

مقاله

چه شرکت‌هایی در صنعت ساخت از مرحله بقا به موفقیت می‌رسند؟

# ACEMI

d r a l a v i p o u r . c o m

در شرایط فعلی کشور، بسیاری از کسب و کارها در وضعیتی قرار دارند که تمام انرژی خود را صرف ماندن در بازار و جلوگیری از کاهش نقدینگی می کنند. به عبارت دیگر، تمرکز اصلی آنها دیگر روی رشد یا توسعه نیست، بلکه صرفاً حفظ کسب و کار و جلوگیری از مشکلات مالی فوری است. در چنین فضایی این پرسش مطرح می شود که چگونه می توان شرایطی فراهم کرد که یک شرکت از مرحله بقا (Survival) عبور کرده و به مرحله موفقیت دست یابد؟ مرحله ای که در آن سودآوری پایدار ایجاد شود و وابستگی به منابع بیرونی کاهش پیدا کند (در این مقاله به چرخه حیات کسب و کارها در صنعت ساخت پرداخته شده است).

مرحله موفقیت زمانی تعریف می شود که کسب و کار از وضعیت بقا خارج شده و وارد دوره ای با سودآوری پایدار شود. در این مرحله، به تدریج جریان نقدینگی مثبت شکل می گیرد و عملیات های اجرایی شرکت قادر می شود نقدینگی مورد نیاز خود را تولید کند. با این حال، تأکید می شود که مثبت شدن جریان نقدینگی عملیات، لزوماً به معنای مثبت بودن جریان نقدینگی کل سیستم نیست؛ زیرا جریان های مالی دیگری همچون بازپرداخت بدهی ها، سرمایه گذاری های توسعه ای، خرید تجهیزات یا افزایش هزینه های بالاسری می توانند جریان نقدینگی نهایی را تحت تأثیر قرار دهند (در این مقاله به مدیریت جریان نقدینگی در زمان رکود اقتصادی پرداخته شده است).

در این مرحله، کسب و کار به وضعیتی می رسد که دیگر نیازی به وام گیری مداوم ندارد، وابستگی به سرمایه شخصی صاحبان کسب و کار کاهش می یابد و بیشتر منابع مالی از طریق فعالیت های خود شرکت تأمین می شود. به عبارت ساده، شرکت توانسته جریان درآمدی پایدار برای پوشش هزینه ها ایجاد کند. علاوه بر این، پایداری سودآوری به عنوان یک الگوی تکرار شونده و قابل پیش بینی شکل می گیرد و شرکت از نوسان های شدید مرحله بقا فاصله می گیرد. به این ترتیب، مرحله موفقیت نه به عنوان افزایش مقطعی درآمد، بلکه به عنوان استقرار یک سازوکار مالی پایدار و قابل اتکا تعریف می شود؛ سازوکاری که زمینه را برای رشد، توسعه و ورود به مراحل پیشرفته تر حیات کسب و کار فراهم می سازد. در ادامه، عواملی مورد بررسی قرار می گیرند که نقش تعیین کننده ای در ورود به این مرحله و حفظ پایداری آن ایفا می کنند (در این مقاله به نحوه مدیریت کسب و کار در صنعت ساخت پرداخته شده است).

## ۱. وضعیت مالی و جریان نقدینگی

یکی از مهم ترین مواردی که در مرحله موفقیت باید مورد توجه قرار گیرد، وضعیت مالی و جریان نقدینگی شرکت است. در این زمینه:

- در مرحله بقا شرکت برای ادامه فعالیت مجبور به استفاده از وام ها و افزایش بدهی ها بود تا جریان نقدینگی خود را حفظ کند اما در مرحله موفقیت (Success)، به تدریج بدهی ها کاهش یافته و شرکت ممکن است به نقطه ای برسد که تقریباً فاقد بدهی معنادار باشد.
- تأمین مالی در این مرحله عمدتاً از محل سود عملیاتی شرکت انجام می شود؛ در نتیجه وابستگی به بانک ها و منابع شخصی صاحب کسب و کار به حداقل می رسد.
- با این حال، اگر نیاز به تأمین مالی بزرگ و سنگین ایجاد شود، ممکن است شرکت دوباره به وضعیت مرحله بقا بازگردد و برای پروژه ها بدهی ایجاد کند تا جریان نقدینگی مورد نیاز تأمین شود.

## ۲. ریسک، رشد و چالش های پنهان در مرحله موفقیت

یکی دیگر از موارد کلیدی در مرحله موفقیت، بررسی ریسک، رشد و چالش های پنهان کسب و کار است. در این زمینه:

- نرخ رشد شرکت معمولاً کمتر از ۱۵ درصد سالانه است، در حالی که برای ورود به مرحله رشد، نرخ رشد بالای ۱۵ درصد مورد نیاز است.

- ریسک ورشکستگی و شکست کسب و کار در این مرحله حداقلی است و شرکت نسبتاً در مسیر پایداری قرار دارد.

- با این حال، بزرگ ترین دام های کسب و کار در همین مرحله رخ می دهد که عبارت اند از:

(الف) شرکت ممکن است احساس کند که «موفقیت در گذشته تضمین کننده موفقیت در آینده است».

(ب) ورود به ولخرجی، سرمایه گذاری های هیجانی یا گسترش بی محابا آغاز می شود.

(ج) راه اندازی دفاتر جدید و هزینه کرد های غیر ضروری از رایج ترین اشتباهات در این مرحله است.

### ۳. نقش نیروی انسانی و صاحب کسب و کار در مرحله موفقیت

یکی دیگر از عوامل کلیدی در مرحله موفقیت، نقش نیروی انسانی و صاحب کسب و کار است. توجه به این عامل، تفاوت بنیادین بین مراحل استارت‌آپ، بقا و موفقیت را نشان می‌دهد:

- در مرحله استارت‌آپ و بقا، صاحب کسب و کار تقریباً تنها منبع مالی و تصمیم‌گیری شرکت است. در این مرحله، بانک‌ها و بازار نیز اعتبار چندانی ارائه نمی‌کنند و شرکت برای ادامه فعالیت مجبور به تکیه بر منابع شخصی صاحب کسب و کار یا سرمایه محدود اولیه است.
- در مرحله بقا، شرکت به تدریج وارد چرخه‌ای می‌شود که پذیرفته می‌شود و افراد، سازمان‌ها و نهادهای دیگر حاضر به همکاری با آن می‌گردند. در این مرحله، نقش نیروی انسانی کم‌کم پررنگ می‌شود اما هنوز وابستگی به صاحب کسب و کار بالاست.

- در مرحله موفقیت، شرایط به‌طور بنیادین تغییر می‌کند:

الف. پرسنل کلیدی نقش حیاتی پیدا می‌کنند و بدون آن‌ها شرکت قادر به ادامه فعالیت نیست.

ب. تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد مدیران به سطح مسئولیت‌پذیری حداکثری می‌رسد.

ج. وابستگی شرکت به صاحب کسب و کار کاهش یافته و سیستم بر اساس ساختار سازمانی و توانایی افراد اداره می‌شود، نه صرفاً بر شخصیت و تصمیمات فرد صاحب کسب و کار.

به این ترتیب، توسعه نیروی انسانی و توزیع مسئولیت‌ها یکی از اصلی‌ترین عوامل متمایزکننده مرحله موفقیت از مراحل اولیه شرکت است و تضمین‌کننده پایداری و رشد بلندمدت کسب و کار می‌باشد.

**نکته مهم:** اگر شرکت شما هنوز می‌تواند بدون افراد کلیدی و تنها با تکیه بر خودتان ادامه دهد، احتمالاً هنوز در مرحله بقا هستید، نه موفقیت. اما اگر نبود افراد کلیدی به معنای توقف سیستم باشد، کسب و کار وارد مرحله موفقیت شده است.

در این مقاله به سؤالات زیر پاسخ داده شده است

۱. مرحله موفقیت یک کسب و کار در صنعت ساخت چیست؟
۲. چالش‌ها و عوامل موفقیت در این مرحله چه موارد هستند؟
۳. نقش نیروی انسانی در مرحله موفقیت در یک کسب و کار در صنعت ساخت چیست؟

جایگاه مبانی ارائه شده در آموزش‌های موسسه ACEMI

در نقشه راه جامع مدیریت ساخت موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی‌پور، دوره‌ای در سطح مهارت‌های سخت با عنوان دوره "مدیریت کسب و کار در صنعت ساخت (Construction Business Management)" برای اولین در کشور توسط موسسه برگزار شده است.

به جهت آشنایی با سایر دوره‌ها و تاریخ برگزاری آن‌ها می‌توانید به بخش تقویم آموزشی موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی‌پور مراجعه نمایید.

dralavipour.com



برای دریافت مقالات بیشتر در خبرنامه موسسه ACEMI عضو شوید.

|                                                                 |                      |              |                   |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|-------------------|
| <b>با ما همراه باشید</b><br>موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور |                      |              |                   |
| +۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۴۵                                               |                      |              | +۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۵۰ |
|                                                                 | info@dralavipour.com | ACEMI        |                   |
|                                                                 | ACEMI_social         | Alavipour_pm |                   |
|                                                                 | ACEMI_channel        | Alavipour_pm |                   |

