

## ویژگی‌های مدیریتی شرکت‌های کوچک و متوسط

نوشته: دکتر جهانیار پامداد صوفی

### چکیده

شرکت‌های کوچک و متوسط دارای ویژگی‌های مدیریتی مخصوص به خود هستند. این شرکت‌ها از نظر میزان استفاده از تکنولوژی سرانه، سیاست‌گذاری‌ها و تعیین خط‌مش خود (سیاست‌های تولیدی، مالی، بازاری،...)، نحوه استفاده از منابع انسانی و بالاخره به خاطر خصوصیات ساختاریشان نسبت به شرکت‌های بزرگ کاملاً متفاوت عمل می‌کنند. به علاوه، شرکت‌های کوچک و متوسط برای تهیه منابع مالی موردنیاز خود، تأمین مواد اولیه مرغوب، برنامه‌ریزی تولید، جذب نیروی انسانی ماهر، ایجاد یک سیستم اطلاعاتی کارآمد مدیریتی (مثلاً حسابداری صنعتی)،... دارای کمبودها، نقاط ضعف و مشکلاتی هستند. از طرفی، شرکت‌های کوچک و متوسط بخاطر انسجام در ساختار سازمانیشان، قابلیت انعطاف‌پذیری بالایشان، صرفه‌جویی در هزینه‌ها در مقیاس تولید و بالا بردن نسی سودآوریشان دارای نقاط قوتی نیز هستند که در صورت توجه به آنها و رفع معضلات می‌توانند در توسعه اقتصادی و حتی در بازرگانی خارجی کشور نقش بسیار مهمی را ایفا نمایند.

## بخش اول: شرکت‌های کوچک و متوسط: تعاریف، وجوه مشخصه، معیارهای شناخت

اختلاف نظر بر روی ارائه تعریف از شرکت‌های کوچک و متوسط و ویژگی‌های مشخصه آنها در بین کشورهای مختلف که دارای ساختارهای اقتصادی - اجتماعی - سیاسی کاملاً متفاوتی هستند وجود دارد. به عنوان مثال یک شرکت که دارای ۱۰۰۰ نفر پرسنل است در آمریکا به عنوان یک شرکت متوسط شناخته می‌شود، در صورتی که در اکثر کشورهای اروپایی آن را در بین شرکت‌های بزرگ دسته‌بندی می‌کنند. خوشبختانه تعدادی شاخص وجود دارند که به ما اجازه می‌دهند تا شرکت‌های کوچک و متوسط را شناسایی کنیم. مهمترین شاخص‌هایی که مخصوصاً از نقطه نظر آمارهای رسمی مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از ارقام مربوط به فروش سالانه (مثلاً در فرانسه حدودی که برای آن قائل می‌شوند بین ۲۰۰ تا ۳۰۰ میلیون فرانک است) و تعداد کارکنان (معمولاً تا ۵۰۰ نفر). البته این شاخص‌ها به تنهایی نمی‌توانند تمام ویژگی‌های شرکت‌های کوچک و متوسط را منعکس کرده و تعریف درستی از آن به ما بدهند. میزان سرمایه و نوع مالکیت آن که نشاندهنده قدرت و نفوذ مدیر و استقلال در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک است نیز از ویژگی‌های شرکت‌های کوچک و متوسط غیروابسته به شرکت‌های بزرگ هستند. بعلاوه، در بعضی محافل علمی، از مقدار سهم بازار و متغیرهای خاص سازمانی نیز به عنوان وجوه مشخصه این نوع شرکت‌ها اسم برده شده است. در برخی از ارگان‌ها مانند کمیسیون بازار مشترک در بروکسل، شورای اقتصادی - اجتماعی فرانسه، یا Small Business Act در آمریکا، برای تشخیص و شناسایی شرکت‌هایی که حق استفاده از مزایای مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط را دارا باشند از شاخص‌های ترکیبی مانند ارقام مربوط به فروش سالانه به اضافه تعداد کارکنان، یا مقدار سرمایه و تعداد کارکنان،... سود می‌برند. در هر صورت رایج‌ترین شاخصی که کاربرد بالایی آماری نیز دارد همان تعداد کارکنان است. بنابراین برای ساده کردن کار می‌توان به تعریف زیر بسنده کرد:

"شرکت‌های کوچک و متوسط عبارتند از شرکت‌هایی که بوسیله یک یا چند مدیر مالک به صورت مستقل اداره می‌شوند و تعداد کارکنانشان از ۵۰۰ نفر کمتر است."

## □ بخش دوم: نقش و جایگاه شرکت‌های کوچک و متوسط در توسعه اقتصادی

بحران سال ۷۴ افشاکننده بسیاری از واقعیات در دنیا بود. یکی از این واقعیات این بود که شرکت‌های کوچک و متوسط بحران را خیلی راحت‌تر پشت سر گذاشتند و در سال‌های پس از آن نیز نسبت به شرکت‌های بزرگ، از پویایی و بالندگی بالاتری برخوردار بودند. تحقیقات و بررسی‌های بی‌شماری ثابت کرده‌اند که شرکت‌های کوچک و متوسط از نظر روند رشد خود، از نظر ایجاد اشتغال، از نظر سوددهی و بالاخره از نظر نرخ سرمایه‌گذاری (میزان سرمایه‌گذاری / ارزش افزوده) سال‌های پس از بحران ۷۴ را به مراتب بهتر و مطلوب‌تر پشت سر گذاشتند<sup>۱</sup>. امروزه پس از گذشت قریب ۲۰ سال از بحران انرژی سال‌های ۷۰ دیگر بر همه کشورهای دنیا، چه صنعتی و چه در حال صنعتی شدن، واضع و مبرهن گشته که راه‌حل واقعی اقتصادی را نباید فقط در بین شرکت‌های بزرگ و چند ملیتی، بلکه همچنین در بین شرکت‌های کوچک و متوسط جستجو کرد. در دنباله مقاله مختصراً به نقش و جایگاه این شرکت‌ها در توسعه اقتصادی کشورها می‌پردازیم.

### □ ۱- شرکت‌های کوچک و متوسط به منزله یک راه‌حل واقعی اقتصادی :

ارقام و آمار کشورهای صنعتی جهان همگی حکایت از آن دارند که شرکت‌های بزرگ که با توجه به تحولات محیطی خود به‌طور پیوسته درگیر در بازسازی تشکیلاتشان هستند مکرراً خیل عظیم بیکاران را به جامعه تحویل می‌دهند<sup>۲</sup>. شرکت‌های کوچک و متوسط، علیرغم نرخ بالای مرگ و میر و تولد در بینشان (به خصوص در ۵ سال اول تأسیس آنها)، در ارتباط با ایجاد اشتغال در سطح کلان جامعه بسیار موفق عمل کرده‌اند و بیلان کلی کارشان مثبت بوده است<sup>۲</sup>. در کشور فرانسه امروزه نیمی از کارکنان صنعتی در صنایع کوچک و متوسط به‌کار مشغولند در صورتی که در سال ۱۹۷۴ این میزان ۲۵ درصد بوده است<sup>۳</sup>. این نسبت‌ها در شرکت‌های کوچک و متوسط تجاری و خدماتی به مراتب بیشتر است. برطبق آمارهای داده شده در فرانسه، ۹۰ درصد اشتغال‌زائی بین سال‌های ۸۸ تا ۸۹ توسط شرکت‌های زیر ۵۰۰ نفر ایجاد شده است و در این میان ۵۰ درصد مشاغل را شرکت‌های کوچک

زیر ۵۰ نفر ایجاد کرده‌اند.<sup>۴</sup> براساس آمار و پیش‌بینی‌های اداره آمار کار آمریکا، بین سال‌های ۱۹۸۶ تا ۲۰۰۰ بیش از ۷۰ درصد کل مشاغل جدید توسط شرکت‌های کوچک خدماتی و تجاری (بالغ بر ۱۵ میلیون شغل) ایجاد خواهند شد.<sup>۵</sup> از طرف دیگر، امروزه شرکت‌های کوچک و متوسط با مشارکت خود در سرمایه‌گذاری‌های تکنولوژیکی و غیرتکنولوژیکی (انسانی) سهم به‌سزایی را در بهبود کیفی و کمی تولیدات و همچنین در افزایش مهارت‌های انسانی در سطح جهان به عهده دارند. به عنوان مثال، نرخ سرمایه‌گذاری (میزان سرمایه‌گذاری) در فرانسه در بین سال‌های ۷۳ تا ۷۴ (سال‌های قبل از بحران) در شرکت‌های کوچک و متوسط ۱۵٪ و در شرکت‌های بزرگ در حدود ۲۴ درصد بوده (۹ درصد اختلاف)، در صورتی که همین نرخ در سال ۷۹ (پس از بحران) برای شرکت‌های کوچک ۱۰ درصد و برای شرکت‌های بزرگ ۱۳ درصد بوده (۳٪ اختلاف).<sup>۱</sup> شرکت‌های کوچک و متوسط نسبت به شرکت‌های بزرگ از نرخ رشد سالانه بالاتری نیز برخوردارند (بیش از ۴۰ میلیارد فرانک سرمایه‌گذاری سالانه این شرکت‌ها است، یعنی ۲۰٪ کل سرمایه‌گذاری‌ها).<sup>۱</sup>

امروزه "آژانس ملی ارزشیابی تحقیقات"<sup>۵</sup> در فرانسه تعداد شرکت‌های کوچک و متوسطی که نوآوری‌ها و اختراعات صنعتی خود را به ثبت رسانیده‌اند را به بیش از ۱۰۰۰۰ شرکت تخمین می‌زند.<sup>۳</sup> این نوآوری‌ها، محصول سرمایه‌گذاری‌هایی هستند که این شرکت‌ها با مساعدت دولت بر روی تکنولوژی، توسعه و تحقیقات، جمع‌آوری اطلاعات، آموزش نیروی انسانی و... کرده‌اند. براساس آمار موجود مشخص شده که بودجه تحقیقاتی شرکت‌های کوچک و متوسط، که معمولاً نسبت به شرکت‌های بزرگ خیلی کمتر است، چیزی بین ۱ تا ۱۰ درصد از فروش سالانه آنها می‌باشد و بعضی از این شرکت‌ها بین ۵ تا ۱۰ میلیون فرانک در سال به دپارتمان تحقیقات و توسعه خود اختصاص می‌دهند.<sup>۳</sup>

در پایان بد نیست متذکر شویم که شرکت‌های کوچک و متوسط در فرانسه اگرچه اکثراً در نزدیکی شهرها مستقر هستند ولی در حدود ۱/۴ آنها در فاصله بیش از ۵۰ کیلومتری از یک شهر ۵۰۰۰۰ نفری قرار دارند که به ثبات اقتصادی مناطق روستایی، علی‌الخصوص در بخش‌های تجاری و خدماتی کمک‌های شایان توجهی می‌کنند.<sup>۳</sup>

□ ۲- شرکت‌های کوچک و متوسط به مثابه نیروی بالقوه‌ای در بازرگانی خارجی :

اگر بخواهیم باز هم به زبان آماری سخن بگوییم، بد نیست یادآوری شود که در حدود ۲۵ درصد صادرات کشور فرانسه توسط این شرکت‌ها انجام می‌گیرد و از هر سه شرکت کوچک و متوسط فرانسوی، یکی بیش از ۲۰ درصد فروش سالانه‌اش را در خارج از کشورش بدست می‌آورد<sup>۳</sup>. بیش از ۵۰ درصد شرکت‌های کوچک و متوسط فرانسوی در صادرات به کشورهای مختلف جهان شرکت دارند که این سهم، بیشتر متعلق به شرکت‌های متوسط است. دولت فرانسه با معافیت‌های متعدد مالیاتی و حذف بعضی از هزینه‌های دولتی این شرکت‌ها، سعی در بالابردن کارآیی این شرکت‌ها در مقابل رقبای خارجی‌شان که به نوبه خود نیز از تسهیلات دولت‌های مطبوعشان برخوردارند دارد. بعلاوه، کمک‌های متعدد مالی، لجستیکی و مدیریتی دولت، محیط نسبتاً مساعدی را برای رشد و بین‌المللی‌شدن این شرکت‌ها فراهم کرده است.

### □ بخش سوم: ویژگی‌های مشخصه شرکت‌های کوچک و متوسط در مقایسه با شرکت‌های بزرگ

قبلاً گفته شد که از وجوه مشخصه شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توان پایین بودن سهم بازار، متمرکز بودن سرمایه در دست عده معدودی به عنوان مالک و مدیر، پایین بودن میزان فروش سالانه و پایین بودن میزان سرمایه را نام برد. البته خصوصیات فوق‌الذکر، با توجه به این شرکت‌ها و ویژگی‌های ساختاریشان، الزاماً نه تنها نقطه ضعف به حساب نمی‌آیند، بلکه می‌شود از آنها در جهت بهره‌وری بیشتر استفاده نمود. براساس بررسی‌ها و تحقیقات مختلف در کشورهای متفاوت از جمله ایران، می‌توان یکسری نقاط ضعف و نقاط قوت برای شرکت‌های کوچک و متوسط قائل شد که به شرح زیرند<sup>۴</sup>.

□ ۱- نقاط ضعف و تنگناهای موجود در شرکت‌های کوچک و متوسط :

- آشنا نبودن مدیران این شرکت‌ها به تکنیک‌های مدیریتی جدید (در اکثر مواقع)
- کمبود نیروی ماهر و متخصص : که بیشتر جذب شرکت‌های بزرگ می‌شوند تا

- شرکت‌های کوچک و متوسطی که نسبتاً مزایای کمتری را ارائه می‌دهند.
- پایین بودن میزان تکنولوژی سرانه: براساس آمار موجود این میزان در شرکت‌های بزرگ ۱۷۰۰۰۰ فرانک، در شرکت‌های متوسط ۸۹۰۰۰ فرانک و در شرکت‌های کوچک ۷۸۰۰۰ فرانک است (آمار مربوط به کشور فرانسه). از آنجا که این شرکت‌ها بیشتر در بخش‌های خدماتی، تجاری و صنایع سبک فعالیت دارند، ارقام فوق قابل توجه هستند.
  - پایین بودن میزان دارائی‌های ثابت نسبت به کل دارائی‌ها.
  - بالا بودن میزان بدهی‌های کوتاه مدت نسبت به کل بدهی‌ها: این نسبت برای شرکت‌های کوچک و متوسط ۱۹ درصد و برای شرکت‌های بزرگ ۱۶ درصد است (آمار مربوط به کشور فرانسه) که تأثیر بسیار منفی بر روی بالارفتن هزینه‌های مالی شرکت‌های کوچک و متوسط می‌گذارد (تا ۵ درصد فروش).
  - پایین بودن یا وجود نداشتن بدهی‌های درازمدت: که به خاطر مشکلات موجودی است که بر سر راه این شرکت‌ها جهت دسترسی به وام‌ها و اعتبارات بانکی وجود دارد.
  - کمبود نقدینگی و شکنندگی مالی: به خاطر بالا بودن بدهی‌های جاری و پایین بودن میزان سرمایه و ذخایر مالی.

## □ ۲ - نقاط قوت:

- بالا بودن نسبی سودآوری نسبت به شرکت‌های بزرگ
- صرفه‌جویی در هزینه‌ها در مقیاس تولید
- انسجام در ساختار سازمانی (غیررسمی بودن آن در شرکت‌های کوچک و نیمه‌رسمی بودن آن در شرکت‌های متوسط) و قابلیت انعطاف بالا به خاطر دارا بودن قدرت تصمیم‌گیری سریع در مواجهه با موانع
- در پایان لازم به تذکر است که ویژگی‌های فوق نسبت به بخش اقتصادی که شرکت در آن به فعالیت مشغول است، یا به میزان وابستگی آنها به یک شرکت بزرگتر (به صورت شعبه یا پیمان کار یا...) یا... متغیر هستند.

## □ بخش چهارم: ویژگی‌های مشخصه مدیریت شرکت‌های کوچک و متوسط

در دو دهه اخیر، تحقیقات متعددی بر روی شرکت‌های کوچک و متوسط در رابطه با ویژگی‌های خاص مدیریتی این شرکت‌ها در مقایسه با شرکت‌های بزرگ شده است. نظریات مختلفی نیز در ارتباط با سیاست‌های مختلف (مالی، بازرگانی، تولیدی، ...) منطبق با شرایط خاص این شرکت‌ها ارائه شده‌اند. از مهمترین ویژگی‌های مدیریتی این شرکت‌ها، اهمیت و نقش شخصیت مدیر در عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط می‌باشد که در زیر به صورت اجمالی به آن می‌پردازیم.<sup>۷</sup>

### □ ۱ - اهمیت شخصیت مدیر در عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط :

چنانکه می‌دانیم، شرکت‌های کوچک در ابتدای تشکیل خود معمولاً به صورت تنگاتنگ، وابسته به یک فرد و حول شخصیت آن فرد سازماندهی می‌شوند. این فرد که همان مدیر شرکت است، کنترل خود را بر تمام سازمان اعمال می‌کند و کلیه تصمیم‌گیری‌های استراتژیکی و اجرایی را به تنهایی اتخاذ می‌کند. براساس نظر بسیاری از محققین، قدرت مدیر مخصوصاً در مواقعی که اطرافش را مدیران ستاد نگرفته باشند، صدچندان بیشتر است و در بین شرکت‌های کوچک تازه تأسیس، چنین مواردی فراوان به چشم می‌خورد. موفقیت در عملکرد و مخصوصاً رشد سازمان‌های کوچک تازه تأسیس به طور مستقیم وابسته به تصمیمات مدیرش دارد. تحقیقات متعددی ثابت کرده‌اند که تغییر و تحول در خط‌مشی از یک طرف و در ساختار سازمانی شرکت‌های کوچک از طرف دیگر بستگی تام به جهت‌گیری شناختی و انگیزشی مدیر دارد. چنین مدیری برای موفقیت و رشد، باید دارای خصوصیت‌های شخصیتی و شناختی دوگانه باشد. چنین شخصی باید بتواند در آن‌واحد از قدرت خلاقیت، الهام‌پذیری و ابتکار خود در ارائه ایده‌های جدید سود برده و همچنین از روش‌های متدیک و سیستماتیک در جهت تجزیه و تحلیل عملی و اجرایی پروژه‌های خود استفاده کند. چنین مدیری باید بتواند تصمیم‌گیری‌های استراتژیک خود را در کمال آرامش و احتیاط به مرحله اجرا در آورده و در مواقع اضطراری قادر به نشان دادن عکس‌العمل‌های سریع، انعکاسی و عصبی نیز باشد. مدیران شرکت‌های

کوچک و متوسط که معمولاً دارای ویژگی‌های مدیریتی پدرسالارانه هستند باید بتوانند همزمان با ایجاد امنیت شغلی و احساس دل‌بستگی به سازمان و روحیه همکاری در بین کارکنانشان، در مواقع لازم، با ترویج رقابت و حتی ترس از آینده در بین آنها محرکات لازم را برای تقویت رفتارهای موردنظر و موفقیت ایجاد نمایند. به عقیده بسیاری از محققین، یکی از مهمترین علل شکست شرکت‌های کوچک تازه تأسیس شده، نداشتن انعطاف‌پذیری لازم در مواجهه‌شدن با تغییر و تحولات سریع محیط و در استفاده از فرصت‌های زودگذر توسط مدیرانش می‌باشد. علی‌الخصوص، مدیرانی که سال‌های سخت اولیه را پشت سر می‌گذارند به تدریج انعطاف‌پذیری خود را از دست می‌دهند و به روش موجود خو گرفته و از هرگونه تغییر و تحولی در سیاستگذاری‌ها و در ساختار سازمانیشان اجتناب می‌ورزند. براساس بررسی‌های متعدد، حتی مشاهده شده که تعدادی از این مدیران برای استخدام دستیار و معاونانی برای خود و تفویض اختیاراتشان دچار مشکل و سردرگمی هستند<sup>۱۷</sup>. در چنین مواردی اگر شرکت در محیط پرتلاطم و پرابهامی نباشد قدرت ادامه حیات را خواهد داشت، در غیر این صورت انعطاف‌پذیری لازم برای انطباق خود با تغییر و تحولات سریع محیطش را نخواهد داشت.

## □ ۲ - سیاستگذاری و تعیین خط‌مشی :

با توجه به اندازه شرکت‌های کوچک، باید قبول کرد که ابزار استراتژیکی و ساختاری آنها نیز باید مخصوص به خودشان باشد، یعنی اینکه این شرکت‌ها باید ویژگی‌های استراتژیکی و ساختاری خاصی را دارا باشند تا بتوانند در صحنه رقابت موفق عمل کنند. در زیر به ویژگی‌های مشخصه سیاستگذاری‌های این شرکت‌ها می‌پردازیم.

۱ - **میانست بازرگانی** : برطبق نظریات بسیاری از محققین (مثلاً Porter)<sup>۱۸</sup> بهترین استراتژی بازار برای شرکت‌های کوچک که از نظر قدرت مالی و ابزار ساختاری دارای محدودیت‌های زیادی هستند، همانا تخصصی کردن محصولات خود و ارائه آنها به یک بازار محدود (از نظر جغرافیایی) یا به یک گروه خاص از مشتریان می‌باشد. چنین شرکت‌هایی دارای قدرت مالی و تولیدی کافی برای عرضه



محصولاتشان در حجم زیاد و هجوم به بازارهای متعدد با بکارگیری فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغاتی گسترده و تهاجمی نیستند. شرکت‌های متوسط همزمان با بالا رفتن بنیه مالی‌شان و گسترش سازمانیشان، می‌توانند اقدام به ایجاد تنوع در محصولاتشان و دستیابی به بازارهای جدید بنمایند.

۲ - سیاست مالی: قبل از هر چیز باید اذعان نمود که صحبت از سیاست مالی در شرکت‌های کوچکی که حتی قیمت تمام شده محصولات خود را بدرستی محاسبه نمی‌کنند گزافه‌گویی بیش نیست (برطبق آمار موجود، عدم کنترل هزینه‌های تولید و نداشتن یک سیستم حسابداری صنعتی برای محاسبه دقیق قیمت تمام شده از علل مهم ورشکستگی زودرس این شرکت‌ها در فرانسه هستند)<sup>۱۶</sup>. برطبق یک بررسی در بین ۱۹۰۰۰ شرکت کوچک و متوسط فرانسوی، سیستم حسابداری صنعتی را نمی‌توان در بیش از ۴۵ درصد از این شرکت‌ها یافت (۳۰ درصد برای شرکت‌های کوچک). فقط ۴۷ درصد از شرکت‌های مورد بررسی اعلام کرده‌اند که از هزینه‌های تولید خود کاملاً اطلاع دارند<sup>۹</sup>. نتایج حاصله از تحقیقات مختلف همگی اذعان از آن دارند که ارزیابی هزینه‌ها، تعیین قیمت تمام شده و ایجاد یک سیستم حسابداری صنعتی را فقط می‌توان در شرکت‌های متوسط - بزرگ مشاهده کرد. شرکت‌های تازه تأسیس کوچک معمولاً کارهای حسابداری خود را به خارج از شرکت محول می‌کنند. برطبق تحقیقات موجود مشاهده شده که در ۵۵ درصد شرکت‌های کوچک و متوسط، مدیر شرکت مدیریت مالی آن را نیز برعهده دارد و در ۴۵ درصد بقیه سیاست‌های مالی و مدیریت امور مالی برعهده حسابدار شرکت، مدیر اداری، یا حسابدار جزء خارج از شرکت می‌باشد<sup>۹</sup>. تحقیقات دیگری نشان داده‌اند که فقط در ۱۷ درصد شرکت‌های کوچک (زیر ۵۰ نفر) می‌توان یک مدیر امور مالی یافت و این نسبت برای شرکت‌های متوسط به ۴۴ درصد می‌رسد<sup>۹</sup>. لازم به تذکر است که حتی اگر در یک شرکت کوچک، مدیر مسئول امور مالی وجود داشته باشد، تحقیقات نشان داده‌اند که بیش از ۳۵ درصد آنها آموزش مدیریتی و حسابداری ندیده‌اند. هر چه اندازه شرکت بزرگتر باشد تفویض اختیارات به مدیر امور مالی را می‌توان بیشتر در آن مشاهده کرد.

براساس بررسی‌های موجود به جرأت می‌توان مطرح کرد که در شرکت‌هایی هم که در آنها یک دپارتمان مستقل امور مالی یافت می‌شود، وظائف آن دپارتمان به دو

بخش مهم خلاصه می‌شود: ۱ - بررسی و حل مشکلات کوتاه‌مدت شرکت؛ مثل بازپرداخت بدهی‌ها و مشکلات مربوط به نقدینگی و صندوق، ۲ - بررسی و مقابله با تنش‌های گاه و بیگاهی که در اثر رشد شرکت ایجاد می‌شوند؛ مانند دریافت اعتبار و سرمایه‌گذاری.<sup>۱۰</sup> لازم به تذکر است که تصمیمات مهم مالی در این گونه شرکت‌ها هرگز به مدیر یا مسئول امور مالی تفویض نمی‌شود و در صورت لزوم، پس از مشاورت‌های مختلف با خبرگان داخل و خارج شرکت حرف‌نهایی را مدیر عامل می‌زند. با توجه به شکنندگی مالی این شرکت‌ها (بالا بودن بدهی‌های کوتاه‌مدت نسبت به بلندمدت، بالا بودن هزینه‌های مالی، پایین بودن میزان سرمایه و ذخائر پولی) و سودآوری نسبتاً خوبشان، سیاست‌های مالی شرکت‌های کوچک و متوسط به شدت مشروط می‌شوند. این سیاست‌ها به صورت تیتروار در زیر مطرح شده‌اند<sup>۱۱</sup>:

- برنامه‌ریزی‌های مالی و بودجه‌بندی فقط برای کوتاه‌مدت (یکسال) وجود دارد.
- سیاست سود سهام به خاطر اینکه سهامداران متشکل از مدیران و فامیلشان می‌باشند انجام نمی‌شود و بجای آن حقوق‌های بالاتر به افراد فامیل پرداخت می‌شود. پرداخت حقوق به سهامداران بیشتر به صورت تقسیم سود خالص بین آنها است تا حقوق.

- سرمایه‌گذاری‌های این شرکت‌ها بیشتر تابعی از عملکرد تکنیکی آنها می‌باشد.
- بازپرداخت سرمایه‌گذاری‌ها بیشتر از طریق منابع داخلی یا بدهی‌های کوتاه‌مدت پرداخت می‌شود. بنابراین علی‌رغم سودآوری بالا همیشه مشکلات بازپرداخت هزینه‌های سرمایه‌گذاری وجود دارد.

در پایان می‌توان اذعان کرد که نقش و کاربرد مدیریت امور مالی در شرکت‌های کوچک و متوسط به شدت نامشخص و مبهم است و در اغلب موارد وظائف مالی و وظائف حسابداری به صورت مخلدوش شده‌ای در هم تلفیق شده‌اند. به جرأت می‌توان مطرح کرد که تئوری‌های مالی و الگوهای ارائه شده توسط صاحب‌نظران هیچ نقشی را در عملکرد مالی شرکت‌های کوچک و متوسط بازی نمی‌کنند (یا فقط نقش کوچکی را در شرکت‌های متوسط ایفا می‌کنند).

۳ - **سیاست تولیدی:** از مهمترین ویژگی‌های بارز شرکت‌ها و صنایع کوچک و متوسط در ارتباط با تولیداتشان، نوآوری و کیفیت خوب محصولات می‌باشد. از آنجا

که اینگونه شرکت‌ها قادر به تولید گام‌های مختلف از محصولات مختلف در حجم زیاد نیستند تا بتوانند هزینه‌های (متغیر) تولید را سرشکن کرده و قیمت‌ها را بشکنند، لذا از نقطه نظر رقابتی باید بتوانند به صورت خیلی تخصصی، یک یا دو محصول مشخص را با کیفیت خیلی بالا (و حتی با قیمت بالاتر) به بازار عرضه کنند<sup>۴</sup>. چنین سیاست تولیدی، علیرغم اینکه می‌تواند از تکنولوژی مدرنی استفاده کند، ولی الزاماً احتیاج به بالا بودن درصد استفاده از تکنولوژی نسبت به عامل انسانی را ندارد (Capitalistic Intensity). در شرایط پرتلاطم و پرابهام محیطی امروز که از ویژگی‌های بارز آن، ناپایداری ساختار بازار رقابتی، پایین آمدن سیکل زندگی محصولات و ... است، تنها راه ادامه حیات یک شرکت کوچک (یا متوسط) بستگی تام به قابلیت نوآوری و انعطاف‌پذیری آن، به قدرتش در کنترل هزینه‌های تولید، بالا نگه داشتن کیفیت محصولاتش و به ظرفیت‌هایش در ارائه روش‌های تولیدی مدرنتر و محصولات جدیدتر و بازارپسندتر دارد. امروز نوآوری و انعطاف‌پذیری، شعار تمام شرکت‌های کوچک است و این شعار فقط در صورتی تحقق می‌یابد که ابزار ساختاری و مدیریتی منطبق و مناسب وجود داشته باشند؛ چراکه نوآوری، یک فرایند سازمانی مشارک‌گشان در مضمون‌بندی خط‌مشی، ساختار سازمانی منسجم و در آن واحد منعطف، گردش بهینه اطلاعات و ارتباطات رسمی و غیررسمی افقی و عمودی و ... از ویژگی‌های مدیریتی و ساختاری سازمان‌های نوآور کوچک و متوسط هستند. سازمان‌های پیچیده و عریض و طویل، انعطاف‌پذیری، انسجام، قدرت مانور و ... لازم را برای نوآوری ندارند. تلفیق مناسبی از ساختار سازمانی منعطف، سبک مدیریتی مشارکتی و در آن واحد منسجم و خط‌مشی تهاجمی و نوآور است که به شرکت‌هایی مانند Compact و Nike اجازه داد بازارهای مشخصی را از غول‌هایی مانند IBM و Addidas بریابند.

۴ - مدیریت منابع انسانی: علیرغم مشکلات متعددی که شرکت‌های کوچک و متوسط برای یافتن و استخدام مهارت‌های موردنیاز خود و سپس جذب این مهارت‌ها و ایجاد انگیزه در منابع انسانی خود (با توجه به محدود بودن توانایی‌های مالی و تشکیلاتی سازمان) دارند، اما همان اندازه کوچک شرکت، کم بودن سلسله

مراتب در ساختار، انسجام در سازمان و غیررسمی بودن نسبی، ... می‌توانند نقش بسیار مثبتی در تهییج و هدایت منابع انسانی آنها ایفا کنند.

همانطوری که می‌دانیم شرکت‌های کوچک و متوسط، از آنجا که نسبت به شرکت‌های بزرگ قادر به پرداخت دستمزدها، پاداش‌ها و سایر مزایای بالا نیستند، برای استخدام نیروها و مهارت‌های موردنیاز خود در شرایط بدتری قرار دارند. بعلاوه شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ امکانات زیادی را برای ارتقاء و ترفیع افراد فراهم می‌کنند در صورتی که در شرکت‌های کوچک و متوسط این امکانات بسیار محدود و یا حتی نایاب هستند. اما از طرف دیگر، شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند موقعیت بسیار مناسبی را برای افرادی که مایلند در تصمیم‌گیری‌های استراتژیکی مشارکت داشته باشند، در فرایند تولید از اول تا آخر آن نقش مهمی را ایفا کنند و بالاخره ترجیح بدهند که در گروه‌های کوچک نقش محوری داشته باشند تا در تشکیلات بزرگ نقش محدود، فراهم کند. درست است که افراد در سازمان‌های کوچک دارای حقوق و مزایای کمتری هستند، امکانات ترفیع و ارتقاء به مراتب بالاتر سازمانی محدودتر است و وظائف و مشاغلشان به مراتب بیشتر و متنوعتر است (به خاطر عدم وجود شرح وظائف مدون در شرکت‌های کوچک)، ولی اگر همین افراد دارای استقلال و قدرت مانور بالا در تصمیم‌گیری‌هایشان باشند و محیط‌های غیررسمی و غنی از نظر ارتباطی را به محیط‌های رسمی و استانداردیزه شده ترجیح دهند، انگیزه‌های کافی برای جذب شدن و نشان دادن عملکرد بالا را در سازمان‌های کوچک خواهند داشت.

۵ - برنامه‌ریزی متمرکز و هدف‌بندی در شرکت‌های کوچک و متوسط: از نظر برنامه‌ریزی و هدف‌بندی، عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط بسیار متنوع است. در میان طیف گسترده و متنوع این شرکت‌ها می‌توان شرکت‌هایی را یافت که کلیه برنامه‌ریزی‌ها، سیاست‌ها و اهدافشان فقط در مغز مدیر نقش بسته و کل سازمان به صورت منسجمی حول شخصیت و رهبری او شکل گرفته است. در نقطه مقابل نیز شرکت‌هایی وجود دارند که در آنها برنامه‌ریزی سالانه، بودجه‌بندی و حساب‌های احتمالی به صورت سیستماتیک و با مشارکت کادرهای سازمانی انجام می‌پذیرند و هر چند ماه یکبار نیز مورد تجدیدنظر قرار می‌گیرند و اهداف جدید با

خط‌مشی‌های جدید مطرح می‌شوند. در هر یک از دو مورد فوق، می‌توان شرکت‌های موفق و همچنین ناموفق را یافت. موفقیت یا عدم موفقیت در استفاده از هر یک از دو روش فوق، بستگی به عواملی مانند سبک مدیریتی و تصمیم‌گیری مدیر، اندازه شرکت، پیچیدگی فعالیت‌های شرکت، محیط شرکت و ... دارد. بدیهی است مدیری که دارای سبک (روش) مدیریتی پدرسالانه و رهبری قدرتمند بدون تفویض اختیارات است و علاوه بر آن دارای یک نگرش بسیار قوی ترکیبی، کیفی و کلی است (به جای دیدگاه‌های تجزیه و تحلیلی و عقلانی) می‌تواند در روش غیررسمی خود موفق‌تر باشد تا پیاده کردن یک سیستم برنامه‌ریزی عقلانی مرکزی که بایستی حتماً با مشارکت افراد و تفویض اختیارات به آنها همراه باشد. در ضمن تا وقتی که اندازه شرکت و تقسیم‌بندی‌های سازمانی به حد کافی رشد نکرده، احتیاج مبرمی به این سیستم‌های رسمی وجود ندارد، در صورتی که با بزرگ‌شدن سازمان و پیچیده‌تر شدن فعالیت‌هایش و همچنین بالا رفتن ابهام و تلاطم در بازار، حتماً لازم است که مدیر از مشاورت خبرگان و کادرهای کاردان سازمانی بهره‌جوید و در مضمون‌بندی خط‌مشی‌ها و هدف‌بندی‌ها و اجراء آنها از کل نیروهای خلاقه سازمان استفاده کند. لازم به تذکر نیست که نوع فعالیت شرکت نیز روش برنامه‌ریزی و هدف‌بندی را مشروط می‌سازد. شرکتی که از تکنولوژی بسیار پیشرفته‌ای برای ساختن محصولات مدرن و ارائه آنها به بازار پرتلاطم رقابتی استفاده می‌کند، نمی‌تواند همان‌طور عمل کند که یک سوپرمارکت کوچک عمل می‌کند. اصولاً هر چه محیط پرتلاطم‌تر باشد، سازمان بزرگ‌تر و تقسیم‌بندی شده‌تر باشد، فعالیت‌های شرکت پیچیده‌تر و متنوع‌تر باشد، احتیاج به مشارکت همه مدیران میانی شرکت در مضمون‌بندی خط‌مشی و تعیین اهداف است و لازم است که مدیر دارای شخصیت انعطاف‌پذیرتر برای تفویض اختیاراتش و بسیج عمومی حول اهداف سازمانی باشد تا برنامه‌ریزی‌ها به صورت عقلانی‌تر و تحلیلی‌تر انجام پذیرند.<sup>۱۲</sup>

### □ ۳ - ساختار سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط :

تحقیقات و بررسی‌های بیشماری تغییر و تحول در ساختار سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط را مورد توجه و مطالعه خود قرار داده‌اند. این تحقیقات به‌طور کلی ساختار سازمانی را تابعی از عوامل مختلفی مانند شخصیت مدیر و جهت‌گیری‌های

انگیزی و شناختی او، تکنولوژی مورد استفاده، محیط سازمانی، سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی و بالاخره از همه مهمتر، اندازه سازمانی دانسته‌اند.

اگر یک شرکت کوچک تازه تأسیس را در ابعاد تکاملی خود در نظر بگیریم، می‌توانیم عنوان کنیم که چنین شرکتی در ابتدای فعالیتش دارای ساختاری ساده و انسجام یافته حول شخص مدیر می‌باشد. چنین شرکتی اگر بخواهد در محیط پرتلاطم خود رشد کند چاره‌ای جز نوآوری در تولیداتش ندارد. محققین بیشماری (مانند Burns Stalker در ۱۹۶۱ و... Zaltman در ۱۹۷۳ و Miller در ۱۹۸۳ و...) ۱۳ به این نتیجه رسیده‌اند که برای نوآوری، چاره‌ای جز استخدام افراد و کادرهای خبره (مهندسين، حسابداران، مدیران و...) نیست. با استخدام این افراد و تفویض اختیارات به آنها، تقسیم‌بندی‌های سازمانی بوجود می‌آیند و در نتیجه آن، تضاد بین اهداف، ارزش‌ها، خط‌مشی‌ها و... بین دپارتمان‌های مختلف بروز می‌کند و تفکیک سازمانی بوجود می‌آیند که به نوبه خود به اختلافات دامن می‌زند. بنابراین سازمان ساده‌ای که حول شخصیت یک فرد سازماندهی شده بود، به سازمانی با ساختار پیچیده تبدیل می‌شود. اگر در ساختار ابتدایی و منسجم اولیه، خط‌مشی‌های غیررسمی و اهداف ضمنی که فقط در مغز مدیر می‌گذشت با موفقیت اجرا می‌شدند، ساختار جدید که در آن (با فرض اینکه مدیر دارای شخصیت منعطفی باشد) تفویض اختیارات وسیعی به مدیران قسمت‌های مختلف شده است، احتیاج به سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌های برنامه‌ریزی شده و عقلانی دارد تا با مشارکت و همیاری همه مدیران، مضمون‌بندی شده و به مرحله اجرا در آید. در چنین ساختار تکامل یافته‌ای نقش مدیر در ایجاد ارتباطات بین قسمت‌ها و باز برقراری انسجام لازمه به منظور به پیش بردن هر چه بهتر سیاست‌های جدید و منعطف بسیار مهم است. شرکت‌های کوچک و متوسط از آنجاکه احتیاج به ابزارهای خیلی پیچیده (مثل ابزارهایی که در شرکت‌های بزرگ مورد استفاده قرار می‌گیرند) برای برقراری هماهنگی و انسجام لازم جهت پیشبرد اهدافشان را ندارند و بالقوه منعطف و منسجم هستند، دارای قابلیت‌های بالقوه زیادی به منظور نوآوری هر چه بیشتر هستند. از آنجائی که در چنین شرکت‌هایی افراد دارای قدرت مانور غیررسمی برای استفاده از قدرت‌های خلاقه و ابتکارات و الهام‌پذیری هستند، ایده‌های نو خیلی بهتر رشد می‌کنند. حال اگر ساختار رسمی که وجود دارد

ابزار لازم برای به اجراء در آوردن و شکل‌دهی به این ایده‌ها را از طریق برنامه‌ریزی‌های منظم و دقیق فراهم آورد، دستیابی به موفقیت بسیار محتمل خواهد بود. در پایان باید متذکر شد که هر چه هماهنگی و تناسب بین ساختار سازمانی، استراتژی سازمان، و سبک مدیریت مدیر (با در نظر گرفتن نوع فعالیت شرکت و محیط آن) بیشتر باشد، احتمال موفقیت در انعطاف‌پذیری و نوآوری بیشتر است.<sup>۱۴</sup>

### □ بخش پنجم: نتیجه‌گیری؛ چشم‌اندازی برای آینده:

با توجه به مطالبی که در بخش‌های قبلی در مورد نقش و جایگاه شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصاد جهانی و همچنین در مورد نقاط قوت و ضعف این شرکت‌ها و ویژگی‌های خاص مدیریتی شرکت‌های کوچک و متوسط عنوان شد، می‌توان به جرأت اذعان کرد که در کشورمان نیز چشم‌انداز بسیار مطلوبی برای مشارکت هر چه بیشتر این نوع شرکت‌ها در توسعه اقتصادی وجود دارد. ایجاد شرکت‌های خدماتی، تجاری و صنایع تبدیلی در مناطق محروم و دورافتاده‌ای که با کمبود راه‌های ارتباطی مواجه هستند، می‌تواند نقش بسیار مهمی در اشتغال‌زایی، رونق اقتصادی (کشاورزی، صنعتی، بازرگانی، ...) این مناطق، استفاده بهینه از منابع و ثروت‌های طبیعی آنها و بالاخره در جلوگیری از مهاجرت نیروهای انسانی به شهرها ایفا نماید. چنین تجربیاتی با موفقیت در کشورمان و همچنین در کشورهای مشابه (ترکیه، پاکستان، هندوستان و ...) تاکنون انجام شده‌اند و نویدبخش آینده هستند. از طرفی تأسیس شرکت‌های کوچک صنعتی که به صورت پیمانکاری حول صنایع پایه‌ای و استراتژیک (صنایع سنگین) به فعالیت می‌پردازند نیز با موفقیت در کشورهایی مانند ژاپن انجام شده است و کمک‌های زیادی به توسعه صنایع زیربنایی این کشورها کرده است. در این میان نقش دولت یک نقش اساسی و کلیدی است. دولت باید با قائل شدن تسهیلات مالیاتی و کمک‌های مالی، لجستیکی، مدیریتی و ... به تأسیس و رشد این شرکت‌ها کمک کند. نقش دولت نباید فقط به وضع قوانینی که در اکثر مواقع ضمانت‌های اجرائی لازم را ندارند محدود شود. دولت باید از این نقش سستی خود فراتر رفته و به صورت فعال در آماده‌سازی جو لازم برای تأسیس و رشد هر چه بیشتر شرکت‌های کوچک و متوسط و سرمایه‌گذاری‌های خصوصی در

بخش‌های مختلف اقتصادی (تجاری، خدماتی، صنعتی، ...) تمام نیروهای خود را بکارگیرد. در زیر شمه‌ای از اقدامات مؤثر در این رابطه را به صورت فهرست‌وار مطرح می‌کنیم:

- ۱ - ایجاد نهادها و ارگان‌هایی که به رایگان (یا به صورت حق‌الزحمه‌ای) خدمات مدیریتی را به صورت مشاوره‌ای برای سرمایه‌گذاری، بازاریابی، ... در اختیار افراد مستعد و داوطلب برای سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف اقتصادی بگذارند.
  - ۲ - ایجاد یک بانک تخصصی یا یک مؤسسه مالی - اعتباری برای شرکت‌های کوچک و متوسط.
  - ۳ - اهداء وام‌های بلاعوض و قرض‌الحسنه برای پروژه‌های خلاق و نوآور از طریق مسابقه.
  - ۴ - معافیت مالیاتی برای شرکت‌های تازه تأسیس (به مدت حداقل ۳ سال).
  - ۵ - معافیت از پرداخت هزینه‌های استخدامی و کارگزینی برای استخدام‌های اولیه.
  - ۶ - کمک‌های لجستیکی برای برقراری ارتباط بین صنایع کوچک و بزرگ.
  - ۷ - ایجاد نهادهایی برای ارائه کمک‌های فنی، مشاورتی و آموزشی برای صاحبان صنایع کوچک.
  - ۸ - جلوگیری از واردات کالاهایی که امکان ساختشان در داخل کشور فراهم است.
  - ۹ - ایجاد نهادهایی برای شناسایی بازارها و مراکز تجاری بین‌المللی.
  - ۱۰ - اجباری کردن گذراندن دوره‌های آموزش رایگان مدیریت قبل از تأسیس شرکت‌های کوچک و متوسط برای مدیران آنها (مثلاً از طریق اتاق بازرگانی).
  - ۱۱ - تهیه و توزیع برخی مواد اولیه با سوبسید برای اینگونه شرکت‌ها.
  - ۱۲ - تشویق افراد (و ایجاد تسهیلات) جهت تأسیس مؤسسات تحقیقاتی به منظور پیشبرد هر چه بهتر و بیشتر کارهای پژوهشی بر روی شرکت‌های کوچک و متوسط.
- لازم به تذکر است که تعدادی از اقدامات فوق هم‌اکنون به مرحله اجرا درآمده‌اند ولی احتیاج مبرم به ایجاد فضای مناسب‌تر، رفع مشکلات، تسریع مراحل اداری - خدماتی فوق‌الذکر، افزایش کارآیی و ... بیش از پیش دارند.



## □ فهرست منابع

- 1 - Michel Delattre : "Les PME face aux Grandes Entreprises." *Economie et Statistiques*, No 148, Oct 82.
- 2 - C. Gallagher : "The creation of new firms and jobs in Europe" *European Management Journal*, Vol 4, No 4, Autumn 1986.
- S. Birley : "The Role of News Firms : Births, Deaths and Job Generation." *Strategic Management Journal*, Vol 7, PP 361, 1986.
- X. Greffe : *Les PME, Créent - elles des Emplois*, ed. Economica, 1984.
- 3 - PME 90, *Vers la Compétitivité Global*, ed economica, paris 1991.
- 4 - Statistiques CGPME / UNEDIC in P. Chabert, L'usine nouvelle, Special Emploi, no 2282, 13 Sep 1992.
- 5 - Richard J. Wagner & Mark D. Fullord : "Non career employment decisions and their impact on small business", *Journal of Small Business Management*, Vol 27, No 3, Juillet 1989.
- ۶ - در رابطه با این موضوع، علاقمندان می توانند به منابع زیر مراجعه فرمایند :  
- مهری ثقفی : بررسی اجمالی پیرامون صنایع کوچک و اشتغال، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، ۱۳۶۶.
- وزارت صنایع سنگین : نقش و جایگاه صنایع کوچک در توسعه اقتصادی کشور، ۱۳۷۲.
- 6 - B. Loiseau C. Dupont : Facteurs de succès et d'échecs dans les PME, *Revue Francase de Gestion*, Sep - Oct 81.
- ۷ - برای مطالعه در مورد تأثیر شخصیت مدیر در موفقیت یا شکست شرکت های کوچک و متوسط، علاقمندان می توانند به منابع زیر مراجعه نمایند.
- 7 - R. Buchele : *Business Policy in Growing Firms*, San Francisco, Chandler, 1967.
- M. Kets de Vries & D. Miller : *The Neurotic Organization*, San Francisco, Jossey - Buss, 1984.

- Kimberley, J. R. Miles : *The Organizational Life Cycle*, San Francisco, Jossey - Bass, 1979.
- D. Miller, J.M. Toulouse : "Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small firms", *American Journal of Small Business*, Vol 10, No 3, 1986.
- N.C. Churchill, V.L. Lewis : "Les cinq stades de l'évolution d'une PME", *Harvard L'expansion*, No 30, 1983.
- 8 - M. Porter : *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980.
- 9 - R. Huppert : "La Fonction Financière dans la Petite et Moyenne Industrie", *La Revue du Financier*, 2e Trimestre 1983.
- 10 - G. Hirigoyen : "Caractéristiques des Moyennes entreprises industrielles en France", *Banque*, Juillet - Aout 1981.
- 11 - G. Hirigoyen : *Le Comportement Financier des Moyennes Entreprises Industrielles Familiales*, *Banque*, Mai 1982.
- L. Vassille : Les PME : fragilité financière, forte rentabilité, L'INSEE, Product, 1981.
- 12 - P. H. Thurston : "La planification dans Les PME", *Harvard l'expansion*, No 32, Printemps 1984.
- 13 - T. Burns G.M. Stalker : *The management of innovation*, London, Tavistock, 1961.
- 14 - D. Miller J.M. Toulouse : "Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms", *American Journal Of Business*, Vol 10, No 3, 1986.
- D. Miller & J.M. Toulouse : "Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms", *Management Science*, Vol 32, No 1, No 1, Nov 1986.
- 15 - Agence National Pour La Valorisation de la Recherche (ANVAR).

---

16 - Bulletin CNME, NO 73, 1976, P. 55.

- J. Bamdad Soofi, "Etude Comparative de la Prèvention et du traitement des difficultés des Entreprises dans les pays Europeens", Memoire de DEA, Soutenu a L'IAE de Lille, 1984.

17 - J. Bamdad Soofi, "Les déterminants de la decision d'embauche dans les PME francaises, le comportement du dirigeant", Thèse de Doctorat soutenue à l'UST de Lille, 1993.

