

## کارآفرینی استراتژیک، تخریب خلاق ترجمه و تنظیم: مرکز کارآفرینی شاخص پژوه

هر کسب و کاری، چه کوچک و چه بزرگ برای بقای خود به رویکردهایی نیاز دارد که به ادامه حیات کسب و کار کمک کند. دو مفهومی که به کمک کسب و کارها آمده تا فعالیت‌های آنها علمی‌تر و تخصصی‌تر شده و با خلق ارزش و جذب مشتری، به برند شدن آنها کمک کند، مفاهیم کارآفرینی و مدیریت استراتژیک است.

همان‌طور که پیداست کارآفرینی استراتژیک از ترکیب دو مفهوم کارآفرینی و مدیریت استراتژیک حاصل شده است. مجالی برای توضیح بسیار از هر یک از آنها نیست ولی تعریف کوتاهی از آنها در فهم و به کارگیری این مفهوم ترکیبی کمک می‌کند.

کارآفرین فردی است که دارای روحیه‌ای خلاق می‌باشد و تمام فرصت‌ها را می‌بیند، می‌سنجد و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، نوآوری‌هایی خلق می‌کند. یک کارآفرین به‌گونه‌ای می‌بیند که دیگران نمی‌توانند درک و بینشی از شرایط پیرامون خود داشته باشند. درواقع هنر او دیدن فرصت‌هاست. چنین فردی از رسیدن به اهداف خود دست نمی‌کشد و ترسی ندارد بلکه برای رسیدن به آنها ریسک می‌کند. می‌توان گفت به‌جای اینکه مانند اکثر افراد ریسک‌گریز باشد، ریسک‌پذیر است.

اما مدیریت استراتژیک این امکان را می‌دهد که مدیران بتوانند فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان را بسنجند و آنها را در راه بهبود شرایط به کار گیرند. مدیریت استراتژیک تعیین‌کننده چشم‌اندازهای سازمان و مأموریت‌هاست. اینکه چه رقاباتی در اطراف ما هستند و نحوه ارزیابی آنها به چه صورت هست، به عهده مدیریت استراتژیک سازمان است. این وظایف مانند فرایندی است که پایان ندارد و به‌طور مداوم باید انجام گیرد. تدوین و ارزیابی استراتژی‌ها در اتخاذ استراتژی صحیح بسیار مؤثر است.

با توضیحاتی که از هر یک گفته شد اکنون می‌توان درک عمیق‌تری از این مفهوم ترکیبی یعنی کارآفرینی استراتژیک داشت. این دو رویکرد ابزارهایی دست کسب و کارها هستند که با به کارگیری آنها، کسب و کارها دچار تحول و توسعه شده و این دو در رسیدن به خلق ارزش مهم هستند. هنر دید بلند مدت داشتن کارآفرین و همراهی مدیریت

استراتژیک در این راه، به کسب و کارها کمک می‌کند تا در بازار رقابتی جایگاهی کسب کنند.

این دو رویکرد از هم جدا نشدنی هستند؟ می‌گویید چطور؟

اگر کارآفرین تنها فرصت‌ها را بشناسد، عملکرد و عمر سازمان همچنان در سطح بالایی است؟ خب جواب مشخص است. تنها کارآفرینی تعیین کننده موفقیت دائمی سازمان نیست. چیزی که نبود آن در اینجا حس می‌شود و پوشش دهنده این شکاف است همان مدیریت استراتژیک است که با ارائه چارچوبی دقیق به کسب و کارها این امکان را می‌دهد که سودآوری‌شان همیشه پایدار باشد. رسیدن به یک جایگاه قدرتمند در بازار رقابتی، خلق ارزش، جذب و نگه داشت مشتری، همه و همه از خواسته‌های یک کسب و کار است و زمانی می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار برسد که از مدیریت استراتژیک برای کارآفرینان بهره جوید. استفاده از این رویکرد تضمین کننده مسیری موفقیت‌آمیز برای پیشرفت هر کسب و کاری می‌تواند باشد.

تفکر غلطی که در حوزه مدیریت گریبان گیر اکثر افراد شده این است که فکر می‌کنند می‌توان تنها با ایجاد یک کسب و کار، کارآفرین شد؛ اما کارآفرینی استراتژیک به معنا و مفهوم دیگری است که برگرفته از مراحل مختلف است. در هر مرحله برای ادامه مسیر به استراتژی جدید و متمایزی احتیاج است تا بتوان فعالیت را آغاز کرد و این آغاز پایانی نداشته باشد.

همان‌طور که هر محصول یا سازمانی چرخه عمری دارد، استراتژی‌های کارآفرینی نیز بر اساس چرخه عمر به سه دسته طبقه‌بندی می‌شوند.

۱- استراتژی‌های کارآفرینی برای کسب و کار در حال ظهور

۲- استراتژی‌های کارآفرینی برای کسب و کار در حال رشد

۳- استراتژی‌های کارآفرینی برای کسب و کار تثبیت شده

هر کسب و کاری ابتدا باید شرایط خود را بسنجد تا ببیند جایگاهش کجاست و بر

اساس آن استراتژی مناسب برای خود را اتخاذ کند.

چون اولین استراتژی مربوط به ظهور و پیدایش یک کسب و کار جدید است، پس

عناصر کلیدی در این مرحله کسب شناخت، ارزیابی و تجزیه و تحلیل فرصت‌هایی است که

گرداگرد یک کسب و کار است. عاملی که برای راه‌اندازی یک کسب و کار مهم است استفاده

و ترکیب خلاقیت در تمام عناصر آن است. این مرحله، مرحله‌ی ارزش‌گذاری و تدوین چشم‌انداز و تعیین مأموریت‌های کسب و کار است. پس وظیفه‌ای که کارآفرین به عهده دارد تا حدودی مهم است. چون شروع یک کسب و کار مانند گذاشتن اولین آجر است که برای ساخت دیوار گذاشته می‌شود.

دومین حالت که رشد هر کسب و کاری را شامل می‌شود، استراتژی‌های مربوط به رشد هر سازمانی است. در این مرحله باید فرصت‌هایی که در مرحله قبل به دست آمده را اجرایی کرد و هم‌چنین از استراتژی‌های رشد برای شروع در بازارهای جدید استفاده کرد. توسعه و گسترش کسب و کار در بازار رقابتی میان رقبا مدیون استراتژی‌های رشد است. این مرحله شروع نیاز بیشتر کارآفرین به بخش مدیریت استراتژیک است. در این مرحله هنر کارآفرین با هنر مدیریت استراتژیک تلفیق شده و استراتژی‌های رشد ابزاری برای کسب و کار می‌شوند. این مرحله آغاز تیم‌نظام‌مندی از کسب و کار است که کار خود را به طور جدی دنبال کرده و تمام بخش‌های کسب و کار به صورتی آماده و ردیف می‌شوند تا کسب و کار را به هدف خود نزدیک کنند. استراتژی‌های رشد زمانی مؤثر واقع می‌شوند که کارآفرین از آن‌ها به‌طور اثربخش استفاده کند.

و اما مرحله آخر که از آن به عنوان احیای کسب و کار یاد می‌شود استراتژی‌هایی از جنس تثبیت است؛ یعنی ماندن و شروعی از نو. این مرحله حیاتی است و کسب و کارهایی که عمر کوتاهی دارند این مرحله‌ی آخر چرخه عمرشان بوده است. همیشه قرار نیست چرخه عمر از ظهور به افول برسد بلکه کسب و کارهایی که برای ماندن و رقابت با رقبای خود سخت در تلاش‌اند، همواره به فکر تزریق نوآوری به کسب و کار خود بوده‌اند که این دور اندیشی مدیران کسب و کار را طلب می‌کند. چشم‌اندازهای سازمان تعیین می‌کند که برنامه آینده کسب و کار چه باشد. این مرحله پر از تجربه برای آن کسب و کار است چون به ثباتی نسبی در سودآوری رسیده است؛ اما اگر استراتژی‌های مربوط به احیای کسب و کار به موقع عملی نشود زنگ خطر برای سازمان به صدا در می‌آید. این زنگ خطر نشانه‌ی انحلال شرکت یا کسب و کار است. این مرحله از عمر کسب و کار هنر کارآفرین را می‌طلبد تا به موقع نوآوری‌هایی به روز با تغییرات پیرامون سازمان را به آن تزریق کند تا ثمره آن زندگی مجدد یا احیای کسب و کار باشد؛ اما کسانی هستند که معتقدند نوآوری کارآفرین تنها در این مرحله ریسکی و ضروری نیست بلکه یک کارآفرین نمونه، کارآفرینی بود که دید

او به روی آینده باز بود و چیزهایی را می‌دید که بقیه قادر به دیدن آن نبودند. پس نوآوری های او از همان ابتدا به بار می‌نشیند و اجازه به صدا درآمدن زنگ خطر را نمی‌دهد. هر کدام از این استراتژی‌ها مربوط به نیازی به خصوص است و مانند نسخه ای می‌ماند که برای هر بیماری متفاوت است. اینکه نیازهای استراتژیک یک سازمان چه باشد بستگی دارد به کارآفرینی که از ابتدا نیازها را شناخته و شرایط پیرامون کسب و کار را سنجیده است. راه‌حلهایی که در این راه به کمک او می‌آیند نتیجه ارائه آن‌ها از سوی مدیریت استراتژیک است. نوآوری‌های کارآفرین تخریب خلاق است که به او برای رسیدن به هدف کمک می‌کند. کارآفرینی و مدیریت استراتژیک دو ابزاری هستند که با تکیه بر یکدیگر برای کسب و کارها خلق ارزش می‌کنند. در واقع وجود هر دو ضروری است و هر کدام دیگری را تقویت می‌کند.

مدلهایی از صاحب‌نظرانی در حوزه استراتژی وجود دارند که می‌توان با کمک گرفتن از این ابزارها، بهترین استراتژی را برای یک کسب و کار اتخاذ کرد و به مزیتی رقابتی از نوع پایدار دست پیدا کرد. مدلهایی مانند پورتر، مینتزربرگ، دیوید، گروه مشاوران بوستن و مکنزی و دیگر صاحب‌نظران در این زمینه. در آخر می‌توان گفت که برای پیشرفت در مسیر موفقیت یک کسب و کار و پیش رفتن با تغییرات سریع کنونی بازار رقابت، هم باید یک کارآفرین توانمند و هم یک استراتژی است نمونه بود.