

بسم الله الرحمن الرحيم

مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک

برای کسب و کارهای کوچک

گری می

مترجمین:

سعید صحت

(عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی)

امین کهیاری حقیقت

کوروش کهیاری حقیقت

فهرست مطالب

۱۱.....	فصل اول: چشم انداز، مأموریت و ارزش ها
۱۲.....	تدوین چشم اندازتان
۱۸.....	تدوین مأموریت تان
۲۵.....	ایجاد ارزش های محوری
۲۸.....	عملی کردن شعارها
۳۳.....	فصل دوم: تجزیه و تحلیل بیرونی (خارجی)
۳۷.....	محیط عمومی
۳۸.....	عوامل جمعیتی
۴۰.....	عوامل فرهنگی - اجتماعی
۴۱.....	عوامل تکنولوژیکی
۴۲.....	عوامل قانونی و سیاسی
۴۴.....	عوامل اقتصادی
۴۵.....	عوامل جهانی
۴۷.....	صنعت شما
۴۹.....	تهدید تازه واردان (ورود رقبای جدید به بازار)
۵۲.....	قدرت چانه زنی خریداران
۵۴.....	قدرت چانه زنی عرضه کنندگان
۵۶.....	تهدید محصولات و خدمات جایگزین
۵۸.....	رقابت بین شرکت های موجود
۶۰.....	رقبای مستقیم
۶۳.....	فصل سوم: تجزیه و تحلیل داخلی
۶۴.....	تفکر در مورد ساختار داخلی کسب و کارتان
۶۸.....	تجزیه و تحلیل فعالیت ها در کسب و کارتان

۷۵	 ملاحظات مالی
۷۹	 فصل چهارم: استراتژی
۸۰	 یک مدل پایه‌ای برای موقعیت‌یابی استراتژیک
۸۳	 اصول موقعیت‌یابی استراتژیک
۹۷	 فصل پنجم: تاکتیک‌ها
۱۰۰	 ایجاد برنامه کارها
۱۰۴	 ساخت یک کارت امتیاز موفقیت
۱۱۳	 استراتژی خود را اشاعه دهید

www.ketaboo.ir

پیش‌گفتار

در عصر حاضر کسب‌وکارها، نیاز به تدوین استراتژی‌های مناسب برای برتری در شرایط فرا رقابتی دارند. کسب‌وکارها در هر اندازه‌ای که باشند، چه کوچک و چه بزرگ، برای موفقیت در عرصه داخلی و بین‌المللی نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک دارند. این کتاب توضیح می‌دهد که چگونه مالکان و مدیران کسب‌وکارهای کوچک می‌توانند از برنامه‌ریزی استراتژیک برای کسب مزیت رقابتی، دستیابی به سود بالاتر و افزایش رضایت کارکنان استفاده کنند. شعاری که در سه عبارت خلاصه می‌شود و باید سرلوحه کسب‌وکارهای کوچک باشد و به آن اعتقاد داشته باشند: تمرکز کنید، متمایز باشید و برتر باشید. در این کتاب مدل‌های ساده و توضیحات کاربردی جهت راهنمای تیم برنامه‌ریزی کسب‌وکارهای کوچک از طریق اصول بنیادی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، آورده شده است. با برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیران و مالکان کسب‌وکارها می‌توانند سرنوشت خود را کنترل کنند و کسب‌وکارشان را به سمت دستیابی به چشم‌اندازشان هدایت کنند.

خیلی از مالکان، مدیران و کارکنان ایرانی بر این باور هستند که برنامه‌ریزی استراتژیک منحصر به کسب‌وکارهای بزرگ (مثلاً ایران خودرو، سایپا) است و برای کسب‌وکارهای کوچک مؤثر و کارساز نیستند. بنابراین بر آن شدیم کتاب حاضر که بر برنامه‌ریزی استراتژیک

برای کسب و کارهای کوچک تمرکز دارد و در این زمینه کتابی ترجمه نشده است، را ترجمه کنیم. امید است که این کتاب برای مالکان کسب و کارهای کوچک، دانشجویان و افرادی که کسب و کاری تازه را شروع کرده اند، کارآفرینانی که جرقه ای برای ایجاد کسب و کاری پویا در ذهن شان متبلور شده و برای رسیدن به موفقیت بزرگ راهی طولانی در پیش دارند، شمر شمر گردد.

در خاتمه ادغان می کنیم علی رغم تمام تلاش هایی که صورت گرفته تا کتابی حتی المقدور بدون عیب و نقص فراهم آید، اما وجود برخی اشتباهات اجتناب ناپذیر می باشد. از این رو مترجمین، صادقانه و صمیمانه انتظار دارند خوانندگان محترم با انتقادات خود آنها را در هر چه بهتر کردن کتاب برای چاپ های بعدی یاری نمایند.

مترجمین

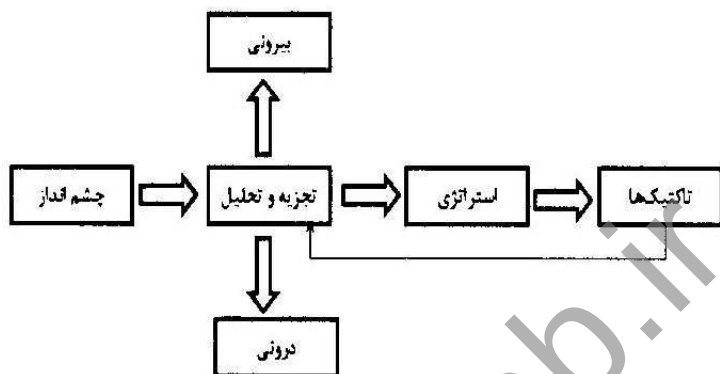
خرداد ۱۳۹۳

به عنوان مالک سابق یک شرکت کوچک می‌دانم چطور فکر می‌کنید: «برنامه‌ریزی استراتژیک متعلق به شرکت‌های بزرگ است»، «برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار آکادمیک است»، «من وقتی برای برنامه‌ریزی ندارم». برای پاسخ به تفکرات شما مستقیماً به نکته اصلی می‌روم. استراتژی برنامه‌بازی شما، برای بدست آوردن مزیت رقابتی و کسب سود بالاتر است. دقیقاً مانند یک مربی فوتبال، شما نیاز به برنامه‌ای برای پیروزی دارید. برنامه‌ریزی استراتژیک به شما کمک می‌کند در بازی تجارت پیروز شوید. تیم تجاری کوچک شما که یک مدل برنامه‌ریزی استراتژیک سیستماتیک را دنبال می‌کند، مزایای را کسب خواهند کرد. برای مثال:

- شما روی ایجاد ارزش برای مشتریان، استفاده بهتر از زمان و منابع محدودتان، تمرکز خواهید کرد.
- از آنجایی که افراد حاضر در تیم شما از یک تاکتیک استفاده می‌کنند، شما بحران مدیریتی کمتری را تجربه خواهید کرد.
- به صورت مؤثر با مشتریان، سرمایه‌گذاران و کارمندان خود ارتباط برقرار خواهید کرد.
- توانایی‌تان برای ایجاد یک رشد پایدار و سودآور افزایش خواهد یافت.

این کتاب به تشریح اصول بنیادی برنامه‌ریزی استراتژیک برای صاحبان کسب‌وکارهای کوچک و تیم تحت رهبری آنها می‌پردازد. اتحادیه کسب‌وکارهای کوچک آمریکا، شرکت‌های که کمتر از ۵۰۰ نفر کارمند دارند (برای صنایع تولیدی) یا میانگین فروش سالانه آنها کمتر از ۷ میلیون دلار (برای خرده‌فروشان و خدمات) است، کسب‌وکارهای کوچک می‌نامد.

برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی ضروری برای همه کسب‌وکارها در هر اندازه‌ای است. در حالی که کسب‌وکارهای بزرگ منابع و زمان بیشتری را صرف برنامه‌ریزی استراتژیک می‌کنند، مزیت کسب‌وکارهای کوچک توانایی حرکت سریع و ارتباط نزدیک با ذی‌نفعان می‌باشد. به‌عنوان مدیر یک کسب‌وکار کوچک، شما مسئولیت‌ها و چالش‌های روزانه زیادی دارید. بنابراین، این کتاب بر روی مفاهیم و فرایندهای اساسی تاکید می‌کند که تیم تحت رهبری شما می‌تواند با دنبال کردن آنها، یک برنامه استراتژیک عاری از بوروکراسی و رسمیت بالا را به‌صورت کارا ایجاد و اجرا کند. مباحث این کتاب مثال‌های مختلفی از انواع کسب‌وکارهای کوچک است که از تجربیات من در کسب‌وکارهای کوچک، مشورت کردن با مشتریان و مطبوعات تجاری نشأت گرفته است. همچنین برای کمک به ترکیب اصول و مفاهیم مختلف، از یک مطالعه موردی که یک شرکت مواد غذایی است، استفاده می‌کنم. شکل (۱) طرح کلی این کتاب را نشان می‌دهد.



شکل ۱. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک

فصل اول شرح می‌دهد که چطور یک چشم‌انداز و مأموریت واضح و دقیق ایجاد کنید و اینکه چطور مجموعه‌ای از ارزش‌ها برای کسب‌وکارتان را ایجاد کنید تا یک قالب تصمیم‌گیری در آینده به شما بدهد. در فصل دوم و سوم سؤالات تحلیلی که برای بررسی محیط به منظور تعریف عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک‌تان نیاز دارید، آورده شده است. فصل چهارم رایج‌ترین استراتژی‌های تجاری و منطقی‌ترین استراتژی برای هر شرکت را ارائه می‌دهد. فصل آخر بررسی برنامه‌ریزی تاکتیکی، جنبه‌های عملی حصول اطمینان از اجرای درست استراتژی‌تان، اندازه‌گیری میزان موفقیت استراتژی‌تان و ترویج استراتژی‌تان را در دستور کار قرار می‌دهد.

اگرچه ماهیت فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک (شکل ۱) یک مدل خطی

است، ولی سرعت زیاد تغییرات در اقتصاد جهانی، بازیابی دائمی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک با ارزیابی دوره‌ای مفروضات در برابر واقعیت بازار را الزامی می‌کند، بنابراین حلقه‌ای از تکنیک‌ها برای تجزیه و تحلیل به صورت مداوم در چرخش است. استراتژی‌ها، انعطاف‌پذیر و قابل تغییر و تعدیل هستند. در حالی که چشم‌انداز، مأموریت‌ها و ارزش‌های محوری در طول دوره ثابت می‌مانند، در نتیجه استراتژی‌ها و تاکتیک‌های تجاری باید با جهان متغیر منطبق شوند.

دنبال کردن این مدل خطی برنامه‌ریزی استراتژیک به شما کمک خواهد کرد سازمان‌تان را به سمت دستیابی اثربخش به چشم‌انداز تجاری‌تان حرکت دهید. تحقیقات این نتیجه را حمایت می‌کند که مدیران کسب‌وکارهای کوچکی که از ابزار مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند نسبت به آن مدیرانی که به روش سنتی خود عمل می‌کنند، عملکرد بالاتری دارند. برای رسیدن به آرزوهای تجاری‌تان از این کتاب استفاده کنید.