گذاری‌های کلان، تامین منابع لازم برای اهداف تعیین شده و بسط و گسترش روابط کلان با تاثیرگذاران بر سرنوشت شرکت‌شان خواهند پرداخت. در این مسیر بی‌شک استفاده از مشاوران زبده و باتجربه توسط هیات‌مدیره توصیه می‌شود.

مدیرعامل و سایر مدیران ارشد و میانی موظف خواهند بود برنامه‌های اجرایی خود را برای دستیابی به اهداف هیات‌مدیره تهیه و پس از تصویب به‌اجرا درآورند. به‌عبارت دیگر، مدیران باید در حیطه اهداف، انتظارات مدون و کارشناسی‌شده صاحبان سهام و درچارچوب اختیارات و مسئولیت‌های خود فعالیت کنند. باید توجه شود که توازن منطقی بین انتظارات هیات‌مدیره از این مدیران با مسئولیت‌ها و اختیارات آن‌ها وجود داشته باشد.

سخن پایانی

در سطرهای پیشین به برخی از دلایل ضعف تدریجی شرکت‌های بخش خصوصی در طول زمان اشاره شد. هدف از این مقاله این بود که ذهن فرافکن برخی از بنیان‌گذاران و مالکین را کمی تعدیل کنیم تا بتوانند با دیدن و رفع برخی از نقایص مدیریتی خود و شرکتشان، تقصیر همه ناکارآمدی و ناکامی‌ها را به گردن محیط و دولتمردان نیندازند. اگرچه نقش این عوامل در تعیین سرنوشت شرکت‌ها بی‌شک غیرقابل انکار هستند.

اما راه‌حل چیست؟ اطمینان دارم که هیچ یک از خوانندگان عزیز انتظار دستیابی به یک راه‌حل کلیدی و جادویی که بتواند در تمامی شرکت‌ها به‌اجرا درآید را ندارند. از دید من نقطه آغازین این تغییرات تحول در سبک مدیریت و نوع نگاه به سازمان‌دهی کلان امور در داخل شرکت است. اگرچه متأسفانه این تغییر نگرش به‌سادگی محقق نشده و شاید به‌تدریج اتفاق بیفتد. برای دستیابی به این تحول لازم است مدیران و بنیان‌گذاران شرکت متوجه شوند که راه‌کارهای موفق در گذشته لزوماً متضمن موفقیت در آینده نخواهد بود.

اولین و اساسی‌ترین قدم برای تحقق تحول مدیریت در این شرکت‌ها بی‌شک جدا کردن تدریجی مالکیت از مدیریت و سپردن اداره آن‌ها به‌دست مدیران و کارشناسان ارشد شایسته‌ای است که بر



نقطه آغازین این تغییرات تحول در سبک مدیریت و نوع نگاه به سازمان‌دهی کلان امور در داخل شرکت است. اگر چه متأسفانه این تغییر نگرش به‌سادگی محقق نشده و شاید به‌تدریج اتفاق بیفتد.

دومین عامل موثر در تحول مدیریت در شرکت‌های بخش خصوصی اعتماد مالکین و بنیان‌گذاران به مدیرعامل و مدیران عملیات تحت امرشان و داشتن صبر و تحمل کافی برای دستیابی به نتایج است. زیرا کارآفرینان به دلیل نوع شخصیت‌شان معمولاً صبرشان کم و برای رسیدن به اهداف‌شان کم‌تحمل هستند. این ویژگی معمولاً سبب می‌شود تا آن‌ها ناخواسته وارد حیطه وظایف و مسئولیت‌های مدیران اجرایی خود شده و یا با اتخاذ تصمیمات موازی رشته کار را از دست مدیران خود خارج کنند و همان‌طور که گفته شد مکمل صبر، اعتماد به مدیران است. اعتماد سبب می‌شد تا آن‌ها فرصت و فضای کاری و فکری کافی برای تحقق اهداف را به مدیران اجرایی خود بدهند.

سومین عامل برای تحقق تحول در سبک مدیریت، ایجاد نظام‌های ارزیابی عملکرد و کنترل نتایج است. زیرا کنترل‌های کلان و سیستماتیک عملیات بسیار اهمیت داشته و حق آن برای مالکین و اعضای هیات‌مدیره کاملاً محفوظ است.

اجازه دهید در مورد کنترل‌های سیستماتیک کمی بیش‌تر توضیح دهم. زیرا معمولاً کنترل‌های رایج در شرکت‌های ایرانی به صورت شهودی، گاه دیر هنگام و پس از وقوع حادثه و متأسفانه توسط افراد امین و نه لزوماً کارشناس صورت می‌گیرند. منظور از کنترل‌های سیستماتیک روشی است که در آن شاخص‌های کنترلی قبلاً با اهداف و انتظارات کارشناسی شده هیات‌مدیره تطبیق داده شده باشند و سنجش به صورت مداوم و در مقاطع زمانی تعریف شده و توسط شاخص‌های کاملاً کمی و قابل اندازه‌گیری صورت پذیرد.

این شاخص‌ها در مقاطع معین اقدام به سنجش

عملکرد نموده و نتایج با مجریان عملیات در میان گذاشته می‌شود. تبادل بازخورد به صورت تعاملی باید صورت بگیرد و در صورت مشاهده هرگونه انحراف از اهداف تعیین شده، مورد باید با مدیرعامل در میان گذاشته شده و مورد بررسی قرار بگیرد و سپس راه‌کارهای حاصله توسط مدیرعامل به اجرا درآیند.

اما خبر بد این‌که احتمالاً موارد ذکر شده بالا از سوی بنیان‌گذاران و مدیران نسل اول شرکت‌ها به اجرا در نمی‌آیند. زیرا آن‌ها به دلیل سابقه طولانی فعالیت‌شان به سبک مدیریت مداخله‌جویانه عادت کرده‌اند و معمولاً ترجیح می‌دهند به صورت شهودی و با کمک راه‌حل‌های گذشته به مواجهه با مشکلات پیش رو بروند.

به نظر می‌رسد تنها ناجی‌های این شرکت‌ها مدیران نسل دوم باشند که به دلیل داشتن روابط خانوادگی مورد اعتماد بنیان‌گذاران هستند. این مدیران که معمولاً جوان‌تر، منعطف‌تر و تحصیل‌کرده هستند به عنوان مدیرعامل یا مدیران تأثیرگذار در شرکت فعالیت می‌کنند. آن‌ها می‌توانند با کمک مدیران شایسته‌ای که جذب کرده‌اند و با استفاده از اصول بالا شرکت را مهیای مواجهه با تلاطم‌های محیطی بنمایند.

امید است با اجرای موارد زیربنایی فوق، مدیرعامل و هریک از مدیران ارشد عملیاتی با کمک تجارب‌شان بتوانند شرکت را در مسیر پرتلاطم رقابت بهتر هدایت کنند و ما نیز شاهد شرکت‌های بخش خصوصی باشیم که مانند کشورهای صنعتی قدمت و عمرشان به نسل‌های دوم و سوم بعد از بنیان‌گذاران خود رسیده باشد. ♣