

Strategic Management & the Entrepreneur

Essentials of Business Management

(Section 2: Building the business plan: Beginning Considerations)

Tomas W. Zimmerer & Norman M. Scarborough

ثمينه ثقفي

با خواندن اين مطلب نسبت به لزوم ايجاد رقابتي در بازار آشنا خواهيد شد. در ضمن مي توانيد برنامه استراتژيك تدوين كنيد (با استفاده از فرآيند ده مرحله‌اي برنامه‌ريزي استراتژيك). ياد مي‌گيريد چطور شرح مأموريت و اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت با معني بنويسيد و چطور SWOT (نقاط قوت و ضعف - تهديد‌ها و فرصت‌ها) شركت را شناسايي كنيد. و در نهايت متغيرهاي اصلي استراتژيك يك كسب و كار كوچك (كمترين قيمت، متمايزسازي، تمرکز) را مي‌شناسيد و مي‌فهميد كي و چطور آنها را به كار بگيريد.

خلاصه

مقدمه:

ايجاد و بقاء يك مزيت رقابتي در بازار هر كسب و كاري براي ادامه آن ضروري است. رقابت به شدت در حال افزايش است و رد كردن تفكر استراتژيك در مورد كسب و كارها، شروع يك فاجعه است. تكنولوژي، خصوصيات مردم شناسانه و جهاني شدن و اقتصاد در ايجاد تغييرات سريع در محيط كسب و كارها نقش بسزايي دارند.

به طور تقريبي نيمي از تغييرات تكنولوژي روي زمين از ۱۹۰۰ اتفاق افتاده است و در ۱۵ سال آخر قرن به همان ميزان تغييرات در تكنولوژي داشته‌ايم.

كارآفرينان بايد روي فعاليتهاي استراتژيك براي دستيابي به اهداف مشخص متمرکز شوند و بايد آنها را با درجه بالايي از تعهد به كار بگيرند. كارآفرينان براي موفقيت نياز به اسلحه قدرتمندي به نام مديريت استراتژيك دارند.

مديريت استراتژيك: شامل توسعه يك برنامه است كه شركت را به رقابت براي به انجام رساندن مأموريت و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت راهنمايي مي‌كند و آن را در حد مطلوب نگه مي‌دارد.

- مطالعه اخير از ۵۰۰ كسب و كار نشان مي‌دهد كه يكي از بزرگترين عوامل مشخص‌كننده شركت‌هاي در حال رشد و افول، استفاده از طرح تجاري نوشته شده بود. فقط ۴۲٪ از برنامه استفاده کرده بودند.

در جستجوی یک مزیت رقابتی:

توسعه یک برنامه استراتژیک برای ایجاد یک مزیت رقابتی برای شرکت‌های کوچک ضروری است. **مزیت رقابتی:** مجموع عواملی که یک شرکت را از رقبایش جدا می‌کند و به او یک موقعیت استثنایی و خاص در بازار می‌دهد.

کسب یک مزیت رقابتی، یک هدف (target) متمرکز و نه لزوماً پایدار است. در حقیقت، یک شرکت کوچک برنامه‌ای برای ایجاد یک تصویر استثنایی و خاص در ذهن مشتریان بالقوه خود تهیه کند. هیچ کسب و کاری نمی‌تواند همه چیز برای همه کس باشد. یک کسب و کار کوچک با تنظیم یک برنامه استراتژیک از لغزش در دام شکست جلوگیری کرده و از رقبایشان متمایز می‌شود.

هدف ایجاد روابط طولانی‌مدت با مشتری از طریق ارائه کالاها و خدماتی است که برای مشتری ارزش ایجاد می‌کند.

فرآیند مدیریت و استراتژیک:

برنامه‌ریزی استراتژیک یک نتیجه نهایی نیست بلکه فرآیند پیوسته است. فرآیند مدیریت استراتژیک شامل ۱۰ مرحله است:

- مرحله ۱: توسعه یک چشم‌انداز واضح و تبدیل آن به یک شرح مأموریت با معنی.
- مرحله ۲: مشخص کردن توانایی‌های اصلی شرکت و بخش‌بندی بازار، و موقعیت کسب و کار برای رقابت مؤثر.
- مرحله ۳: ارزیابی نقاط قوت و ضعف شرکت.
- مرحله ۴: بررسی محیط برای مشخص کردن فرصت‌ها و تهدیدهایی که کسب و کار با آن مواجه است.
- مرحله ۵: مشخص کردن عوامل کلیدی موفقیت کسب و کار.
- مرحله ۶: تحلیل رقابت.
- مرحله ۷: تدوین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت.
- مرحله ۸: تنظیم و بررسی انتخاب‌های استراتژیک و انتخاب استراتژی‌های مناسب.
- مرحله ۹: تبدیل برنامه‌های استراتژیک به برنامه‌های عملیاتی.
- مرحله ۱۰: برقراری کنترل صحیح.

:

چشم‌انداز: چشم‌انداز به همه کسانی که با شرکت در ارتباطند، ربط دادن (کارمندان، وام‌دهندگان، سرمایه‌گذاران، مشتریان و جامعه).

ارزش‌ها اساس و پایه چشم‌انداز هستند. یک مشاور می‌گوید: ارزش‌ها به مثابه DNA سازمان هستند. ارزش‌ها می‌گویند که مردم چگونه عمل کنند. کارآفرینان موفق شرکتشان را به مبنای ۳ تا ۶ ارزش اصلی بنا می‌نهند. شامل رنجی از ارزش که برای نوآوری و ایجاد و رضایت مشتری قائل است، تا بهتر کردن اوضاع جهان می‌شود. در مجموع، کارآفرینان با چشم‌انداز، بیشتر هدف اولیه شرکتشان را می‌بینند تا فقط "پول در آوردن". مؤثرترین راه برقراری ارتباط بین ارزش‌های شرکت و هر کسی که به او مربوط می‌شود، تنظیم یک شرح مأموریت نوشته شده است.

مأموریت:

شرح مأموریت اولین سؤال هر کسب و کاری را پاسخ می‌دهد: من کجای کسب و کار هستم؟ مأموریت مکانیزی است برای ایجاد شفافیت برای هر کسی که در ارتباط با شرکت است: "چرا ما اینجا هستیم؟" و "کجا داریم می‌رییم؟" بدون یک شرح مأموریت خلاصه و مفید، هیچ ایده‌ای برای اینکه کجا می‌خواهد برورد و چگونه می‌خواهد برسد ندارد. یک متخصص می‌گوید: "یک شرح مأموریت مشخص می‌کند که یک سازمان چیست؟ چرا وجود دارد" یک شرح مأموریت خوب لازم نیست طولانی باشد تا تأثیرگذار باشد.

:

مهارت‌های اصلی: مجموعه‌ای از قابلیت‌های استثنایی است یک شرکت در زمینه‌های عملیاتی کلیدی‌اش مانند کیفیت، خدمات، نوآوری، ایجاد می‌کند که با استفاده از آن رقبایش را پشت سر می‌گذارد. این توانایی‌های اصلی هسته مزیت رقابتی یک شرکت هستند. توانایی‌های اصلی شرکت‌های کوچک اغلب سبب کوچک آنها است که سبب تحرک و قدرت نوآوری بالاترشان می‌شود. خلاصه اینکه کوچک بودنشان به آنها این اجازه را می‌دهد که کارهایی را انجام دهند که شرکت‌های بزرگ‌تر نمی‌توانند.

بخش بازار: بخش‌بندی بازار به زبان ساده به معنی تقسیم کردن بازار به بخش‌های کوچکتر است، تقسیم بازار به چند واحد همگن و سپس حمله به هر بخش با یک استراتژی خاص. این کار نیاز به اطلاعاتی درباره مشتریان شرکت و خصوصیاتشان دارد. برای بخش‌بندی موفق بازار، مالک کسب و کار کوچک باید خصوصیات و یا چند گروه از مشتریان با خواسته‌ها و نیازهای مشابه را بشناسد.

یک بخش بازار نوعی ممکن است دانشجویان یک دانشگاه، افراد بازنشسته، جوانان مجرد، گروه‌های نژادی یا افراد با درآمد بالا باشد.

ظاهر آرای: ظاهر آرای شرکت در بازار شامل تأثیرگذاری بر روی برداشت‌های مشتریان برای ایجاد تصویر مطلوب برای کسب و کار و کالاها و خدمات است. اغلب تلاش‌های یک کسب و کار برای متفاوت‌سازی تولیداتش نسبت به رقباست مانند قیمت، کیفیت، خدمات یا عملکرد.

:

با مشخص کردن توانایی‌های اصلی شرکت و موقعیت مطلوب در بازار، کارآفرین می‌تواند توجه‌اش را معطوف به ارزیابی نقاط قوت و ضعف شرکت کند. برای ایجاد یک استراتژی رقابتی موفق باید نقاط قوت را تقویت کرده تا بر نقاط ضعف غلبه کند یا آن را جبران نماید. **نقاط قوت**، عوامل داخلی مثبت هستند که در توانایی‌های شرکت برای رسیدن به مأموریت و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت نقش دارد. **نقاط ضعف**، عوامل داخلی منفی هستند که نقش بازدارنده در این زمینه دارند. مشخص کردن نقاط قوت و ضعف به مالک کمک می‌کند تا کسب و کار خود را آنطور که هست بشناسد. یک متخصص در زمینه استراتژی می‌گوید: زمینه‌هایی که شما در آن می‌توانید یک مزیت رقابتی به دست آورید را بر پایه نقاط قوت شرکتشان در مقابل نقاط ضعف رقبایتان انتخاب کنید.

:

فرصت‌ها: فرصت‌ها عوامل خارجی مثبتی هستند که یک کسب و کار می‌تواند برای دستیابی به مأموریت و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت خود از آنها بهره‌برداری کند. تعدادی از فرصت‌های بالقوه نامحدودند بنابراین مدیران فقط لازم است بعضی فرصت‌های مناسب‌تر را برای موفقیت آینده شرکت تحلیل و شناسایی کنند. هنگام شناسایی فرصت‌ها، مالک باید به بازارهای بالقوه جدید به طور خاص توجه کند.

تهدیدها: تهدیدها عوامل خارجی منفی هستند که قابلیت شرکت را در رسیدن به مأموریت و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت کاهش می‌دهند. این شوک‌های خارجی برای یک کسب و کار طیف وسیعی را شامل می‌شود مانند رقبای جدید، افزایش نرخ جذابیت، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و ...

:

فاکتورهای کلیدی موفقیت: روابط بین متغیر قابل کنترل (مثل میزان خرید، بسته‌بندی تولیدات و ...) و عوامل بحرانی که بر قابلیت شرکت برای رقابت در بازار تأثیر می‌گذارد. بیشتر منابع مزایای رقابتی بر اساس عوامل قیمتی مانند قیمت ساخت هر واحد کالا و قیمت توزیع هر واحد به دست می‌آید. مالکان باید این اطلاعات را برای تحلیل کسب و کار، رقابت و صنعت برای مجزا کردن منابع مناسب مزیت رقابتی به کار برند. شرکت‌های بسیار موفق این عوامل را درک کرده‌اند و می‌دانند چگونه در رقابت در بازار تأثیرگذار باشند.

:

تحلیل رقبا:

با تخمین اندازه رقیب، مالکان می‌توانند تصویری حقیقی‌تر از بازار و موقعیت‌شان در آند بیابند. مالک یک کسب و کار کوچک مجموعه‌ای از اطلاعات درباره رقبا با استفاده از روش‌های ارزان مانند پرسیدن از مشتریان و تأمین‌کنندگان و توجه به نمایش‌های تجاری رقبا و انتقاد از WWW و... می‌تواند به دست آورد.

ماتریس مشخصات رقابتی:

ابزاری است که به مالک کسب‌وکار امکان ارزیابی شرکتش را مقایسه با رقبای اصلی نسبت به عوامل کلیدی موفقیت در بازار می‌دهد.

:

قبل از اینکه مدیر کسب‌وکار کوچک بتواند یک مجموعه کامل از استراتژی را تدوین کند، باید اول اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت کسب‌وکار را تدوین کرده باشد. بدون اهداف، مالک نمی‌داند کسب‌وکار به کجا می‌رود یا چگونه درست عمل خواهد کرد.

اهداف بلندمدت (Goals) ها، اهداف بلندمدت و وسیعی هستند که یک کسب‌وکار در جستجوی دستیابی به آنهاست. اهداف بلندمدت بیشتر عمومی و مختصر هستند و به اندازه کافی خاص نیستند که مدیر بتواند در عمل آنها را به کار برد.

اهداف کوتاه‌مدت (objectives)

Objective ها، اهداف خاص اجرایی هستند. اهداف کوتاه‌مدت معمول شامل سودآوری، بهره‌وری، رشد، کارآیی، سهم بازار، منابع مالی، تسهیلات فیزیکی، ساختار سازمانی، رفاه کارمندان و پاسخگویی اجتماعی می‌شود.

:

استراتژی: نقشه راه روش‌ها و عملیاتی است که کارآفرین برای کامل کردن مأموریت و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت شرکت ترسیم می‌کند. یک استراتژی موفق، جامع، فراگیر و منسجم است. در استراتژی رقابتی میشل پورتر سه استراتژی اصلی تعریف شده است:

۱. پایین‌ترین قیمت

۲. متمایزسازی

۳. تمرکز

استراتژی پایین‌ترین قیمت:

یک استراتژی رقابتی است برای اینکه یک شرکت به نسبت رقبا در آن صنعت تولیدکننده با پایین‌ترین قیمت باشد.

وقتی که برای خریداران نسبت به تغییرات قیمت حساسند، وقتی که شرکت‌های رقیب کالای مشابه را می‌فروشند، و وقتی که شرکت‌ها از صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس سود می‌برند، این استراتژی خوب کار می‌کند. از این استراتژی برای حمله به رقبا می‌توان استفاده کرد.

استراتژی متمایزسازی: در این استراتژی یک شرکت به دنبال ایجاد وفاداری در مشتریان به وسیله ظاهرآرایی کالاها یا خدماتش به صورتی استثنایی و خاص و یا متفاوت است. برای ایجاد استراتژی متمایزسازی راه‌های زیادی وجود دارد اما مفهوم اصلی آن استثنایی و خاص بودن چیزی است که برای مشتری مهم است. اگر شرکت بتواند خدمات یا کالاهایش را بهبود بخشد و یا هزینه مشتری و ریسک خرید را کاهش دهد و یا هر دو اینها، استعداد بالقوه برای متمایزسازی دارد.

استراتژی تمرکز: شرکتی با استراتژی تمرکز، یک یا چند بخش از یک بازار را انتخاب می‌کند، علایق، خواسته‌ها و نیازهای اجتماعی آنها را شناسایی کرده و کالا یا خدمتی طراحی شده برای برتری در ارضای این نیازها، خواسته‌ها و علایق پیشنهاد می‌دهد.

مشتری اساس یک کسب‌وکار است، بنابراین یک استراتژی رقابتی تنها زمانی موفق خواهد بود که خواسته‌های مشتریان را بهتر از رقبا برآورده سازد.

:

- هیچ برنامه استراتژیکی تا زمانی که وارد عمل نشده، کامل نیست. مدیر کسب‌وکار کوچک باید برنامه‌های استراتژیک را به برنامه‌های عملیاتی تبدیل کند. باید در نظر داشت که بدون تعهد کارکنان، استراتژی‌های سازمان به طور غیر قابل اجتنابی شکست خواهد خورد.

:

کنترل استراتژی: برنامه بدون کنترل ارزش اجرایی کمی دارد، یک برنامه نیاز به فرآیند کنترل عملی دارد. این مهم که هر کسی در سازمان در فرآیند برنامه‌ریزی و کنترل درگیر باشد و آن را درک کند.

حسابداری، تولید، فروش، موجودی کالا و... منابع اولیه اطلاعاتی است که مدیر برای فعالیت‌های کنترلی می‌تواند استفاده کند.