



تأسیس کسب و کارها

در زمان آشفتگی

لیندا ام. اپلیگیت

به نظر

خانم لیندا ام. اپلیگیت^۱ 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 های 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 بازارها، فرآیندهای کسب و کار، و بی 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 پیشنهادت نوآورانه، و در عین حال بازسازی و تغییر موقعیت به ثبات برسانند.

بر طبق نظر خانم اپلیگیت: 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 تهدید 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 در ظرف بحران شکل داده، ولیکن تعیین نحوه ی کسب و کار در آینده عملی خواهد شد. در مصاحبه ی زیر، خانم اپلیگیت 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

و بالعکس رشد خدمات تخصصی و کسب و کار از جمله: معاملات املاک، خدمات مالی، با حرکت سریعی 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 بازارآور 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 در نظر بگیرد 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 بهداشتی، 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 های 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؟

پاسخ: فرصت ها همواره فراوانند، اما سوال این است که چگونه شرکت ها فرصت ها را پیگیری می کنند. شاید کاهش فعالیت و احتیاط در دوره ی بحران در فواصل کوتاه مدت شما را سر پا نگاه دارد ولی به موقعیت یابی شما در آینده به عنوان یک پیشگام کمکی نمی کند. پس به همین دلیل نیاز به این ذهنیت دارید: فقط بقا را نمی خواهیم، کامیابی و رونق هدف من است. بی تردید، لازم است درباره آنچه باید جهت حفظ بقا در کوتاه مدت انجام دهید واقع گرا باشید، اما تغییر 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 عقب نشینی هستند، باز می توانند درباره اینکه فرصت های کسب و کار کجا قرار خواهد داشت و چگونه قادرند آینده را بسازند، دیدگاه استراتژیکی را برگزینند.

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

پاسخ: از تغییر گریزی نیست، پس پیشگامان باید کنترل را در دست داشته باشند. هرگز نباید اجازه داد که بحران به هدر رود. رویدادهای جابه جا شدگی عمده در صنایع گوناگون در تمامی جهان برای شرکت ها، فرصت فوق العاده ای جهت زیرسازی آینده فراهم می سازد. از آن جا که همگان از بحران کنونی مطلع اند، بازسازی و تغییراتی را که در گذشته میسر نبوده اند

را به سهولت پذیرا خواهند گردید - و او اینکه تغییرات برای اندک زمانی مورد نیاز باشند. در حین رفتن به سوی تغییر در این زمان های آشفته، به دنبال یافتن یک "متخصص تغییر" نباشید. آنچه شما به آن نیاز دارید مدیرانی با یک برنامه ی مؤثر، حاوی نحوه ی حفظ بقای شرکت امروز وهمینطور موقعیت فردا باشند - راهبرانی که در حرکت قادر به تدارک اولین قدم ها به جلو بوده، همچنین کارمندان تجدید قوا شده، مشتریان، و نیز شرکایی در راستای اتخاذ تصمیمات دشوار و پیچیده مراحل حساس همکاری کنند. موقعیت بسته به راهبرانی است که می توانند شرکت را از طریق تشخیص فرصت ها و بهره برداری از آن ها، یافتن بازارهای جدید، تکوین پیشنهادت نوآورانه، و بازسازی و تغییر موقعیت به ثبات برسانند.

پرواضح اینکه از مدت زمانی که مشکلات اقتصادی به

طول می انجامد واقف نیستیم، پس هنگام جستجوی فرصت ها 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 می رود در واقع، نوآوری همواره به مدیریت ریسک و عدم اطمینان می پردازد. امروز تنها تفاوت این است که عدم اطمینان و ریسک فقط به فرصت های کسب و کاری که شما دنبال می کنید بسته نیست - شما همچنین باید ریسکی را که بسته به اقتصاد جهانی است تشخیص داده و مدیریت کنید.

پرسش: به چه نحوی اقتصاد امروز با دیدگاه ما درباره نوآوری را تغییر دهد؟

پاسخ: بسیاری از افراد نوآوری و مخاطرات جدید را به منزله ی یک کسب و کار جانبی برای اداره ی کسب و کار تلقی می کنند، اما رکود اقتصادی نیاز به نوآوری به هدف حصول به سطح جدید را ایجاد می کند. در این فضا، "کسب و کار مثل همیشه" جوابگو نیست. شرکت ها باید برای نوآوری و اعمال تغییرات ضروری جهت موفقیت امروز و در سال های آینده با تمام توان کار کنند. آن ها باید از کاهش هزینه به منزله ی 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 "مخاطره ی تازه" در نظر بگیرد. اینک زمان فرصتی بی سابقه برای بازنگری پیشنهادت بازارها، فرآیندهای شغلی، و ساختارهای سازمانی - و بهبود آن ها برای حصول به رشد می باشد.

پرسش: آیا شرکت های بزرگتر و کوچکتر برای ایجاد چنین تغییرات بهتر عمل کرده اند؟

پاسخ: شرکت های کوچکتر نوعاً بسیار چالاک می باشند و قادرند تغییرات را به مراتب سریعتر اعمال کنند. اما آن ها در عین حال وابستگی شدیدی به موسسات بزرگ به عنوان منابع اصلی درآمدشان دارند. جالب توجه این که، این مسئله می تواند به این معنا باشد که صاحبان کسب و کارهای کوچک شاید اولین هایی باشند که فشار اقتصادی را حس کنند و همین سبب می شود تا گزینه شان برای یافتن فرصت های تازه برانگیخته گردد.

بسیاری از صاحبان کسب و کارهای کوچک که وارد برنامه های آموزش اجرایی ۲ می شوند ادعا می کنند برای اینکه برترترین زمینه برای نوآوری باشند در حال یافتن بازارهای جدید به سر می برند، و برای ساختن مهارت های لازم جهت بهره وری از فرصت های موجود بی قراند. مدیران شرکت های بزرگ وارد برنامه های مذکور می شوند تا بلافاصله جستجوی آن فرصت های نوآورانه را آغاز نمایند تا قادر بر کاهش هزینه ها 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

منبع:

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