

گزارش برگزاری کارگاه راهبردی و نوآوری در مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEها)

تهیه و تنظیم: شرکت سنجش فناوری خاورمیانه



مقدمه:

کارگاه آموزشی با عنوان «استراتژی‌های راهبردی و نوآوری در مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEها)» با حضور آقای دکتر داریوش محجوبی، استاد دانشگاه تگزاس آمریکا، در تاریخ ۱۲ و ۱۳ خردادماه سال جاری در سالن اجتماعات سراج پارک فناوری پردیس برگزار گردید. در این کارگاه ۲ روزه مدیران، کارشناسانی از شرکت‌های فناوری عضو پارک، مراکز رشد، و برخی صندوقهای مالی مرتبط با فناوری حضور داشتند. هدف از برگزاری این کارگاه، توسعه سطح دانش کارشناسان و متخصصین از طریق مباحث جدید و مطرح در حوزه نوآوری و آشنایی با مدل‌های جدید مدیریت تحول، خلاقیت و نوآوری، الگوهای نوآوری و چگونگی مواجهه با چالش‌های جدید جهانی بوده است.

خلاصه‌ی موضوع:

در کسب و کارهای سنتی معمولاً استراتژی‌ها بر اساس حفظ شرایط موجود، توسط دست‌کاری عوامل موثر بر قیمت‌ها (مانند مداخله در نقش عرضه‌کنندگان و رقیبان) شکل گرفته است. اهمیت استراتژی کسب و کار و راهبردی اغلب در مواردی مشخص می‌گردد که روند کسب و کار با بحران مواجه شود. در چنین شرایطی است که راهبردی می‌تواند با اتخاذ ابتکارات و نوآوری‌های مناسب، مسیری جدید را در کسب و کار، به‌منظور برون‌رفت از بحران ایجاد نماید. کارگاه آموزشی «استراتژی‌های راهبردی و نوآوری کسب و کار در مدیریت SMEها» به بررسی نقش نوآوری در فرآیند توسعه کسب و کار می‌پردازد.

استاد دوره:

دکتر داریوش محبوبی، عضو پیوسته گروه تحقیقات موسسه نوآوری، خلاقیت و سرمایه (IC²) آستین، استادیار گروه کارآفرینی دانشگاه ادوارد آستین در رشته MBA و همچنین استاد ناظر موسسه فناوری و هنر دانشگاه دالاس میباشد. وی در حوزه های برنامه ریزی اقدامی کسب و کار، ایده سازی کسب و کار، تجاری سازی نوآوری و همچنین سیستم های محلی نوآوری، مطالعه، تدریس و مشاوره می نماید. در سال ۲۰۰۵، وی مشاور مدرسه نوآوری نروژ بود و در آنجا رشته جدیدی را در حوزه نوآوری و کارآفرینی ایجاد کرد. محبوبی دارای مدرک دکتری میان رشته ای از دانشگاه تگزاس در آستین آمریکاست و تز میان رشته ای خود را با عنوان «دانش، نوآوری و کارآفرینی» به راهنمایی و سرپرستی مرحوم دکتر جرج کزمتسکی به عنوان استاد راهنما به انجام رسانده است. دکتر محبوبی همچنین مهندسی حرفه ای است و تلاش های خود را بر حوزه مدیریت نوآوری، مدیریت مهندسی، کارآفرینی درون سازمانی و طراحی کارخانه متمرکز می نماید.

رهبری و مدیریت بحران و نوآوری

هدف نهایی این ارائه، عرضه مدل های جدیدی برای راهبری و تدوین استراتژی های نوآوری در شرایط بحرانی است. به نظر میرسد که مهمترین نقش راهبری، تدوین و اجرای استراتژی برای درگیر شدن با شرایط بحرانی است. در شرایط پایدار معمول نقش استراتژی بسیار کم رنگ تر می باشد. در تدوین و اجرای یک استراتژی، نوآوری همیشه نقشی کلیدی بازی میکند. استراتژی های کلاسیک راهبری و نوآوری تجاری معمولاً برای شرکت های بزرگ و در شرایط پایدار پایه ریزی شده اند. نمونه این استراتژی ها را می توان در مدل مایکل پورتر و نیز در مدل خطی تحقیق و توسعه دید. در حالی که ما نیاز به استراتژی هایی داریم که بتوانند به ما در روبرو شدن با شرایط بحرانی کمک کنند و بتوانند نیازهای متفاوت شرکت های بزرگ، کوچک و متوسط را در نظر بگیرند. ما نیاز به استراتژی هایی داریم که بر مبنای «مدیریت نوآوری و اکتشاف» باشد.

مدیریت بر پایه نوآوری و اکتشاف در مقایسه با مدیریت بر

پایه راهبری

مدیریت نوآوری و اکتشاف، مدیریت بر پایه استفاده و تمرکز بر تصمیم گیری در شرایط بحرانی و در مقابله با ناشناخته ها، نظیر دریانوردان در عصر اکتشاف، می باشد. مدیریت راهبری، مدیریت بر پایه عمل و استفاده در حیطة شناخته هاست. تمرکز بر تصمیم گیری در شرایط کاملاً شناخته شده و با هدف بهینه کردن و ارتقا بهره وری است. مثال آن رانندگان قطار می باشد.

موضوعات این دوره:

- مروری بر پایه های متدولوژی این بررسی
- مدل خطی «تحقیق و توسعه»
- آشنایی با الگو های نوآوری
- نمونه ای از کاربردهای اجرایی الگوهای نوآوری (برنامه اجرایی کارآفرینی)
- بررسی کاربردهای نظری (تئوریک) الگوهای نوآوری

تحقیق و توسعه

در بخش الگوهای نوآوری و بحث در مورد تحقیق و توسعه، عموماً فرض بر این است که این الگوها پیش نیاز و لازمه رشد و توسعه شرکتها می باشد در حالی که بررسی روند رشد شرکت های بزرگ نشان می دهد که لزوماً وجود بخش تحقیق و توسعه منجر به توسعه بنگاه ها نخواهد شد.

در این بررسی؛ تاریخ رشد فناوری از سال ۱۷۷۵ تا ۲۰۰۴ میلادی به ۵ مرحله مجزا تقسیم شده است که تنها طی سال های ۱۹۴۰ تا سال ۱۹۷۵ بخش R&D شرکت ها در توسعه آنها نقش مهمی ایفا کرده است و در سایر دوره ها بخش R&D عامل رشد و توسعه نبوده است. این ۵ مرحله شامل دوره خطا و آزمون، دوره اختراعات سیستماتیک، تحقیق و توسعه، ارتباط تکنولوژی و مشتری و دوره جایگزینی مداوم و همزمان مشتری و تولید کننده می باشند.



راهبری و مدیریت تحول در دوران های بحران

برای درک بهتر از راهبری و مدیریت تحول در دورانهای بحرانی، نیاز به مدل هایی داریم که بر مبنای نقش کلیدی بحران استوار شده باشند. مدل های کلاسیک مدیریت از جمله «مدل اس» برای توسعه کسب و کار بر این فرض ضمنی استوار هستند که بحران پدیده ای غیر طبیعی است. آن گونه که تجربیات نشان می دهد، در ۲ سال اول، یک کسب و کار با فراز و نشیب های بسیاری مواجه می باشد. معمولاً یکی از سه شرکت تاسیس شده از حیث ارتفاع ساقط می شود.

مدل های بسیاری وجود دارند که به ۲ دسته اصلی تقسیم می شوند: مدل هایی که پدیده های تجاری، از جمله مشتری، فناوری یا توسعه شرکت را نشان می دهند و مدل هایی که بیانگر پدیده های مالی از جمله فروش و جریان وجوه نقد هستند. طرح های کسب و کار رسمی به طور معمول فقط بر پایه پیش بینی رشد و توسعه بالا تهیه می گردند در حالی که یک شرکت با فراز و نشیب های زیادی در مرحله بقا مواجه می گردد که می تواند منجر به شکست آن شود. در مدل های کسب و کار همواره باید فرض شکست و ناکامی در تهیه طرح تجاری و پیش بینی ها لحاظ شود تا بتوان بر اساس آن به هنگام بروز مشکل راه حل ارائه نموده و بر مشکلات فائق آمد.

نوآوری و خلاقیت در مدیریت بنگاه های تجاری

در روش های معمول بررسی مدیریت - منطبق بر مدل های استاتیک بی بحران نظیر مدل اس - فرض بر این است که نوآوری عموماً در حیطه تکنولوژی اتفاق می افتد و خلاقیت یک پدیده فردی است. ما نیاز به مدل هایی داریم که فرایند نوآوری را در تمام حیطه های عملیاتی بنگاه ها پوشش دهد و عملکرد پدیده نوآوری را در دامنه های فردی، گروهی و سازمانی در نظر بگیرد.

مبانی کلی تدوین استراتژی های نوآوری برای گذر از بحران و

نوسازی در شرایط بحرانی

هدف از این بخش ارائه روش هایی برای تدوین استراتژی های نوآوری است که بتواند شرایط خاص شرکت های کوچک و متوسط را در نظر بگیرد. این مدلها باید نقش بحران را به عنوان یک پدیده دایمی در نظر بگیرند و نگرشی نوین به پدیده نوآوری، و رای تکنولوژی ارائه دهند.

برنامه اجرایی کسب و کار (کار و آره)

این برنامه با زیر سؤال بردن برنامه های کسب و کار رسمی، کارآفرینان را در فرایند راهبری شرکت هدایت می کند. با وجود این که مدل کسب و کار خاصی وجود ندارد، اما مدل اجرایی، کارآفرینان را به واقعیات و روند طبیعی رشد و توسعه کار که همراه با فراز و نشیب های زیاد می باشد، آشنا می سازد. بسیاری از مطالعات بیانگر غیرخطی بودن روند رشد و توسعه شرکتها می باشد و بر این اساس، این سؤال مطرح می شود که آیا مدل کسب و کاری که به شکل «اس» می باشد، برای همه ی کسب و کارهای جدید مناسب است. مدارک و شواهد حاکی از این است که بسیاری از شرکت های بزرگ و مطرح دنیا همچون ماکروسافت یا لوتوس، طرح کسب و کار بسیار ساده و حتی یک صفحه ای داشته اند. هم اکنون در مدل های رسمی و خطی مورد استفاده در تهیه طرح های تجاری، فروش یک شرکت همیشه روندی صعودی داشته و تمام پیش بینی ها و برنامه ریزی ها بر اساس روند مثبت و رو به رشد شرکت می باشد، در حالی که رشد شرکت وابسته به عوامل متغیر، ساختاری و ناشناخته می باشد.

عوامل متغیر شامل نوآوری، روند توسعه و سرمایه می باشد. در مراحل اولیه رشد شرکت، جریان وجوه نقد که از تفاوت بین درآمد (فروش) و هزینه حاصل می شود، تعیین کننده ادامه فعالیت شرکت می باشد. یک شرکت ۳

فاز ایده، بقا و رشد را طی می نماید. روند توسعه یک کسب و کار از ۳ الگوی موشکی، لاک پشتی و غزالی تبعیت میکند. در الگوی موشکی، شرکت در مرحله بقا با بدهی ها و هزینه های بالایی مواجه است و ریسک بالایی را متحمل می شود. ولی پس از آن وارد مرحله رشد صعودی می شود و بدین طریق شرکت های بزرگی شکل می گیرند. در الگوی موشکی، تا مرحله عرضه عمومی سهام در بورس، رشد با سرعت بسیار ادامه دارد. در الگوی لاک پشتی، در مرحله بقا چند مرحله فراز و نشیب بصورت زیگزاگ فرا روی شرکت می باشد که طولانی بوده و با عبور از این مرحله، شرکت رشدی کند را دنبال می کند در این الگو، منابع مالی برای شروع کار محدود و سرعت رشد آهسته است و





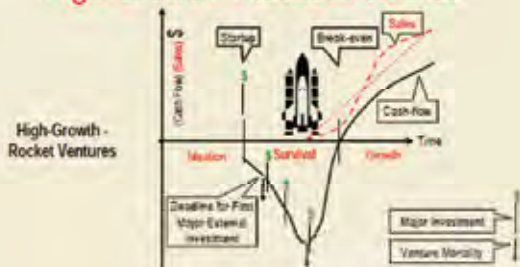
رشد یک شرکت می‌باشد.

برای عبور از مرحله بقا و ورود به مرحله رشد، نیاز به حد معینی سرمایه برای عبور از مراحل بحرانی میباشد. این مقدار سرمایه در الگوی موشکی، بالا و در الگوی غزالی، متوسط و در الگوی لاک پشتی، کم می‌باشد

نهایت رشد در این الگو تشکیل یک شرکت کوچک می‌باشد.

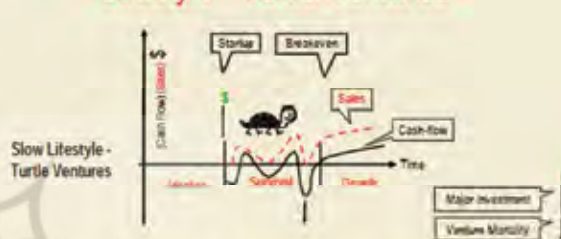
در الگوی غزالی، مرحله بقا شبیه الگوی رشد لاک پشتی و مرحله رشد شبیه الگوی موشکی سریع و منحنی رشد صعودی است. شرکت مایکروسافت مثالی از الگوی رشد غزالی و شرکت لوتوس مثالی از الگوی رشد موشکی است. در الگوی غزالی، شرکت در مسیر خود و برای بقا تلاش می‌کند و می‌ماند و اعتقاد دارد که مادامی که شما بازی را نباخته اید، برنده اید و اینکه اگر شما کشته نشده اید، قویتر شده اید.

High-Growth - Rocket Ventures



High-Growth - Rocket ventures in the Survival stage create substantial debt burden to get the momentum to enable them to have high rate of expansion. Rocket ventures seek "all or nothing" and "high risk and high reward" strategies.

Lifestyle - Turtle Ventures



Lifestyle - Turtle ventures in the Survival stage follow slow cautious strategies that seek longevity. Lifestyle - Turtle ventures in the Growth stage intend to grow slow to become "Small Businesses"

حدود ۰,۲ درصد از شرکت‌ها الگوی رشد موشکی دارند که این شرکت‌ها ۲۰ درصد مشاغل را پوشش می‌دهند. در حالی که ۳ درصد از شرکت‌ها الگوی رشد غزالی دارند و ۶۰ درصد مشاغل را پوشش می‌دهند و ۹۰ درصد از کسب و کارها از الگوی لاک پشتی تبعیت می‌کنند و ۲۰ درصد مشاغل را پوشش می‌دهند.

آنچه در فرایند توسعه یک کسب و کار مهم است، نیاز به سرمایه برای شروع کار به سرمایه نیاز می‌باشد که این سرمایه و مقدار آن تعیین کننده بقا و

ژئوسکایه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 قابل بلع علوم انسانی

Organic - Gazelle Ventures



Organic - Gazelle ventures in the Survival stage seek resilience. In the Growth stage, Gazelle ventures intend to grow fast

Organic - Gazelle ventures in their Survival stage behave similar (but not identical) to the Lifestyle - Turtle ventures, and in their growth stage behave similar (but not identical) to High-Growth - Rocket ventures.

