



لیندا ام. اپلیگیتی

# تأسیس کسب و کارها

## در زمان آشفتگی

مترجم: ته‌مینه مولانا

مواجه بودند. دیگر اینکه، برای بسیاری افراد دستمزد ها به تعویق افتاد، حتی به طوری که مخارج مصرف کننده بالا رفت. نقدینگی برای تمامی این مخارج از کجا آمد؟ شرکت ها، دولت ها و خانواده ها قرض کردند. نرخ پس اندازها نزدیک به صفر شد. وام دهندگان تجاری وام هایشان را به بانک های سرمایه گذاری فروختند، جایی که بدل شدند به اوراق بهادار بدل گردیده و دوباره و دوباره فروخته شدند.

ما نمی توانیم مشکلات فعلی اقتصادی مان را به سادگی از طریق صرف هزینه ی بیشتر برای خرید وام بی اعتبار حل کنیم. بلکه به نوآوری واقعی نیاز داریم که ایجاد شغل نموده و رشد بارآور اقتصادی را میسر سازد. شرکت هایی که به واسطه ی تشخیص و بهره وری از نوآوری در برابر بحران مالی بقا می یابند، در آینده به عنوان موتورهای رشد اقتصادی عمل می کنند - و پیشگامان صنعت فردا محسوب خواهند شد.

### پرسش: کدام صنایع بیشترین فرصت ها را ارائه می دهند؟

**پاسخ:** در دراز مدت، فرصت در هر بخش موجود است. در کوتاه مدت، پیشنهاد من این است که شرکت ها آن چه ما همیشه توصیه می کنیم را زمانی که در جستجوی فرصت هستند را انجام دهند یعنی؛ به بازار واقعی توجه شان را معطوف دارند.

بحران اقتصادی به منزله ی یک مختل کننده شرایط درنظر بگیرید و نقاط صدمه دیده را جستجو کنید. برای مثال، صنعت خدمات مالی به شدت درهم و برهم است، پس همواره فرصت هایی برای متخصصین فراهم کننده ی خدمات اجاره، پرداخت، و سلب حق فک رهن، موجود می باشد. در عین حال بهداری، خدمات پرستاری، خدمات اجتماعی، خدمات سلامت روانی، و خدمات بهداشت خانواده در حال ارتقا روزافزون می باشند. اخیراً از یک مدیر اجرایی شنیدم؛ خدمات آموزش کسب و کار موسسه اش از پاییز ۲۰۰۸ بالغ بر ۴۰۰ درصد صعود کرد. برنامه های تامین مالی دولت نیز فرصت هایی را عرضه می نماید. و در حالی که قیمت نفت فراز و فرودهایش را ادامه می دهد، موسسات خدمات انرژی رشد سریعی را مشاهده می کنند - به خصوص آن دسته از موسساتی که خدماتی را برای هردو بخش های سنتی یا نوظهور فن آوری انرژی های پاک، تامین می کنند. در صنعت فن آوری اطلاعات، فرصت برای جایگزینی مراکز اطلاعاتی گران و شبکه های ناسازگار با امکانات خدمات ارزان وب، در حال ترقی به نظر می رسد.

هرچند بسیاری از این موارد فرصت های کوتاه مدت به نظر می رسند لیکن ما می توانیم موسساتی برای رشد اقتصادی بارآور با هدف دراز مدت را راه اندازی نماییم.

**پرسش: آیا شرکت های کوچک شده می توانند خودشان را برای یک آینده بهتر تغییر موقعیت پیدا کنند؟**

به نظر خانم " لیندا ام. اپلیگیتی " استاد مدرسه ی کسب و کار هاروارد؛ بحران اقتصادی برای پایه گذاران کسب و کار امتیاز محسوب می شود تا در اثنای بحران باردیگر پیرامون نحوه انجام کسب و کار تجدیدنظر کرده و طرح بریزند. نکته این است: " نه به مستحکم سازی بلکه به رشد بیاندیشیم."

### مفاهیم کلیدی:

آن دسته از شرکت هایی که در جریان بحران اقتصادی از طریق تشخیص و بهره برداری از نوآوری ها سرپا می مانند، در آینده ای نزدیک به منزله ی یک موتور اقتصادی اند - و پیشگامان صنایع فردا به شمار می روند.

اکنون فرصتی بی سابقه برای بازنگری درباره پیشنهادات، بازار ها، فرآیندهای کسب و کار، و پی ریزی سازمان - و بهبود آن ها در راستای تحقق رشد است. توفیق منوط به پیشگامانی است که قادر باشند شرکت هایشان را از طریق تشخیص و بهره برداری از فرصت ها، یافتن بازارهای جدید، ایجاد پیشنهادات نوآورانه، و در عین حال بازسازی و تغییر موقعیت به ثبات برسانند.

بر طبق نظر خانم اپلیگیتی؛ از آن جا که بسیاری از کسب و کارها به دلیل مسدود شدن بازارها و اعتبارات دچار صدماتی گردیده اند، ناگزیر برای بقا مبارزه می کنند. در واقع، بحران کنونی مالی، نوعی تعهد را جهت تجدیدسازمان پدید می آورد. اما بقا، هدف غایی محسوب نمی شود. حقیقت اینکه، کاهش هزینه ها و تجدیدسازمان به سادگی نخستین قدم ها در تغییر موقعیت و هدایت تشکیلات را در طرف بحران شکل داده، ولیکن تعیین نحوه ی کسب و کار در آینده عملی خواهد شد. در مصاحبه ی زیر، خانم اپلیگیتی توضیح می دهد که چگونه شرکت های بزرگ و کوچک می توانند در جهت حفظ بقا موقعیت خود را تغییر داده و در زمان آشفتگی رونق پیدا کنند.

### پرسش: چرا امروز نوآوری اهمیت به سزایی یافته است؟

**پاسخ:** بحران جهانی مالی که اینک با آن روبه روهستیم، این ایده ی جدی را یادآور می گردد که هنگامی که نوآوری در هدایت رشد اقتصادی قاصر می ماند، چه اتفاقی روی می دهد. برای یک دهه، نقدینگی از سراسر دنیا به ایالات متحده جاری شده است. علی رغم سرمایه گذاری های انبوه، که به جهت تورم تنظیم شده، رشد تولید ناخالص داخلی ایالات متحده با روندی کند، وبالعکس رشد خدمات تخصصی و کسب و کار از جمله؛ معاملات املاک، خدمات مالی، با حرکت سریعی



**پاسخ:** فرصت‌ها همواره فراوانند، اما سوال این است که چگونه شرکت‌ها فرصت‌ها را پیگیری می‌کنند. شاید کاهش فعالیت و احتیاط در دوره‌ی بحران در فواصل کوتاه مدت شما را سر یا نگاه دارد ولی به موفقیت‌یابی شما در آینده به عنوان یک پیشگام کمکی نمی‌کند. پس به همین دلیل نیاز به این ذهنیت دارید: فقط بقا را نمی‌خواهم، کامیابی و رونق هدف من است. بی‌تردید، لازم است درباره آنچه باید جهت حفظ بقا در کوتاه مدت انجام دهید واقع‌گرا باشید، اما تدبیر این است که کارها را به طریقی به انجام رسانید که استراتژی منتخبان، شما را به پیشرفت رهنمون شود.

حتی پیشگامانی که ضرورتاً ناگزیر از عقب‌نشینی هستند، باز می‌توانند درباره اینکه فرصت‌های کسب و کار کجا قرار خواهد داشت و چگونه قادرند آینده را بسازند، دیدگاه استراتژیکی را برگزینند.

**پرسش:** به چه نحوی اقتصاد امروز یا دیدگاه ما درباره نوآوری را تغییر دهد؟  
**پاسخ:** بسیاری از افراد نوآوری و مخاطرات جدید را به منزله‌ی یک کسب و کار جانبی برای اداری کسب و کار تلقی می‌کنند، اما رکود اقتصادی نیاز به نوآوری به هدف حصول به سطح جدید را ایجاد می‌کند. در این فضا، کسب و کار مثل همیشه جوابگو نیست. شرکت‌ها باید برای نوآوری و اعمال تغییرات ضروری جهت موفقیت، امروز و در سال‌های آینده با تمام توان کار کنند. آن‌ها باید از کاهش هزینه به منزله‌ی یک گام در سفر به آینده استفاده کنند. به یک معنا، هر کسب و کار، بزرگ یا کوچک، همین حالا لازم است خود را به عنوان یک مخاطره‌ی تازه در نظر بگیرد. اینک زمان فرصتی بی‌سابقه برای بازنگری پیشنهادات، بازارها، فرآیندهای شغلی، و ساختارهای سازمانی - و بهبود آن‌ها برای حصول به رشد می‌باشد.

**پرسش:** آیا یک رکود واقعاً زمانی است تا یک شرکت تغییرات عمده را اعمال کند؟

**پاسخ:** از تغییر‌گریزی نیست، پس پیشگامان باید کنترل را در دست داشته باشند. هرگز نباید اجازه داد که بحران به هدر رود. رویدادهای جابه‌جا شدگی عمده در صنایع گوناگون در تمامی جهان برای شرکت‌ها، فرصت فوق‌العاده‌ای جهت زیرسازی آینده فراهم می‌سازد. از آن‌جا که همگان از بحران کنونی مطلع‌اند، بازسازی و تغییراتی را که در گذشته میسر نبوده‌اند را به سهولت پذیرا خواهند گردید - و او اینکه تغییرات برای اندک زمانی مورد نیاز باشند. در حین رفتن به سوی تغییر در این زمان‌های آشفته، به دنبال یافتن یک متخصص تغییر نباشید. آنچه شما به آن نیاز دارید مدیرانی با یک برنامه‌ی مؤثر، حاوی نحوه‌ی حفظ بقای شرکت امروز و هم‌پنطور موفقیت فردا باشند، - راهبرانی که در حرکت قادر به تدارک اولین قدم‌ها به جلو بوده، همچنین کارمندان تجدید قوا شده، مشتریان، و نیز شرکایی در راستای اتخاذ تصمیمات دشوار و پی‌موندن مراحل حساس همکاری کنند. موفقیت بسته به راهبرانی است که می‌توانند شرکت را از طریق تشخیص فرصت‌ها و بهره‌برداری از آن‌ها، یافتن بازارهای جدید، تکوین پیشنهادات نوآورانه، و بازسازی و تغییر موفقیت به ثبات برسانند.

**پرسش:** آیا شرکت‌های بزرگتر و کوچکتر برای ایجاد چنین تغییرات بهتر عمل کرده‌اند؟

**پاسخ:** شرکت‌های کوچکتر نوعاً بسیار چالاک می‌باشند و قادرند تغییرات را به مراتب سریعتر اعمال کنند، اما آن‌ها در عین حال وابستگی شدیدی به موسسات بزرگ به عنوان منابع اصلی درآمدشان دارند. جالب توجه این‌که، این مسئله می‌تواند به این معنا باشد که صاحبان کسب و کارهای کوچک شاید اولین‌هایی باشند که فشار اقتصادی را حس کنند و همین سبب می‌شود تا انگیزه‌شان برای یافتن فرصت‌های تازه برانگیخته گردد. بسیاری از صاحبان کسب و کارهای کوچک که وارد برنامه‌های آموزش اجرایی می‌شوند ادعا می‌کنند برای اینکه پرنمترین زمینه برای نوآوری باشند. در حال یافتن بازارهای جدید به سر می‌برند، و برای ساختن مهارت‌های لازم جهت بهره‌وری از فرصت‌های موجود بی‌قرارند. مدیران شرکت‌های بزرگ وارد برنامه‌های مذکور می‌شوند تا بلافاصله جستجوی آن فرصت‌های نوآورانه را آغاز نمایند تا قادر بر کاهش هزینه‌ها و بازسازی به بهترین نحو و در شرایط درست گردیده و نهایتاً تشکیلاتشان را به سمت خارج از بحران رهنمون گردند.

- 1- Lynda M. Applegate
- 2- Executive Education Programs

<http://hbswk.hbs.edu/item>

منبع:

پرواضح اینکه از مدت زمانی که مشکلات اقتصادی به طول می‌انجامد واقف نیستیم، پس هنگام جستجوی فرصت‌ها لازم است به دقت ریسک را مدیریت کنیم. تعهد به کاستن از ریسک و عدم اطمینان در هنگام طی مسیر برای رشد جدید کسب و کار در آینده، امری حیاتی به شمار می‌رود. در واقع، نوآوری همواره به مدیریت ریسک و عدم اطمینان می‌پردازد. امروز تنها تفاوت این است که عدم اطمینان و ریسک فقط به فرصت‌های کسب و کاری که شما دنبال می‌کنید بسته نیست - شما همچنین باید ریسکی را که بسته به اقتصاد جهانی است تشخیص داده و مدیریت کنید.