

موردکاوی شماره (۱۳)

محکمی برای نظریه‌ها در عرصه عمل

غلامرضا خاکی

مقدمه

در حالی که آقای قوتی رئیس هیأت مدیره گروه صنعتی تابش در طول اتاق راه می‌رفت و تراز نامه شرکت لامپ مهتاب را ورق می‌زد و به وضعیت نابسامان این شرکت فکر می‌کرد صدای زنگ تلفن رشته افکارش را برید، گوشی را برداشت؛ منشی او بود که ورود آقای نجفی را خبر می‌داد، آقای قوتی گفت: «ایشان را راهنمایی کنید».

آقای نجفی ۳۱ سال سن دارد، او فارغ التحصیل رشته مدیریت صنعتی است و ۳ سال سابقه کار در ذوب آهن دارد. آقای قوتی در حالی که به ترازنامه و گزارشهای مالی در دست آقای نجفی اشاره می‌کرد، گفت: «همانطور که می‌بینید این شرکت در حال زیان دهی است و در آستانه ورشکستگی قرار دارد، در هیأت مدیره با توجه به شناختی که آقای محمدی (عضو هیأت مدیره) از شما ارائه کردند و تحقیقی که ما از محل کار سابق شما به عمل آوردیم، تصمیم گرفته شد که شما را به عنوان مدیر عامل شرکت لامپ مهتاب انتخاب کنیم».

دو سال بعد

قبل از مدیریت آقای نجفی، شرکت دچار زیان فراوانی بود و بدهیهای کوتاه مدت شرکت، نیز مبالغ چشمگیری را تشکیل می‌داد.

در نتیجه سیاستهایی که آقای نجفی به عنوان مدیر عامل اتخاذ کرد حدوداً تمام بدهیهای شرکت پرداخت شد. یکی از کارهای مفیدی که وی انجام داد، فروش موجودیهای بدون گردش و راکد در انبارهای شرکت بود (لامپهایی که حدود ۵ سال در انبار شرکت

موجود بودند) وی وجود بعضی از داراییهای ثابت، نظیر ماشین آلات دست دوم را ضروری تشخیص نداد و اقدام به فروش آنها کرد و بدین ترتیب بخش زیادی از بدهیها و دیون شرکت را بازپرداخت نمود.

آقای نجفی در ابتدای تصدی سمت جدید خود در تعدیل نیروی انسانی گامهایی برداشت و همچنین با یک برنامه‌ریزی حساب شده میزان تولید روزانه را افزایش داد، افزایش میزان تولید روزانه باعث گردید که هزینه ثابت شرکت بر روی تعداد بیشتری از کالاهای ساخته شده، سرشکن گردد. بدین ترتیب قیمت تمام شده محصولات کاهش یافته و محصول به راحتی در بازار به فروش می‌رسید. این تغییرات باعث شد که شرکت از حالت زیان دهی خارج شده و به نقطه سر به سر برسد.

وضعیت منابع مواد اولیه

شرکت قسمتی از مواد اولیه لامپ نظیر سیم تنگستن و حباب شیشه‌ای را از خارج وارد می‌کرد. شرکت لامپ مهتاب چون بسیاری از شرکتهای دیگر، در راستای سیاست حمایت از صنایع داخلی از ارز ۸۰ تومانی استفاده می‌کرد و به این ترتیب توانسته بود حتی با کالاهای مشابه خارجی در بازار داخل رقابت و تا حدودی برتری نیز داشته باشد.

مشکل از زمانی شروع می‌شود که دولت نرخ ارز شناور را اعلام می‌کند، این خبر که کلیه شرکتهای باید از ارز شناور جهت واردات مواد اولیه و کالا استفاده کنند آقای نجفی را نیز مانند بسیاری دیگر از مدیران مضطرب ساخت.

آقای نجفی در یک محاسبه ساده به این نتیجه رسید که اگر

چون گذشته حساب و تنگستن را از خارج با قیمت ارز شناور وارد نموده و هزینه اضافی ناشی از خرید ارز شناور را بر روی قیمت محصولات محاسبه و به بازار عرضه نماید، فروش کارخانه دچار مشکل نخواهد شد.

یک هفته بعد از اعلام این خبر مدیر تولید شرکت، آقای حسینیان به اتاق آقای نجفی وارد می‌شود و به وی خبر می‌دهد که در شهرستان اراک حساب لامپ تولید می‌شود که کیفیت حسابهای وارداتی را ندارد ولی استفاده از آن قیمت تمام شده هر لامپ را پایین می‌آورد و منجر به فروش بیشتری می‌گردد.

این خبر در ابتدا برای آقای نجفی خوشحال کننده بود ولی با تحقیقاتی که وی انجام داد خرید از این کارخانه را چندان مناسب ندید، مع الوصف تصمیم گرفت که از افکار معاونین و سرپرستهای شرکت در این زمینه استفاد کند؛ به این ترتیب وی یک جلسه مشورتی تشکیل داد.

برای شرکت در جلسه از مدیر فنی، مدیر برنامه ریزی، مدیر تولید، مدیر تدارکات، مدیر فروش، مدیر مالی و سرپرستان بخشهای مختلف و عده‌ای از کارکنان صاحب نظر دعوت به عمل آمد. آقای نجفی در ابتدای جلسه پیرامون مشکل بوجود آمده صحبت کرد. سپس سؤالی مطرح کرد و از حضار خواست تا روی این سؤال فکر کنند و هر جوابی که به ذهنشان خطور می‌کند بیان کنند. سؤال این بود که: با توجه به قیمت ارز و اختلال در روال تولید (به جهت وارداتی بودن حساب و تنگستن) ظاهراً برای ما دو راه بیشتر باقی نمانده است: ۱- خرید طبق روال گذشته (واردات از خارج)، ۲- خرید از شرکتهای داخلی. به نظر شما با توجه به آمار و ارقام موجود کدامیک از دو طریق فوق مناسب است و به چه دلیل؟ پس از پایان جلسه و جمع‌آوری نظرات این نتیجه به دست آمد:

الف: ۶۲٪ از افراد نظرشان این بود که تنگستن از خارج وارد گردد و حساب از کارخانه واقع در اراک خریداری شود و عمدتاً دلیلشان این بود که با واردات حساب و تنگستن از خارج قیمت تمام شده محصول افزایش یافته و شرکت در فروش محصولات موفق نخواهد بود و چون قیمت حساب بالا بوده و حدود ۳۰٪ قیمت لامپ را تشکیل می‌دهد بهتر است حساب از داخل تهیه شود و تنگستن از خارج وارد گردد.

ب: ۳۸٪ از افراد عقیده داشتند که هم حساب و هم تنگستن از خارج وارد شود و دلیلی که ذکر کردند این بود که کیفیت حسابهای

داخلی پایین بوده و نمی‌تواند جانشین خوبی برای حسابهای وارداتی باشد.

آقای نجفی تصمیم گرفت که نظر گروه اول را بپذیرد، یعنی حساب را از شهرستان اراک خریداری کرده و تنگستن را از خارج وارد نماید.

پس از انعقاد قرارداد با کارخانه حساب سازی اراک قرار شد روزانه ۵۰۰۰ عدد یعنی به اندازه ظرفیت روزانه، حساب به شرکت مهتاب لامپ تحویل داده شود. حسابهای جدید در خط تولید قرار گرفت. ولی از ۵۰۰۰ حساب حدود ۲۰۰۰ حساب در خط تولید می‌شکست و فقط ۳۰۰۰ لامپ سالم تولید می‌شد، در حالی که در گذشته به طور متوسط فقط ۵۰۰ عدد از حسابهای وارداتی در خط تولید به حساب ضایعات منظور می‌شد.

آقای نجفی پس از شنیدن این خبر از مدیر تولید دچار تنش و فشار زیاد روحی شد و خود را در یک بن بست احساس کرد...



سؤالات

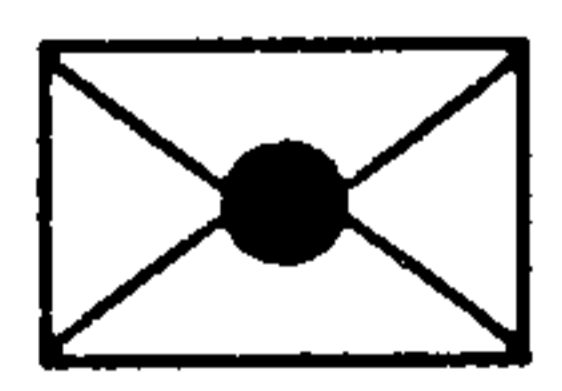
۱- آیا آقای نجفی می‌بایست به نظرات پاسخ دهندگان اهمیت می‌داد و درصدهای آماری به دست آمده را ملاک عمل خود قرار می‌داد؛ چرا؟

۲- اگر شما جای آقای نجفی بودید کدام نظر را قبول می‌کردید، چرا؟

۳- در حال حاضر آقای نجفی چه برنامه‌ای را باید برای خرید مواد اولیه در نظر بگیرد؟

۴- آقای نجفی برای ادامه تولید و بقای شرکت چه استراتژی را باید اتخاذ نماید؟

۵- راهبردهای مدیریت بحران در عبور از وضعیتهای پیش بینی نشده چیست؟



خوانندگان گرامی پاسخهای خود را به آدرس: تهران - بزرگراه شهید چمران - خیابان جلال آل احمد - دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران - صندوق پستی ۶۳۱۱-۱۴۱۵۵ - دفتر مجله دانش مدیریت ارسال دارند.

بدیهی است که بهترین پاسخهای رسیده برای سؤالات مطرح شده که تا تاریخ ۱۳۷۳/۹/۳۱ به دفتر مجله برسد، یک دوره یک ساله فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهدا می‌شود. لطفاً در پاسخهای خود مورد کاوی شماره ۱۳ را حتماً قید فرمایید.

فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت - شماره ۲۳ زمستان ۱۳۷۲

صفحه ۴	دکتر علی رضائیان	سرمقاله (هم پیمانهای استراتژیک)
۵ "	بدرالدین اورعی یزدانی	بررسی مقایسه‌ای انگیزش در فرهنگ غربی و فرهنگ اسلامی
۱۵ "	دکتر حمید ابریشمی	تحلیلی بر مبانی مدیریت در روند توسعه اقتصادی کشور
۲۶ "	دکتر محمد متوسلی	بررسی دیدگاه داگلاس نورث - برنده جایزه نوبل ۱۹۹۳ در خصوص تحلیل تاریخی از فرایند توسعه اقتصادی
۳۶ "	دکتر عبدالحمید شمس	اثرات خصوصی سازی و مقررات زدایی (۲)
۴۴ "	سیدرضا سیدجوادین	مبانی برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۵۱ "	حسن زارعی متین	فرهنگ و عملکرد سازمان
۵۸ "	دکتر علی رضائیان	مدیریت مسیر ترقی (راه پیشرفت)
۶۹ "	حمیدرضا فروتن‌زاده	نگاهی بر پویایی سیستمها (۴)
۸۲ "	دکتر غلامرضا زهتاییان	مدیریت آب و آبیاری و نقش آن در توسعه کشاورزی و عمران روستایی
۸۸ "	حمید فاضل	معرفی پایان نامه: نقش مناطق آزاد در جلب سرمایه‌های خارجی
۹۵ "	غلامرضا خاکی	موردکاوی (۱۱)
۹۷ "	—	معرفی کتاب - حسابداری پیشرفته
۱۰۵ "	—	خلاصه مقالات به زبان انگلیسی

فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت - شماره ۲۴ بهار ۱۳۷۳

صفحه ۲	سردبیر	سرمقاله (رویارویی با واقعیت)
۳ "	دکتر علی رضائیان	شناخت خرده سیستم و ساده‌سازی الگوی تعاملی آن
۱۷ "	دکتر حسن میرزایی اهرنجانی	مهارت و هنر خوب گوش دادن (۱)
۲۸ "	دکتر مصطفی عمادزاده - مسعود هاشمیان	نقش نیروی کار تحصیلکرده در افزایش تولید و بهره‌وری
۳۷ "	دکتر محمد حقیقی	جایگاه کیفیت کالا در رشد و شکوفایی مؤسسات بازرگانی
۴۲ "	خدیجه سفیری	اشتغال زنان و توسعه
۵۲ "	قاسم انصاری رنانی	آقایان مدیران: در استفاده از شیوه مدیریت «مشارکت جو» کمی تأمل کنید!
۵۵ "	دکتر غلامرضا طالقانی	نقش شرکتهای تعاونی روستایی در توسعه بازاریابی محصولات کشاورزی
۵۹ "	حسن زارعی متین	خلاقیت و نوآوری
۶۷ "	ترجمه: احمدرضا سنجری	رابطه متقابل اخلاق و قدرت در سازمانهای امروزی
۷۹ "	فریبرز رحیم‌نیا الاشلو	معرفی پایان نامه: بررسی مشکلات و تنگناهای ایجاد و گسترش صنایع روستایی
۸۴ "	غلامرضا خاکی	موردکاوی (۱۲)
۸۷ "	—	معرفی کتاب - حقوق زبان دیدگان و بیمه شخص ثالث
۹۹ "	Dr. Sayyed Jalil Lajevardy	Male and Female Abilities in Leadership Roles
۱۰۳ "	—	خلاصه مقالات به زبان انگلیسی