

مجموعه نکات شرکت های کوچک و متوسط

عوامل بحرانی موفقیت در شرکت های کوچک و متوسط

مطالعاتی روی عوامل بحرانی موفقیت در شرکت های کوچک و متوسط انجام شده است. به عنوان مثال، چاولا و همکاران (2010) بیان داشته اند که CSF در کسب و کار های کوچک در چین و امریکا به چه صورت می باشند و دریافته اند که کسب و کارهای کوچک در چین موضوع تعداد زیادی عوامل بحرانی موفقیت می باشند که مربوط به بازاریابی، عوامل رقابتی، روندهای صنعت، مکان؛ فراهم بودن منابع و تجربه مالک هستند. مطالعه آنها نشان داد که شباهت هایی بین کسب و کارهای کوچک آمریکا و چین وجود دارد به جز عامل مسائل مالی کسب و کار. در مورد شرکت های کوچک و متوسط، چانگ (2012) بررسی کرده اند که عوامل بحرانی موفقیت به چه صورت هستند و دریافتند که توانایی های مدیریت، پشتیبانی دولت، آموزش، دستیابی به سرمایه، مکان (لوکیشن) خانواده و دوستان مهم ترین عوامل بحرانی موفقیت می باشند. برای یک کشور توسعه یافته، انجی و کی (2012) برای شرکت های کوچک و متوسط مانند رهبری، مدیریت، سرمایه معنوی، نوآوری سازمانی، ویژگی های کارافزین و شایستگی و منابع انسانی و انگیزش و بازارمحوری اهمیت ویژه ای دارند.

خب، نیکولیچ و همکاران (2015) همه عوامل را طبقه بندی کرده اند که روی موفقیت شرکت های کوچک و متوسط تاثیر می گذارند و برای آنها دو دسته در نظر گرفته اند: عوامل فردی و عوامل غیر فردی. عوامل فردی شامل ویژگی های کارآفرینی می شوند مانند توانایی های مالک و مدیر، ویژگی های شخصی، جنسیت و انگیزش در حالی که عوامل غیر فردی اشاره به مسائل داخلی دارند (بازاریابی، توانایی برای شایستگی، نوآوری، فن آوری و عوامل خارجی (منابع مالی محدود، شرایط بازار، رقابت شدید). در مقاله ای که با روش تحقیق ترکیبی نوشته شده است، اومری و همکاران (2015) عواملی را جست و جو کرده اند که بر موفقیت کسب و کارهای کوچک تاثیر می گذارد. آنها این عوامل را با استفاده از داده های حاصل از میکرو-بنگاه ها (بنگاه های خرد) به دست آوردند و نتیجه گرفتند که فعالیت های نوآورانه این میکرو-بنگاه ها به طور معناداری روی انسان، اجتماعی و سرمایه مالی تاثیر می گذارد. در عین حال لامپاداریوس و همکاران (2017) عوامل بحرانی موفقیت را برای شرکت های کوچک و متوسط به سه بخش تقسیم کرده اند: عوامل کارآفرینانه (سن مالک، جنسیت، سطح آموزشی، تجربه و توانایی های مدیریتی) عوامل بنگاهی (سن کسب و کارها و اندازه، شبکه کسب و کار، منابع مالی، مدیریت روابط مشتری، سرمایه انسانی، برنامه ریزی استراتژیک و بازاریابی و عوامل محیطی کسب و کار (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، فن آوری، مسائل حقوقی و اکولوژیک و محیطی).

کارآفرینی و شناخت

گرچه یک محوریت شناختی نسبت به کارآفرینی می تواند روی آمادگی آن برای کار روی کنش کارآفرینی تاثیر بگذارد با این حال، تحقیقات قبلی نشان داده است که بعضی فعالیت های کارآفرینانه بیشتر از سایرین احتمال دارند که در یک استارت آپ موفق رخ دهند. داشتن اراده و قادر بودن به این که در فعالیت های کارآفرینی بمانیم باعث شکل گیری یک کسب و کار موفق نمی شود، اگر دوام در این کسب و کار منجر به اقدامات اشتباه شود. اگر یک کارآفرین بالقوه زمان زیادی را به برنامه ریزی اختصاص دهد ولی زمانی را برای یافتن مشتری بالقوه پیدا نکند، بدیهی است که کسب و کار تازه نمی تواند خلق شود. در نتیجه فعالیت های کارآفرینی، متغیر میانجی مهمی بین محوریت شناختی کارآفرین و موفقیت های بعدی هستند. اگرچه کار تجربی روی عوامل کلیدی موفقیت در زمینه کارآفرینی نوزاد کمیاب است، با این حال، کار مفهومی زیادی روی مدل های فرایند استارت آپ شده است. بعضی مدل ها بر مبنای یک رویکرد منفرد می باشند مانند انگیزشی، شناختی، شبکه ای.

ببینید بیشتر مدل ها بر مبنای رویکرد های متعدد ساخته شده اند. معلوم است که به طور معمول جنبه موقتی برای مدل ها وجود دارد. بسیاری از نویسندگان تشریح کرده اند که فرایند شکل دهی به کسب و کار و اجرای تعدادی از کنش ها با واریاسیون بالا در حجم و توالی فعالیت ها، هر کدام باعث نتایج متفاوتی می شود.

گرچه بسیاری از نویسندگان این واریاسیون را پذیرا هستند، یعنی معتقدند هر استارت آپ در حین عملیات خود می تواند واریاسیون خود را داشته باشد، با این حال، آنها هنوز بیشتر فاز های زیر مجموعه ای را در فرایند های پیش از شروع استارت آپ مد نظر قرار می دهند.

مشارکت با افراد برای به دست آوردن منابع

تیسن (2009) استدلال کرده است که گرایش های فرد گرایانه به هدایت نیات به سوی خود اشتغالی می پردازند. این خود اشتغالی در مراحل بعدی، با فرایند تملیک منابع همراه می شود که مشارکت فعال با سایر افراد حیاتی و کلیدی را می طلبد. این مشارکت با دیگران نیاز به درک صحیح از روان شناسی کارآفرینی دارد. یعنی فرد برای مشارکت با افراد دیگر برای به دست آوردن منابع، بیشتر نیازمند شناخت از روان شناسی کارآفرینی است تا در شناخت این شانس ها و فرصت ها بهتر عمل کند و روند مذاکره را پیش ببرد تا این که به خود پیروزی نهایی فکر کند.

مشخصات کارآفرینان در شرکت های کوچک و متوسط

مطالعات زیادی نشان داده اند که مشکل اصلی برای شرکت های کوچک و متوسط، اندازه کوچک آنها نیست بلکه انزوای آنها می باشد، که باعث می شود تا دسترسی آنها به بازارها کم باشد، همان طور که به اطلاعات منابع مالی و پشتیبانی نهادی نیز کمتر دسترسی خواهند داشت (مید و لیدهولم، 1998؛ اسوایرزک و ها، 2003).

عوامل متعددی هستند که باعث می شوند تا مدیران شرکت های کوچک و متوسط از شناخت پتانسیل خود برای مشارکت در جامعه اجتناب می کنند. بخشی از تحقیقات روی عوامل کلیدی موفقیت مرتبط به سطح آموزش تمرکز یافته است (استاو، 1991، منگ و لیانگ، 1996) همچنین عواملی مانند تجربه (زیمر و اسکاربورو، 1998) و یا سن (اسلتن و هولاس، 1998) نیز مورد بررسی قرار گرفته اند. اینداری و لانگنبرگ (2005) همچنین اشاره کرده اند که عوامل دموگرافیکی بر موفقیت تجاری شرکت های کوچک و متوسط موثر هستند. از لحاظ دموگرافیک، سن، جنسیت، آموزش و تجربه کاری دریافته شده که این موارد تاثیر روی موفقیت کارآفرینان دارند.

معلوم است دیگر، افرادی که به خوبی آموزش دیده اند خلاقیت بیشتری دارند و بیشتر به دنبال این هستند که به دنبال چیزی بی همتا باشند (اندویسی و همکاران، 2003). افراد در میان سنین 25 تا 44 سال احتمال بیشتری دارد تا فعالیت کارآفرینانه داشته باشند (رینولدز و همکاران، 2000).

البته این عوامل دموگرافیک در مطالعه ویتنام در نظر گرفته شده است، که هدف دارد تا عوامل کلیدی موفقیت کارآفرینان شرکت های کوچک و متوسط را شناسایی کند. رینولدز و همکارانش در مطالعه خود، عوامل کلیدی موفقیت کارآفرینان ویتنامی را می توانند به چهار بخش تقسیم کنند (1) خصوصیات دموگرافیک، (2) دانش مدیریت و کسب و کار (3) توانایی مدیریت (4) ویژگیهای شخصیتی

رویکرد قابلیت های پویا به کسب و کار های کوچک

با توجه به دیدگاه های پارایتام و گورو- گارانا (2010) رویکرد قابلیت های پویا (DCA) به طور فزاینده ای برای توضیح این موضوع مورد استفاده قرار گرفته است تا دریافته شود که شرکت ها چگونه به مزیت رقابتی پایدار دست می یابند. این مساله توسط پیتراف استفانو و وورونا (2013) بررسی شده است و آنها 1000 مقاله را در طول یک دهه مورد بررسی قرار داده اند.

قابلیت های پویا روی به طور گسترده ای روی ساختار و اقتصاد شرکت کوچک و متوسط تاثیر می گذارند. بدین معنا، دریافته شده است که چنین رویکردی روی روتین های سازمانی و فرایندهای مدیریتی تاثیر مستقیم می گذارد که با هم تحت تاثیر قابلیت های پویا ترکیب می شوند تا با محیط انطباق یابند

فرض بر این است که شرایط محیطی نیازمند ترکیب خاصی از منابع از سازمان ها می باشد که با مشکلات سر و کار دارند. مشکلاتی که در فضای اطراف شرکت های کوچک و متوسط دیده می شوند. برای تیس، پیزانو و شوئن (1997)، ص 510: "وجود شایستگی های داخلی و خارجی (توانایی های مدیریتی، ترکیباتی که برای تقلید دشوار هستند، توانایی فنی و کارکردی) که تغییرات در محیط را نشان می دهند،" اهمیت ویژه ای دارند. در همین زمینه ویتتر (2003) اشاره داشته است که چیزی که اجازه می دهد تغییری در محصول، فرایند محصول، بازار جدید و یا مشتریان رخ دهد نمونه ای از یک قابلیت پویای مرتبه اول است.¹ (ص 992)

ببینید وانگ و احمد (2007) وانگ و احمد (2007) در دو پژوهش مجزا اشاره داشته اند که رابطه بین منابع، قالبی های سازمانی، قالبی های پویا و عملکرد کار ریشه در عوامل داخلی در درون دیدگاه منبع محور کسب و کار دارد و کارکرد پایه ای سازمان به حساب می آید.

اگرچه، در یک منظر متفاوت، نکته مشابهی هم توسط براش، گرین و هارت (2001) در نظر گرفته شده است: یک شرکت نیاز دارد تا با توسعه و پیکربندی منابع یکتا برای مزایای رقابتی تلاش کند. این طوری هم می شود گفت. به طور خلاصه، سازمان باید منابع را به طور داخلی ترکیب کند تا تقاضای محیطی را برای رویارویی با دستاوردهای کوچکتر فراهم کند و یا به فکر بستن کسب و کار خود باشد.

پارایتام و گورو- گارانا (2010) اشاره داشته اند که یک بخش از مطالعات روی قابلیت های پویا ریشه در نظریه اقتصادی شومپتر داشته است. اثر شومپتر توسط العلی و تیس (2014) بررسی شده است: آنها این طور جمع بندی کرده اند که نتایج فعالیت های کارآفرینانه، در قابلیت های پویا یکتا و غیر قابل جایگزین هویدا می شود به گونه ای که توسط کارآفرینان در ادامه عملیات ترکیب می شود. همین پندار در مورد کارآفرینان، از چنین نقطه نظری، به طور نزدیک با مساله تقاضای محیطی و امکانات در ارتباط است. منظور این است که کارآفرینی در محیط مطلوب توسعه می یابد که کارآفرینان ویژگی

¹ dynamic capabilities of the first order

های خوب همدیگر را شبیه سازی می کند و بدین طریق شرایط را برای توسعه کسب و کار فراهم می کند. (ممدوح، 2007)

با این مقدمه که ذکر شد، یک مساله به میان می آید: نقش کارآفرین را در فرایند شکل گیری قابلیت های پویا ذکر کردیم. ممکن است بگویید: کارآفرین با سبک و سیاق خودش و با طراحی و پیاده سازی مدل کسب و کارش، ممکن است که ارزش را به دست آورد و خلق کند. اما قابلیت های پویا چه می شود؟ به عنوان پیامد، می توان مداخله نمود که مفید نیست از مجموعه ای از منابع بدون یک استراتژیست استفاده شود بتواند پیکربندی این منابع را هدایت می کند. بیند این مساله حتی برای کسب و کار های کوچک حقیقی تر و حساس تر است. در این نوع از سازمان به دلیل کمبود منابع دشواری هایی در راه دست یابی به اعتبار وجود دارد و عوامل اقتصادی در محیط خارجی و به عنوان یک پیامد قابلیت های پویا برای تضمین بقا مورد نیاز است. قضیه این جاست که حساس می شود.

تیس (2012) بیان می دارد که قابلیت های پویا می توانند در سه مقوله از فعالیت ها گروه بندی شوند: حس کردن² که شامل شناخت فرصت ها می شود، ربایش³ که می تواند به عنوان انتقال منابع برای به چنگ آوردن فرصت های شناخته شده می باشند و دگرذیسی که شامل احیای مستمر می باشد. در این فعالیت ها، فرد به عنوان یک عنصر مرتبط دیده می شود چون فعالیت ها به این مقوله ها مرتبط هستند نمی توانند بدون کنش انسانی شکل بگیرند. شواهد این مساله می تواند در کار آلبوکرک و اسکراوایلهو (2011) دیده شود، که اشاره کرد در میان دلایل پشت این قضیه که چرا کسب و کار های کوچک زود می میرند، اشاره شده است که عواملی وجود دارند که مستقیماً به مالک - مدیر و نحوه رفتار آنها در سه مقوله یاد شده ربط دارند.

خب، هنگام برخورد با قابلیت های پویا و شناسایی فرصت ها (حس کردن) باید این مساله مد نظر باشد که شرایط خارجی برای همه سازمان ها وجود دارند. گرچه همه کس نمی تواند همه چیز را بفهمد و از فرصت ها استفاده کند و یا تغییر کند تاريسك حاضر در محیط را به حداقل برساند. به همین دلیل، شناسایی فرصت در ادبیات به عنوان خصوصیات عجیب و غریب تعریف یک کارآفرین شناخته شده است (انسلی، کارلند و کارلند، 2000؛ شن و ونکاتارامان، 2000؛ فریرا، 2005).

هنگامی که قابلیت های پویا و مساله شناسایی فرصت ها (حس کردن) بررسی می شود باید این نکته مد نظر باشد که شرایط خارجی برای همه سازمان ها وجود دارد. گرچه همه کس نمی تواند از مزیت فرصت ها استفاده کند و آنها را بفهمد و تغییر کند تا ريسك حاضر در محیط را کاهش دهد.

واگلی و جولین (2010) دو خط فکری را شناسایی کرده اند که فرایند شناسایی فرصت ها را به ما نشان می دهد. اولین آنها بینش شناختی⁴ می باشد که در آن اطلاعات در محیط خارجی وجود دارد و نقش کارآفرین این است که این

^۲ sensing
^۳ seizing
^۴ cognitive vision

اطلاعات را در قالب یک الگوی شناختی بشناسد. در چنین مواردی، اطلاعات صریح، قابل اطمینان و بنابراین رسمی می باشند.

دومین خط فکری اندیشه توسط بعضی نویسندگان نسخه بر ساخت گرا معرفی شده است که در آن کارآفرین اطلاعات را به روش تفسیری پردازش می کند.

بنیید واقعیت عینی نیست بلکه تفسیری است. چنین است که فرصت به عنوان چیزی که باید حس شود می تواند به عنوان توانایی برای تفسیر عناصر درک شده در محیط در نظر آورده شود. به عبارت دیگر، شناسایی فرصت ها تنها مساله شناسایی عناصر محیط نیست بلکه ساخت فرصت هایی است که این عناصر توسط مدیر شرکت کوچک و متوسط ادراک شود. شناسایی فرصت ها به حساسیت و خلاقیت ربط دارد و مانند دانش قبلی کارآفرین می باشد (آردیشولیا، کاردوسو و ری، 2003).

بدین معنا، فرایند تصمیم گیری و توانایی شناسایی فرصت ها و تهدیدها در محیط به نظر می رسد که به عنوان قابلیت های مهم پویا باشند و نقش این قابلیت ها به عنوان شناسانده یک محیط متغیر می باشد (بارتو، 2010)

یک مرور جامع از شناسایی فرصت کارآفرینان توسط جرج، پاریدا و لاهتی و وینسنت (2016) می باشد. آنها 6 عامل موثر را در شناخت فرصت موثر می دانند 1- دانش قبلی 2- سرمایه اجتماعی 3- ویژگی های شخصیتی. شناختی، شرایط محیطی، هشیاری و جست و جوی نظام مند.

مطالعاتی در مورد کارآفرینی وجود دارد (آردیچولی و همکاران، 2003؛ دتین و چاندلر، 2004) که نشان می دهند که کارآفرین فرصت ها را شناسایی می کند و کنش می کند تا از طریق ترکیب منابع با یکدیگر و با هدف انطباق با شرایط محیطی از مزیت آن بهره مند شود.

فرصت بخشی از فرایندی است که منجر به کنش از سوی فرد می شود برای دگرذیسی آنچه درک شده است. این است که درک یک فرصت برای واقعیت و ترکیب همه انواع منابع الزامی و کلیدی می باشد. به طور خلاصه ربایش، ادراک را ایجاد می کند و بر مبنای آن پهنه کنش و مدیریت منابع را وارد می کند به گونه ای که فرصت دریافت شده را توسعه می دهد. (آردیچولی، 2003)

قابلیت‌ها حس کردن⁵ و سطح بین‌المللی سازی شرکت‌های کوچک و متوسط

قابلیت‌های حس کردن به عنوان ویژگی‌هایی برای اسکن کردن، فیلتر کردن و شکل‌دهی به فرصت‌ها می‌باشند و نیز باید در چهارچوب این قابلیت‌ها، سلیقه‌های مشتریان شناخته شود و ترجیحات آنها مد نظر قرار گیرد تغییر در بازار مربوط و صنایع مد نظر باشد و به تامین‌کنندگان و کنشگران رقبا (تیس، 2007) توجه لازم صورت پذیرد. در تحقیق خود روی قابلیت‌های پویا و بین‌المللی سازی شرکت مد نظر قرار گرفته است. پرنج و وردیر (2011) اشاره داشته‌اند که فرایند بین‌المللی سازی می‌تواند به عنوان مسیری دیده شود که یک شرکت دنبال می‌کند تا فرصت‌های جهانی را به چنگ آورد. بوگودیتوف (2013) استدلال کرده است که مدیرانی که قابلیت‌های حس‌گری دارند می‌توانند فرصت‌های کسب و کار را حفظ کنند و رشد شرکت را تضمین کنند و رقابت‌پذیری شرکت را افزایش دهند.

ببینید به طور مشابه زهرا و همکاران (2006) استدلال کرده‌اند که شرکت‌ها می‌توانند فرصت‌های کسب و کار را از طریق خلق و استفاده از قابلیت‌های پویا به دست آورند. در سطح جامع، تیس (2007) اشاره داشته‌اند که قابلیت حس‌گری شامل فعالیت‌های مختلف می‌شود مانند اسکن کردن، یادگیری، خلق کردن، اقدامات تفسیری (تیس، 2007).

مونیتورینگ و واکنش به اطلاعات جدید در بازارهای مرتبط (اشریوگ و کلیش - ابرل، 2007) هم اهمیت ویژه‌ای دارد. بسیاری از پژوهشگران روی نقش نافذ قابلیت‌های پویا در افزایش توانایی‌های شرکت و بهره‌گیری از فرصت‌های کسب و کار تاکید داشته‌اند (زهرا و همکاران، 2006). این تحقیق روی قابلیت‌های حس‌گری مرتبط با قابلیت‌های اسکن در رابطه با ابزارهای خارجی تمرکز دارد. تغییر در تقاضای مشتری و کنش‌های تامین‌کنندگان و رقبا و شبکه‌ها نیازمند شناخت و بهره‌برداری فرصت‌های بین‌المللی است.

قابلیت های ربایش و سطح بین المللی سازی شرکت های کوچک و متوسط

پس از حس کردن فرصت های بین المللی، مالک/مدیران شرکت های کوچک و متوسط نیاز دارند تا به فرایند ربایش قابلیت ها برای شکل دهی و ارزیابی چنین فرصت هایی بپردازند. ربایش قابلیت ها بستگی به خلق محصولات جدید و خدمات جدید همانند مدل های کسب و کار های تازه دارد که بتواند فرصت ها را به نتایج ارزشمند دگرذیسی دهد (تیس، 2007)

علاوه بر این ربایش قابلیت ها با فرایند توسعه محصولات و خدمات جدید همراه می باشد به گونه ای که مدل های تازه کسب و کار خلق شوند و با آنها تطبیق داده شود به طوری که فرصت های شناخته شده به نتایج ارزشمند تبدیل شوند (هرالد و همکاران، 2007؛ تیس، 2007)

در ادامه، قابلیت های ربایش، شامل دسترسی امنیتی به منابع انسانی و مالی می باشد که باعث می شود تا روابط قوی و شبکه ها بین مشتریان و تامین کنندگان، تعاون کنندگان و توزیع کنندگان به وجود آید (تیس، 2011). برای ربایش فرصت ها، بارتو (2009) اشاره کرده است که شرکت ها نیاز دارند تا به طور زمان بندی شده تصمیم گیری بازار محور بگیرند. به طور مشابه (ایزنهارت و ماترین، 2000) تاکید داشته اند که گرایش به تصمیم گیری بر مبنای زمان بندی صحیح باعث می شود تا پتانسیل هایی برای مزیت رقابتی به وجود آید تا نسبت به رقبا سریعتر عمل کنند.

بارل، بوستینزا و گوئیرز (2012) بر اهمیت ربایش فرصت ها مانند توانایی های تصمیم گیری مربوط به اولویت بندی و تخصیص نابع داشته اند همان طور که به مساله ربایش فرصت های کسب و کار پرداخته اند.

بعد قابلیت های ربایش شامل تامین دسترسی به سرمایه و منابع انسانی ماهر می باشد که باعث می شود تا محصول جدید به وجود آید همانند مدل های جدید کسب و کار که فرصت های شناخته شده در نتایج ارزشمند را به ما نشان می دهد (هرالد و همکاران، 2007؛ تیس، 2007).

خب، نیاز مستمر به پیوند دادن روابط جدید به مشتریان، مشارکت کنندگان، تامین کنندگان و توزیع کنندگان می باشد. مالکین/مدیران بین المللی نیاز دارند تا قابلیت های ربایش را کسب کنند و به طور کارایی آن را شکل دهند و فرصت های کسب و کار در بازارهای بین المللی را شناسایی کنند. بنابراین می توان این فرض را داشت که توانایی های ربایش تاثیر مهمی روی سطح بین المللی سازی شرکت کوچک و متوسط دارد.

پیکربندی مجدد قابلیت ها در سطح بین المللی سازی شرکت های کوچک و متوسط

مدیر/مالکین شرکت های کوچک و متوسط نیاز دارند تا قابلیت های پیکربندی مجدد را برای استفاده از فرصت های بین المللی داشته باشند. به طور اساسی، قابلیت های پایه ای نیاز هستند تا منابع سازمان های داخلی با محیط اطراف ربط دهد همان طور که توسط تیس و همکاران (1997) به آن اشاره داشته اند، قابلیت های بازپیکربندی همراه با اجتناب از اینرسی سازمانی می باشد که باید با مدیریت تهدید ها همراه شود و نیز بازپیکربندی قابلیت ها مد نظر قرار گیرد و ساختار سازمانی بررسی شود (تیس، 2009). مدیران از قابلیت های بازپیکربندی پیش از حس گری و ربایش یک فرصت استفاده می کنند تا چنین موقعیتی را از طریق پیکربندی مجدد منابع خود استفاده کنند. لی و کلی استدلال کرده اند، فعالیت های بازپیکربندی شامل یکپارچه سازی دانش فنی درون و بیرون سازمان می باشد و شامل طراحی روش های جدید برای مونتاژ و یکپارچه سازی منابع سازمانی هستند.

تیس (2009) استدلال می کند که قابلیت های پیکربندی نیازمند وضع رویه هایی است که برای یکپارچه سازی و تسهیم دانش و یادگیری مناسب در وضعیت مشارکتی نیاز می باشد.

پویایی محیطی و سطح بین المللی سازی شرکت های کوچک و متوسط

شرکت های کوچک و متوسط نیاز دارند تا پویایی زمینه کسب و کار بین المللی را بررسی کنند. در همین راستا، العلی و تیس (2013) استدلال کرده اند که تحقیقات بین المللی نیاز به این دارد تا روند بین المللی سازی چیره را بررسی کنند که اجازه می دهند تا مدیران شرکت به اطلاعات و روندهای اصلی بازارهای جهانی دست یابند و شرکت های منطبق را بسازند و قادر باشند تا از مزیت های بین المللی سازی در بلند مدت بهره مند شوند. مالکین مدیران شرکت های کوچک و متوسط نیاز دارند تا با محیط کسب و کار بین المللی انطباق یابند به گونه ای که اثربخشی افزایش یابند و موقعیت های رقابتی را در بازارهای بین المللی افزایش دهند (ایرلند، هوسکینسون و هیت، 2011). شرکت هایی که بین المللی سازی می کنند می توانند چشم انداز بین المللی خود را از طریق حفظ تناسب خوب بین نیازهای استراتژیک، عوامل محیطی و منابع آنها بهبود بخشند (اونکلینکس و اسلوواگن، 2009)

یک نکته را فراموش نکنیم. عوامل محیطی مهم تر که بر محیط بین المللی کسب و کار تاثیر می گذارند عبارتند از تقاضای مشتری و ترجیحات آن. فن آوری های مرتبط در ساخت یک محصول یا فراهم آوردن یک خدمت و کنش رقابتی مرتبط با قیمت، ویژگی ها و بازاریابی و استراتژی های فروش محصول یا خدمت همچون معرفی یک محصول جدید (درنویچ و کریاسیوناس، 2011). این تحقیق استدلال می کند که شاخص های پویایی محیطی مانند تغییر در بازار یا صنعت (لامپ و دس، 2001؛ ویکلونند و شفرد، 2005) و قانون گذاری و مقررات تجارت بین المللی در این زمینه تاثیر گذار می باشند.

این مدل نشان دهنده حوزه های چالش برانگیزی (ضعیفی) می باشد که در عوض حوزه های قوی را برای ما برجسته می سازد تا از تهدیدها جلوگیری شود و از فرصت های آینده برای سایر توسعه استراتژیک استفاده شود. اصلی ترین کمبود های شرکت های کوچک و متوسط در فرایند مدیریت استراتژیک، بر مبنای این واقعیت است که تنها اقلیتی از این شرکت ها، استراتژی های کارکردی و شرکتی را تدوین کرده اند و در واقع عناصر توسعه استراتژیک در این شرکت ها اهمیتی پیدا نکرده است و تحلیل وضعیتی شامل تعریف ماموریت و بینش نمی شود، کنترل استراتژیک نیز جدی نگرفته نشده و یا طور عملی وجود ندارند. عامل های خارجی توسعه استراتژیک برای سایر تصمیمات استراتژیک به حساب نمی آیند. به خصوص محوریت در صنعت و مذاکره با مشتریان باید جدا در ذهنتان در نظر گرفته شوند. می توان جمع بندی نمود که در عمل شرکت های کوچک و متوسط بینش جامعی⁶ روی اصول پیاده سازی مدیریت استراتژیک ندارند و به طور عملی از هیچ رویکرد استراتژیک برای پیاده سازی در فرایند مدیریت استراتژیک بهره نمی برند. این یافته ها می توانند دلیلی برای عدم امکان توسعه استراتژیک در شرکت های کوچک و متوسط باشند. از سوی دیگر شرکت های کوچک و متوسط از اهمیت تدوین استراتژی و پیاده سازی آن همراه با تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک آگاه هستند. سایر تعیین کننده ها همچون مدیریت کیفیت، فرهنگ شرکت، شرایط مالی، مزیت رقابتی و توانایی نوآوری همپون سایر توسعه های استراتژیک باید در نظر آورده شوند. در تقابل با این واقعیت، شرکت های کوچک و متوسط، نمی دانند که چگونه کل فرایند مدیریت استراتژیک را در مدیریت استراتژیک شرکت های کوچک و متوسط بهینه سازی کنند. مسیر اصلی نشاندهنده گام های اصلی مدیریت استراتژیک می باشد شامل تحلیل موقعیتی ساتراتژی، تدوین استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و کنترل استراتژیک و پیاده سازی استراتژی و این مسیر اصلی در این شکل نشان داده شده است (خط اصلی کل فرایند). پیش شرط کل این فرایند کیفیت توانایی، دانش، تجربه و مدیریت ارشد می باشد که باعث می شود تا این مدل دقیق تر شود. فرایند بعدی، تحلیل موقعیتی، شامل عوامل خارجی یا داخلی تاثیر گذار بر بنگاه می باشد. بعد اهمیت دارد تا مزیت رقابتی تعریف شود و محصول/خدمت نوآورانه مطرح گردد که برای توسعه استراتژیکی در شرکت های کوچک و متوسط حایز اهمیت می باشد. بر مبنای نتایج تحلیل موقعیتی، ماموریت و بینش به عنوان پیش شرط هایی برای مفهوم و ایده کسب و کار اصلی به حساب می آیند و نقش تفکر استراتژیک نیز در آنها مبرهن است. و نیز باید به دنبال کارکنان اصلی بود. بعد از این، استراتژی اصلی شرکت تدوین شده است و از آنها استراتژی های کارکردی به دست می آیند و بعد نوبت استراتژی منابع انسانی، استراتژی بازاریابی، استراتژی مالی و استراتژی تولید و با مدیریت موثر خاص خوشان می باشند. این فرایند با برنامه ریزی استراتژیک و برنامه مناسب دنبال می شود.

شبکه های رسمی و غیر رسمی

غیر رسمی بودن شبکه اشاره به این موضوع داشته است که شبکه های شرکت های کوچک و متوسط به طور گسترده ای رسمی و غیر رسمی می باشند. شبکه های غیر رسمی روابطی هستند که در داخل حلقه های ساختار کسب و کار مانند اتحاد های استراتژیک، روابط مشارکتی و روابط خریدار-تامین کننده می باشد. در تقابل با این موضوع شبکه های غیر رسمی شامل آن دسته از روابط شخصی می باشند که بر مبنای حسن نیت شکل گرفته اند و در فضای نهادی، جغرافیایی و اجتماعی به هم پیوند یافته اند.

شبکه های بومی به عنوان یک مقوله غیر رسمی شناخته می شوند و کمتر با روابط ساختاری کسب و کارها شناخته می شوند تا نزدیکی اجتماعی و مکانی.

پیشنهاد شده که شبکه های غیر رسمی به شرکت های کوچک و متوسط کمک می کنند تا کمبودها را در منابع خود در هزینه تراکنش حداقل مدیریت کنند. همان طور که مطالعات تجربی پشتیبانی لازم را برای تاثیر مثبت روابط شبکه ای روی بین المللی سازی شرکت ها بحث کرده اند. انتظار می رود که غیر رسمی بودن یک شبکه برای تعدیل ویژگی های بومی و بین المللی شرکت های کوچک و متوسط به کار آید. به طور خاص، ما تاثیر منفی چگالی شبکه های بومی را روی نواور بین المللی و انطباق استراتژیک قرار می دهیم تا قدرت شبکه های غیر رسمی را افزایش دهیم. این بدین دلیل است که شبکه های غیر رسمی پرچگال، منابع زمانی شرکت های کوچک و متوسط را تحلیل می برند و این شرکت ها زمان و منابع محدود خود را در بسیاری از شبکه ها روی مسائل تکراری صرف می کنند. ببینید چنین شبکه های پرچگال بومی حتی نمی دانند که پویایی محیط شرکت های کوچک و متوسط به چه صورت می باشد و قادر نخواهند بود تا اطلاعات با ارزشی را به محیط میزبان بیفزایند. بنابراین، چنین وضعیتی باعث می شود تا شبکه های داخل روی مسائل عملیاتی بیشتر متمرکز شوند و کمتر مساله تسهیم ایده های نوآورانه و جدید را مد نظر داشته باشند و انطباق استراتژیک نیز در این میان در کشور میزبان اهمیت دارد. با این وجود، عدم رسمیت روابط شبکه های بومی باعث می شود تا روابط بومی مرکزی تسهیل شود به خصوص در زمینه اکتساب سر وقت اطلاعات جدید و شناخت فرصت به گونه ای که نوآوری بعدی در انطباق با استراتژی در بازار میزبان می شود. این بر مبنای یک منطق است. شبکه های مرکزی که در موقعیت قدرت منابع قرار دارند قادر می شوند تا اطلاعات ارزش افزوده مرتبط را برگزینند آن هم از شبکه های بومی. این باعث شود تا عملکرد بین المللی آنها در کشور میزبان بهبود یابد. همزمان با چنین استدلالی ما انتظار داریم تا غیر رسمی بودن شبکه به طور مثبت روی ارتباط بین مرکزیت شبکه، و هم نوآوری بین المللی گذشته نگر⁷ و انطباق استراتژیک رابطه داشته باشد.

شبکه های اجتماعی که برخاسته از نظریه یکپارچگی اجتماعی می باشند در واقع یک پراکتیس می باشند که افراد از طریق آن، در درون یک سیستم از طریق منافع و علائق به سهم وصل می شوند. در واقع، شبکه های اجتماعی، مجموعه ای از روابط رسمی و غیر رسمی می باشد که کارآفرینان با محیط خود می سازند.

تدوین استراتژی

فرایند تدوین استراتژی شامل شناسایی فرصت های خارجی و تهدید ها می باشد، تعیین کردن قدرت داخلی و ضعف ها، تاسیس اهداف بلند مدت، تولید استراتژی های جایگزین و استراتژی های خاصا برای تعقیب. مسائل تدوین استراتژی شامل تشخیص دادن این است که کسب و کار تازه برای ورود، چه کسب و کاری ترک شود. چطور منابع تخصیص یابد حال یا عملیات گسترش یابد یا متنوع شود. آیا به بازار های بین المللی وارد شویم. آیا ادغام انجام شود یا سرمایه گذاری مشترک صورت پذیرد. و چگونه از دشمن سبقت بگیرند. چون هیچ سازمانی منابع نامحدودی ندارد، استراتژیست ها باید تصمیم گیرند که کدام استراتژی به شرکت بیشترین منفعت را می رساند. تصمیمات استراتژی یک سازمان را متعهد می سازد تا محصولات خاص را تولید کند و به بازارها و منابع و تکنولوژی ها در یک دوره زمانی متعهد بماند. استراتژی است که مزیت رقابتی بلند مدت را تعیین می کند. علاوه بر این، دیده شده است که شرکت باید در مدیریت استراتژیک درگیر می شوندد فروش بالاتری بدست می آورند و کارکنان آنان نیز رشد بیشتری پیدا می کنند (براکر و کتیز و پیرسون، 1988؛ کارلند و کارلند، 2003). مدیریت استراتژیک در شرکت های کوچک و متوسط در وهله اول توسط مالک مدیریت می شود و بیشتر تحت تاثیر شخصیت کارآفرین می باشد. در این جا برنامه ریزی استراتژی، گرایش دارد که شهودی و ضمنی باشد. بسیاری از مطالعات تجربی اهمیت اقتصادی شرکت های کوچک و متوسط را نشان می دهد که تحت تاثیر شخصیت کارآفرینان می باشد. این اهمیت بر مبنای این واقعیت است که شرکت های کوچک و متوسط مجموعه ای از شرکت ها را می سازند در واقع بیشتر بازدهی این اقتصاد ها توسط شرکت های کوچک و متوسط به وجود می آید.

تعهد مدیر/مالک

یک نکته در زمینه تعهد مدیر/مالک در شرکت های خرد، کوچک و متوسط این است که اگر مدیر عامل از فامیل باشد گرایش دارد تا هاسنون، لیلیلوم و مارتیکاینن، (2011). این مساله نشان می دهد که مالک یک کسب و کار احتمال بیشتری دارد تا تصمیماتی را اخذ کند که در موفقیت بلند مدت و بقای کسب و کار اهمیت داشته باشد.

همچنین این مساله بستگی دارد به انگیزش برای شروع یک کسب و کار، حال ممکن است مالک تحت فشار عوامل خاصی باشد. توانایی های مدیریتی بیشتر از توانایی های فنی (آسا و همکاران، 2015) باگر، ینسن و نیلسن و لارسن، 2015) و رشد انگیزش بنیان گذاران بسیار مهم است و عامل های راهبر در رشد، موفقیت و بقای یک بنگاه دارند (فاینیت، جفکوئیث ی چپل، 2002، حلبی، بارت و دایت، 2010) افزون بر این، مشارکت مالک، ساختار مدیریت ناب در عملکرد بهینه، شرکت های خرد کوچک و متوسط (کولز، دانیل و ناوین، 2008، گست، 2009)

مدیریت استراتژیک در شرکت های خرد کوچک و کلان به مالک یا مدیر شرکت های خرد، کوچک و کلان ربط دارد و یا هر دو. مدیر/مالک به نظر می رسد که تصویری واضح از کسب و کار دارد (برکو، آشی و کوچو، 2016). مالک مدیر شرکت های خرد، کوچک و متوسط نماینده تغییرند و می توانند روی رفتاری افرادی که برای بنگاه کار می کنند تاثیر بگذارند و ذی نفعان کلیدی را تحت تاثیر قرار دهند (سیونی، پرایس، حسن، 2005). رفتار کارکنان می تواند از طریق ارتباط برقرار کردن درباره استراتژی، آموزش کارکنان، و جبران انگیزشی برای جلوگیری در برابر مقاومت در برابر تغییر (ترنر، بیتچی و نوورواپاتی، واتس و مکنیر - کونولی، 2012) مورد تاثیر قرار بگیرد.

مدیریت استراتژیک در پارک های دانش

گرچه پارک های دانش امروزه به عنوان عوامل کلیدی سیاست توسعه منطقه ای تحقیقاتی می باشند (سائوننس و همکاران، 2007) با این حال، ارزیابی عملکرد آنها یک وظیفه پیچیده محسوب می شود (فررا؛ لامپرتی؛ ماویلیا، 2016) هر کدام از این پارک ها دارای ویژگی هایی هستند که به ما رویکردهایی را نشان می دهند که نمی توانند به کل پارک ها تعمیم داده شوند (دابروسکا، 2011). گرچه داستان های موفقیت می توانند های لایت شوند، توافقی روی یک رویکرد سیستماتیک برای فهم پارک های دانش و شناسایی ماهیت عملکرد آنها نیست (دابروسکا، 2011؛ فان؛ سیگل؛ رایت؛ 2005. راتینو؛ هنریکس؛ 2010). در کنار این موضوع کمبود تاکسونومی (گونه شناسی) واضح و تسهیم شده که بین پارک های دانش و ساختارهای متفاوت تمایز قایل شود، دیده می شود.

مطالعات اخیر، از کارت امتیازی متوازن به عنوان یک چهارچوب نظری برای ارائه رویکردی تثبیت شده برای مدیریت عملکرد پارک های دانش یاد کرده اند (آندریونا، 2013؛ دابروسکا، 2011؛ رودیرو-پازو، کالوبایو، 2012). در واقع، در این مطالعات مشارکت هایی انجام شده است که به موضوع اشاره دارد و به خصوص ابعادی را در زمینه عملکرد و شاخص ها برای اندازه گیری اثربخشی شرکت های کوچک و متوسط روشن می کند. در ضمن کاوش هایی هم ضروری است تا نقشه استرژتی را در این پارک ها دریابند و از این رو از پتانسیل کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزاری برای مدیریت استراتژیک در پارک دانش استفاده شود.

مدل عارضه یابی

هدف اصلی مدل ارائه شده در زیر، ساخت برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های کوچک و متوسط می باشد و این قضیه با تمرکز بر رشد کسب و کار صورت می گیرد که تحت تاثیر عوامل داخلی و خارجی می باشند. این ها در مدل نشان داده شده اند. ساخت این مدل شامل یکپارچه سازی دو مضمون می باشد: 1- برنامه ریزی استراتژیک و 2- رشد کسب و کار که منجر به توسعه مفهومی و روش شناختی این مدل شده است. توجه به این مدل، پشتیبانی مهمی را برای تقویت عناصر شمای رقابتی سازمان فراهم می آورد. اول باید شالوده های مفهومی دو مفهوم برنامه ریزی استراتژیک و رشد کسب و کار را مد نظر داشته باشیم تا بتوانیم مدل را در یابیم. با شروع از شالوده های مفهومی این دو مضمون، ممکن خواهد بود تا عارضه یابی داخلی و خارجی را به طور کافی انجام دهیم و خب، مساله مهم در این جا انتخاب و کاربرد استراتژی مد نظر می باشد. حالا ببینید برای این کار سه منظر به وجود می آید: یعنی در این مدل مراحل سه گانه ای در نظر گرفته شده است که باعث می شود که یکی از سه منظر را بررسی نمود. این منظر ها در ادبیات مدیریت بازرگانی عبارتند از: 1- منظر انگیزش - محور، منظر منبع - محور و منظر چرخه عمر.

به سراغ مدل می رویم: اولین مرحله عارضه یابی داخلی است. در این مرحله، ویژگی های ماموریتی و سازمانی مورد نیاز برای در نظر گرفتن برنامه ریزی رشد کسب و کار در نظر گرفته می شوند و طرحریزی می شوند. این مرحله شامل مراحل متعاقب بعدی می شود، باید این نکته را در نظر گرفت که برای همه سازمان ها الزامی است تا شناسایی و ارزش گذاری موقعیت داخلی خود را انجام دهند، تا بتوانند در برابر تهدید ها بایستند و از فرصت ها استفاده کنند. دومین مرحله عارضه یابی خارجی است. این باعث می شود تا عوامل محیطی بر سازمان تاثیر بگذارند و آنهایی را که روی رشد سازمان تاثیر می گذارند از دیگران جدا کنند. محیط خارجی از مجموعه ای از عوامل و شرایط ساخته شده است و روی رشد کسب و کار تاثیر می گذارد (دیوید، 2003).

سومین مرحله شامل انتخاب و استفاده از استراتژی می باشد، این مرحله دغدغه مطلوب بودن استراتژی ها را برای متناسب بودن با ویژگی های بنگاه ها و محیط آنها دارد. با توجه به این اطلاعات به دست آمده از مراحل قبلی، روال انتخاب و کاربرد این استراتژی ها که به بهترین نحو با ویژگی های سازمان و ارتقای رشد آنها مطابق باشند، تعیین می شود. در زیر هر مرحله که در مدل ارائه شده است، شامل گام های مور نیاز برای انجام آنها هم هست و این گام ها توصیف کرده اند که برای انجام هر مرحله چه باید کرد.

منبع:

Aguilera-Castro, Adriana. Viviana, Virgen-Ortiz(2016) Model for developing strategies specific to sme business growth. Entramado .24: 30-40

چهارچوب مفهومی برای تعامل بین روش های غیر رسمی مدیریت استراتژیک و عملکرد شرکت های کوچک

به سراغ مطالعه چارلز و همکاران (2015) می رویم:

نگاهی خواهیم داشت به مطالعه چارلز و همکاران و این که در تحقیق خود در مورد روش های غیر رسمی مدیریت استراتژیک و عملکرد شرکت های کوچک و متوسط چه توضیحاتی را فراهم کرده اند. در فضای تحقیق چارلز و همکارانش، شکل زیر نشان دهنده این است که متغیر مستقل به عنوان روش غیر رسمی مدیریت استراتژیک می باشد. سه روش مدیریت استراتژیک غیررسمی در ادبیات مدیریت بازرگانی ارائه شده اند: نوظهور⁸، واکنشی⁹ و تعمدی¹⁰ (میتزبرگ و همکاران، 1998). در جهت دیدگاه های میتزبرگ و واترز (1985) استراتژی های نوظهور استراتژی هایی هستند که بدون پیش فرض پدیدار می شوند، چرا که بسیاری از شرکت های کوچک گرایش دارند تا روی عملیات روزانه و فعالیت های روزانه تمرکز کنند و از این رو در عمل از استراتژی های نوظهور یا بنده استفاده می کنند. گرچه در برابر محیط آشفته کسب و کار و یا بحران ها، مدیران شرکت های کوچک می توانند از روش واکنشی تصمیم گیری و پیاده سازی استفاده کنند. یک استراتژی سازی واکنشی و روش مدیریت واکنشی، شامل واکنش های برنامه ریزی نشده ای می شود که توسط مدیریت صورت می پذیرد تا فشار محیط را تحمل کند و بعد به عنوان استراتژی هایی در نظر آورده شود که به سمت دستیابی به اهداف ما را هدایت می کند. با این حال، مدیران شرکت های کوچک معمولاً با استراتژی های تعمدی کوتاه مدت در مدیریت شرکت های کوچک کار می کنند. مثلاً در یک مطالعه (چارلز و همکاران، 2015) استراتژی های واکنشی، عمدی و نوظهور به عنوان ترکیبی از استراتژی های غیر رسمی در نظر گرفته شده است و با هم در یک مدل به حساب آمده اند تا عملکرد بنگاه را بهبود بخشند. بعد، استراتژی های عمدی با حضور برنامه های رسمی مکتوب و چسبیدن به این برنامه ها، سنجیده شده اند، در حالی که استراتژی های نوظهور با فقدان برنامه های غیر رسمی سنجیده شده اند و تکیه آنها بر یادگیری از تجربیات گذشته می باشد. استراتژی های واکنشی نیز با هم با فقدان برنامه های رسمی و هم تکیه بر گزینه¹¹ می باشند و با این مقوله است که با مسائل استراتژیک پیش رو برخورد می شود.

در شرکت های کوچک، تدوین استراتژی موفق و پیاده سازی مرتبط با عوامل شرکتی و عوامل شخصی مالک و محیط خارجی روی عملیات تاثیر می گذارد (منزل و گونتر، 2012). در مطالعه چارلز و همکاران، ویژگی های شرکت در منظر عملیات در بازار محلی بررسی یا بین المللی بررسی شده است. در چهارچوب بررسی ویژگی های شرکت، مسائل زیر در نظر گرفته شده اند. لطفاً به سمت چپ بالای مدل مدل توجه کنید.

emergent⁸
reactive⁹
deliberate¹⁰
instincts¹¹

1-فروش عملیات من حیث ظرفیت عملیاتی و یا تولیدی؛ ساختار مالکیت در قالب سیستم تصمیم گیری و اندازه در قالب تعداد کارکنان کوچک در نظر گرفته شده است.

آزمون شایستگی شخصی کارآفرینی¹² (PEC) برای سنجش عوامل شخصی مالک استفاده شده است. این آزمون شامل ده سوال می باشد که برای سنجش کارآفرین استفاده شده است. محیط کلان با استفاده از عوامل اکولوژیک، فن آوری و جامعه شناختی - فرهنگی و اقتصادی و سیاسی (مدل PESTE) سنجیده شده است. این ها عوامل مستقلی بوده اند که اگر به خوبی مد نظر قرار گیرند و مدیران در بررسی آنها محتاط باشند می توانند انتخاب صحیح استراتژی را منجر شوند. در سمت راست هم متغیرهای وابسته دیده می شوند.

منبع:

Charles, Nyangara Asaka, B Ojera Patrick, David, Oima (2015) Factors influencing choice of strategic management modes of small enterprises. Journal of Innovation and Entrepreneurship 4:4

(مطالعه ترکیه) مدل مدیریت استراتژیک اقدامات مدیریت مالی در شرکت های کوچک و متوسط

در شکل زیر، در درون سه مرحله مدیریت مالی استراتژیک، مدیر/مالک های شرکتهای کوچک و متوسط در ترکیه، گرایش دارند به این که توجه بیشتری را به مرحله پیاده سازی اقدامات مدیریت مالی داشته باشند و توجه بیشتری را به تراکنش های روزانه و اقدامات مدیریت سرمایه در گردش مرتبط با اقدامات مختلف مدیریت سرمایه در گردش داشته باشند که شامل مدیریت پول نقد، مدیریت پرداخت حساب ها و مدیریت موجودی ها و مدیریت دریافتی ها می باشد. همچنین باید به ارزیابی مفصل از سرمایه گذاری روی دارایی ثابت پردازند. این بدان معنا است که رویکرد نوظهور در مدیریت استراتژیک که یافتن راه حل های سریع را برای مسائل مالی پیش بینی نشده در نظر درد با ماهیت انعطاف پذیر و ساختار نیافته اش در میان شرکت های کوچک و متوسط ترکیه ای در زمینه مدیریت مالی رایج است. از سوی دیگر، رویکرد مدیریت استراتژیک "تعمدی"، به عناصر کنترل و تدوین استراتژی می پردازد که در سطوح پایین تری استفاده می شود، چنانکه بیشتر مدیر/مالک های شرکت های کوچک و متوسط علاقه چندانی به برنامه ریزی مالی و گزارش دهی مالی و اقدامات کنترلی نشان نمی دهند که عوامل مهمی هم در نتایج ضعیف شرکت کوچک و متوسط است و شکست کسب و کار هم هستند.

جریان و روابط بینابین اقدامات استراتژیک مدیریت مالی در رابطه با عملکرد SME در مدل اقدامات مدیریت مالی مدیریت استراتژیک در شکل زیر نشان داده شده است. عناصر مدیریت مالی یعنی به طور کلی برنامه ریزی مالی به صورت مدیریت سرمایه در گردش با سه زیر ساخت 1-مدیریت نقدی، دریافتی و موجودی 2-مدیریت دارایی ثابت و 3- کنترل و گزارش مالی بر مبنای اهمیت آنها در همبستگی با عملکرد کلی شرکت در نظر گرفته شده اند. سایر عناصر مدیریت مالی مانند سیستم های اطلاعات حسابداری، در مدل ارائه نشده اند و البته که این اقدامات توسط مدیر/مالکین با طور معناداری با شرکت های کوچک و متوسط در ترکیه همبسته می باشند.

منبع: Karadag, Hande (2015) Financial Management Challenges In Small and Medium-Sized Enterprises:

A Strategic Management Approach Volume 5 No 1

تأثیر کارکرد های شرکت های SME

بینید برای این که به خوبی نهاد نوآورانه اقتصاد بازار درک شود آنگاه باید مدل توسعه شرکت های کوچک و متوسط بررسی شود. این مدل که در شکل بالا نشان داده شده است به خوبی این مساله را تشریح می کند. دانشمندان زیادی مانند گوووری (2013) روی ویژگی های شرکتهای کوچک و متوسط تحقیق کرده اند تا اثر آن را روی بخش اقتصاد نشان دهند.

در مدل توسعه SME تاکید روی ویژگی های منحصر به فرد و اهمیت شرکت های کوچک و متوسط در جامعه و اقتصاد می باشد. این مدل نشأت گرفته از تحقیقات روی شرکت های کوچک و متوسط اوکراین و لهستان است. (برژنیتسکا، 2019) چند نکته را باید در این رابطه ذکر کنیم:

الف) نوآورانه بودن و پتانسیل توسعه.

شرکت های کوچک و متوسط باید به سرعت با عناصر غیر اثربخش روبرو می شوند و نوآوری ها را زودتر از رقبای قدرتمند خود ارائه دهند. نوآورانه بودن در شرکت های کوچک و متوسط استفاده می شود، همان طور که شرکت های کوچک و متوسط مجبور هستند تا بازار را فتح کنند و این به قیمت ایده های نوآورانه است. در همان زمان، این شرکت های کوچک و متوسط دانش بنیان هستند، که به عنوان کاتالیست برای توسعه نوآورانه کار می کنند و اقتصاد دانش محور را جلو می برند.

ب) انعطاف پذیری و انتقال پذیری:

با توجه به اندازه آنها، شرکت های کوچک و متوسط، تاثیر معناداری روی مقیاس دارند اما مزیت آنها قابلیت انتقال بین مرزی می باشد که اجازه می دهد تا منطقه بهینه فعالیت و بخش بندی هدف شکل بگیرد. شرکت های کوچک و متوسط می توانند نوع و قالب فعالیت خود را سریعتر تغییر دهند. بنابراین، ما می توانیم تایید کنیم که شرکت های کوچک و متوسط با انتقال پذیری مطلق¹³ همراه هستند. یعنی می توانند محصولات خود را سریعتر تطبیق دهند و نیازمندی های بازار را بهتر بشناسند و حجم زیادی از کالا و محصول را روی هم در انبارهایشان تلبار نکنند.

ج) تصمیم گیری سریع:

ساختار سازمانی در شرکت های کوچک و متوسط معمولاً ساده است چرا که مالکین اغلب خودشان تصمیم گیرنده هستند. فقدان وابستگی به حزب ثالث¹⁴ هم برای خودش برای این شرکت ها نعمتی است. مزیت فقدان دوباره کاری کارکرد های مدیریت و عدم توانایی در خلق سوء تفاهم ها نیز در این جا نکته ای مثبت است.

¹³ absolute mobility
¹⁴ third parties

د) تولید درآمد

شرکت های کوچک و متوسط نسبت قابل توجهی از درآمد را ایجاد می کنند به گونه ای که به امنیت اقتصاد منطقه و کل کشور کمک می کنند. صد البته دلیل اولیه راه اندازی کسب و کارهای کارآفرینی تولید درآمد است. باید اشاره شود که این مزیت شرکت های کوچک و متوسط طبقه متوسط قدرتمند را شکل می دهد.

ه) اشتغال

شرکت های کوچک و متوسط خود اشتغالی را برای جمعیت کارآفرینی فراهم می کنند و شغل های جدید را ایجاد می کنند. بنابراین، توسعه شرکت های کوچک و متوسط مسائل دردآور اجتماعی را هم حل می کند یعنی بیکاری.

و) اتخاذ ریسک

فعالیت هایی که شرکت های کوچک و متوسط انجام می دهند ریسک خود را دارند. در این مورد، ریسک تجاری می تواند به روشی خاص تفسیر شود، چرا که ریسک به طور کلی پس انداز این شرکت ها، انعطاف پذیری و متنوع سازی کسب و کارها را ربط دارد و این خود ریسک های دیگری نیز به همراه می آورد. باید اشاره شود که موضوع ریسک شرکت های کوچک و متوسط برای تحقیقات بعدی جذاب است.

ز) استقلال مالی

شرکت های کوچک و متوسط، اغلب، از لحاظ مالی مستقل هستند و بودجه های خودشان را استفاده می کنند. بانک ها و سایر موسسات مالی نسبت به کار با تازه وارد ها بی میل هستند، بنابراین دستیابی به فایننس بسیار محدود است. شرکت های کوچک و متوسط روی دولت و کمک های مالی اش (بودجه های گرن¹⁵) می توانند حساب کنند.

منبع:

Berezhnytska Uliana(2019) Innovative Model of SME Development Advances in Economics, Business and Management Research, volume 99 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019)

مدیریت منابع سنتی و فنی

در مقایسه با مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت منابع سنتی و فنی (THRM) اقداماتی است که مدیریت خود را درگیر می کند تا کارمندان را جذب، حفظ، آموزش و توسعه و پاداش دهد و به صورت صریح گره خورده به استراتژی شرکت نیستند (هوزلید، جکسون، شولر، 1997). تمرکز روی مدیریت منابع انسانی فنی و سنتی و در عین حال و نه استراتژیک باعث می شود تا یک شریک شرکت کوچک و متوسط و موقعیت رقابتی شریک در درون بازار می توان به قضیه زیر برسد:

قضیه اول: برای این که یک شرکت به عنوان یک شریک ارزشمند مد نظر قرار گیرد باید تضمین شود که قابلیت های مدیریت منابع انسانی همسو با نیازمندی های شریکش می باشد.

از دیدگاه شرکت، یک زنجیره ارزش از همه فعالیت های اولیه و ثانویه ای تشکیل شده است که برای تولید محصول به کار گرفته می شود. یعنی شامل فعالیت های اولیه ای می شود که از خرید مواد تامین تا لجستیک را برای خدمات مشتری و مجموعه ای از فعالیت ها را شامل می شود و در برگیرنده تحقیق و توسعه، مدیریت، مدیریت منابع انسانی هم هست. ببینید در تولید، زنجیره ارزش، سیستمی از فعالیت ها است که توسط تامین کننده های بالادستی، تولید و مشتریان پایین دستی هدایت می شود و نیز متحدینی هم هستند که در تولید مشارکت می کنند و محصول را به کاربران نهایی می فروشند (پورتر، 1980، پورتر، 1985). جدا از استراتژی (رهبری هزینه پایین، تمایز، بازار نیچ و یا بهترین ارزش) بزرگی هزینه ناشی از هر فعالیت با شرکت فرق می کند. به طور دقیق ارزیابی رقابت پذیری شرکت در تحویل ارزش به کاربران نهایی شامل بررسی دقیق کل زنجیره ارزش شرکت برای شرکای شرکت های کوچک و متوسط می باشد. به عنوان مثال، زنجیره ارزش تامین کنندگان بالادستی مهم هستند چون فعالیت هایی را انجام می دهند و هزینه های متحمل شده تامین کنندگان در عناصر تولید، فراهم آوردن مواد خام و ورودی ها را برای بخش های مختلف سامان می دهند. خدمات را به خریداران خود می دهند (هوسفیلد، 1995، انجو و همکاران، 2008).

شرکت های کوچک و متوسط در حال کار، یک استراتژی را مخصوص کسب و کار خود اجرا می کنند و فرهنگ پشتیبانی استراتژی را توسعه می دهند، مدیریت افراد و قابلیت های داخلی سازمانی در این میان اهمیت دارد. بنابراین باید این الزام استراتژیک برای شرکت های کوچک و متوسط به خوبی درک شود

قضیه دوم: اگر از لحاظ استراتژیک مجبور باشند، کسب و کار های بزرگ تلاش می کنند تا روابط استراتژیک را با شرکت های کوچک و متوسط توسعه دهند و ارزش را به فعالیت های زنجیره ارزش اضافه کنند.

ماتریس مدیریت منابع انسانی استراتژیک در شکل زیر نشان می دهد که چگونه شرکت های کوچک و متوسط اقدامات مدیریتی منابع انسانی را در رقابت با سایر مشارکت کنندگان در نظر می آورند. با در نظر گرفتن رویارویی با چهار وضعیت رو در رو، مدل به طور غیر مستقیم نشان می دهد که یک کسب و کار بزرگ برای تغییر در محیط صنعتش و نیز شرایط رقابت پذیری اش و شرایط تغییر رقابت مستقیم، شرکت های SME از اقدامات مدیریت منابع انسانی در پشتیبانی از اجرای موثر استراتژی استفاده می کنند.

	صنعت رو به رشد	صنعت بالغ
رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی	رهبر نوآوری، انطباق تهاجمی اقدامات مدیریت منابع انسانی، برای برآورده کردن نیازهای مشتری در صنعت رو به رشد.	رهبر بالغ، با تکیه بر قابلیت های منابع انسانی که در برآوردن نیازهای مشتری مفید تلقی شده است. در یک صنعت پرشتاب که نیاز به اقدامات مدیریت منابع انسانی دارد.
	رهبر انعطاف پذیر که اقداماتش در زمینه منابع انسانی روی برآوردن نیازهای شرکای کسب و کار می باشد.	رهبران کند دست، روی اقدامات فنی منابع انسانی تکیه می کنند و منابع محدودی دارند تا نیازهای شرکت ها را در صنایع رو به گسترش و رشد برآورده سازند.

جدول: اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی شرکت های کوچک و متوسط برای ارتقای موفقیت شراکت استراتژیک به عنوان شرایط صنعت و/یا تغییر در شرایط

منبع:

Journal of Management and Marketing Research Strategic human resource, Page 1
Strategic human resource management, small and medium sized enterprises and strategic partnership capability
 Olumide Ijose Slippery Rock University of Pennsylvania

بخش صنایع رو به رشد

شرکت ها در شرکت های بخش خدمات در جذابیت و بخش رشد نیازمند این هستند که گستره ای از شایستگی های مدیریت منابع انسانی را استفاده کنند. در واقع، اتحاد ها و شراکت های استراتژیک در سطح بالایی مرتبط با صنایع رشد می باشد که تغییر در آن سریع است (0هیت، تایلر، هاردی و پارک، 1995). با دانستن این که صنایع رشد بالا ماهیتی با تغییر سریع دارند (مانند ارتباطات و فن آوری های رایانه ای) شرکت های کوچک و متوسط در چنین فضایی نیازمند این هستند تا به طور ثابت تعیین کنند که آیا قالبی های خود را می توانند ژرفتر سازند یا خیر. برای تشخیص روش چنین کاری، شرکت ها بادی ماهیت رقابت را در فضای بازار بشناسند و عوامل کلیدی موفقیت، چرخه عمر محصول، نیروهای پیشران در بخش خریدار را دریابند. به عنوان مثال تعاون نزدیکی و توانایی برای رسیدن به ضرب الاجل ها بین تامین کنندگان در صنعت کامپیوتر شخصی (PC) اهمیت ویژه ای دارد به گونه ای که نرم افزارهایی که این عناصر را راه می اندازند از طریق تامین کنندگان متفاوتی تامین می شوند. این بدین معنا است که توانایی برای شریک شدن به صورت اثر بخش و کارآمد با کارمندان خریدار یک قابلیت کلیدی شریک کوچک و متوسط است و سیستم های

مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید قادر باشند تا کارمندان مناسب خود را استخدام کنند، توسعه دهند و به آنها در موقع مناسب پاداش بدهند تا توانایی رقابتی لازم را به دست آورند. با کنار هم قرار دادن مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نیازهای خریداران شناخته می شود و چالش های قادر بودن به مدیریت اهداف - به دست می آید و شرکت از تناسب¹⁶ خوب بهره مند می شود. (مک میلان و جونز، 1986)

این بدین دلیل است که در حالی که تناسب رشد را تسهیل می کند، رشد را در جریان کسب و کار برای رشد در جریان کنونی کسب و کار ابزار اولیه برای رشد و این می تواند ضد بهره وری باشد اگر موقعیت رقابتی خریداران منفی می شود.

قضیه 3 الف)

اگر شریک کسب و کار بزرگ در حال رقابت در یک صنعت رو به رشد است آنگاه شرکت کوچک یا متوسط باید اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی را انجام دهد تا بتواند توسعه یابد و از شایستگی هایش به گونه ای بهره گیرد که یک متحد استراتژیک ارزشمند شود.

بخش 2 ماتریس: صنایع بلوغ یافته

شرکت های کوچک و متوسط در بخش رهبری بلوغ یافته، تنوریزه شده اند تا سطح بالایی از رقابت پذیری را از خود نشان دهند همچنین در این بخش، این نوع شرکت ها توانایی مدیریت فنی منابع انسانی را دارند اما سطح پایین توانایی مدیریت منابع انسانی را آنها را دچار مشکل می کند. چنین شرکت هایی رهبرانی هستند در بخش خود که بخشی از زنجیره تامین شرکت ها در صنایع بلوغ یافته می باشند و رقابت محدودی را پیش رو دارند.

انتخاب استراتژیک برای شرکت های کوچک و متوسط در هر حال، باعث می شود تا نیازهای یک صنعت یا بخش با رشد کم و بلوغ یافته برآورده شود. این مساله شامل آزمون نیروهای پیشران و جذابیت بخش خریدار می شود (پورتر، 1990) شرکت های کوچک و متوسط انی دغدغه بقای تامین کنندنده های آینده خود را دارند که

به طور جایگزین تصمیم ها می توانند قابلیت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به گونه ای شکل دهند که رقابتی تر شوند و بخش /صنعت کنونی را برای تسهیل شراکت با شرکت ها در صنایع و بخش ها عوامل کلیدی موفقیت هستند. یک تعیین کننده برای سرمایه گذاری شایستگی مدیریت استراتژیک منابع انسانی این الزام را اعمال می کند که فهمی از چگونگی در دسرهای ناشی از این توانایی ها، به ما می دهد و فرهنگی را در درون شرکت فراهم می آورد که مدیریت تغییر را هدایت می کند و این یک الزام است. به عنوان مثال، آیا شرکت متحد است و یا کارمندان در برابر معرفی اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی مقاومت می کنند؟

شرکت های کوچک و متوسط در صنایعی کار می کنند که گرایش دارند تا از اقدامات مدیریت سنتی منابع انسانی استفاده کنند.

وی در این مقاله در چهارچوب تحقیقی در مورد مدیریت فرایند و امکان پیاده سازی آن در شرکت های کوچک و متوسط در جمهوری چک در دانشگاه بوهیمیای جنوبی در جمهوری چک صورت پذیرفته است. در این تحقیق برای طبقه بندی شرکت های کوچک و متوسط از تعریف جدیدی که اتحادیه اروپا ارائه کرده است استفاده شده است (2006)

تعداد کارکنان	تعداد بنگاه ها	استراتژی تدوین شده		استراتژی تدوین شده مکتوب	
		آری	خیر	آری	خیر
0 - 9	20	72%	28%	9%	81%
10 - 24	70	61%	39%	30%	70%
25 - 49	36	69%	31%	61%	39%
50 - 249	61	87%	13%	63%	37%

در جهانی که مدام تغییر می کند با توجه به دیدگاه سازمان OECD (2012) آمریکا بزرگترین اقتصاد جهانی 23 درصد از فعالیت های اقتصادی جهان را دارد و تا سال 2030 به 18 درصد خواهد رسید. منطقه یورو هم از 17 درصد به 12 درصد خواهد رسید. چین که 17 درصد از فعالیت های اقتصادی جهانی امروز را ارائه می کند به عدد 28 درصد در سال 2030 خواهد رسید و قدرت برتر اقتصادی جهان خواهد بود. رشد چین و سایر کشورهای در حال ظهور توسط نیروی کار ماهر و بهرور هدایت می شود. از لحاظ مفهوم سازی، پارک هیا فن آوری حرفه ای های متخصص را مدیریت می کردند، که هدف آنها افزایش ثروت و رفاه اجتماع آنها بود به گونه ای که باعث تحریک رشد شرکت های فن آوری محور از طریق اسپین آف و انکوباتور شده است.