

مدیریت استراتژیک ، ابزاری کارآمد برای افزایش رقابت پذیری بنگاههای کوچک و متوسط کشور

حمدا. پیشرو *

چکیده :

در حال حاضر مدیریت استراتژیک نقش کلیدی را در موفقیت بنگاههای کوچک و متوسط ایفا می نماید. پایه های اساسی این نوع مدیریت بر مبنای درک دقیقی از فضای کسب استوار است . مدیریت استراتژیک و استفاده آن در اداره واحدهای تولیدی بیش از نیم قرن سابقه دارد. استفاده از مدیریت استراتژیک در صنایع و واحدهای اقتصادی بزرگ نتایج موفقی را در بر داشته است لیکن استفاده از آن در بنگاههای کوچک و متوسط بعلت شرایط خاص این بنگاهها کمتر مورد توجه قرار گرفته است . مقاله حاضر در نظر دارد تا مزایای استفاده از مدیریت استراتژیک در بنگاههای کوچک و متوسط را بر شمرده و تاثیر آن را در افزایش رقابت پذیری این بنگاهها در جهت توسعه صادرات مورد تحلیل قرار دهد . در این راستا همچنین مسایل و مشکلات و چالشهای پیش روی بنگاههای کوچک و متوسط در کشور بررسی شده و راهکارهایی برای توسعه صادرات این بنگاهها ارائه شده است . نتیجه بررسیهای انجام شده در گزارش نشان می دهد که استفاده از مدیریت استراتژیک در بنگاههای کوچک و متوسط می تواند فضای فعالیت این بنگاهها را گسترده تر نموده و تصمیم گیری عقلانی تری را برای مدیران این شرکتها به ارمغان داشته باشد . از طرفی بکارگیری مدیریت استراتژیک در این بنگاهها با چالشهای زیادی روبروست . به عبارت دیگر ساختار سازمانی بنگاههای کوچک و متوسط برای بکارگیری مدیریت استراتژیک فراهم نبوده و به دلیل فوق نمی توان نسبت به نهادینه نمودن آن در بنگاههای کوچک و متوسط اقدام نمود . لذا تجدید نظر در ساختار سازمانی و تشکیلاتی بنگاههای کوچک در جهت تسهیل در استفاده از مدیریت استراتژیک توصیه می گردد. همچنین بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک توسط مدیران این واحدها به دلایل مختلف کمتر امکان پذیر است لذا پیشنهاد می گردد که اتحادیه ها و تشکل های مرتبط باهم رشته فعالیت ، مطالعاتی در خصوص بکارگیری مدیریت استراتژیک در این واحدها نمایند .

واژه های کلیدی : مدیریت استراتژیک ، بنگاههای کوچک و متوسط ، رقابت پذیری

در وضعیت کنونی که جهان شاهد تحولات و تغییرات شگرفی در زمینه های مختلف و شیوه کسب و کار می باشد ، حضور در بازارهای ملی و بین المللی نیاز به یک مدیریت علمی بر پایه تفکر همه جانبه دارد. به عبارت دیگر با افزایش رقابت تجاری بین بنگاههای اقتصادی ، استفاده از شیوه های معمول و سنتی نمی تواند به بهینه شدن اهداف این بنگاهها در کسب سهم معینی از بازار منجر گردد. لذا استفاده از شیوه های نوین مدیریتی که بتواند وضعیت موجود را بهتر بررسی نماید ضرورت پیدا می کند. استفاده از مدیریت استراتژیک یکی از این روشهاست. مدیریت استراتژیک با بررسی محیط داخلی و خارجی بنگاهها ، قوت ها و ضعف های داخلی و فرصت ها و تهدیدات محیطی شناسایی کرده و با در نظر داشتن ماموریت های این بنگاهها ، اهداف بلند مدت را برای آنها ترسیم و برای دستیابی به این اهداف ، از بین گزینه های استراتژیک ، اقدام به انتخاب استراتژیهای می کند که در نهایت باعث موفقیت بنگاههای کوچک و متوسط در صحنه رقابت ملی و جهانی می گردد.

بنگاههای کوچک و متوسط در کشور در حال حاضر با مشکلات زیادی در توسعه فعالیت خود چه در داخل و خارج روبرو هستند که این مشکلات را می توان به دو دسته درون بنگاهی و برون بنگاهی تقسیم نمود. مشکلات مدیریتی و مالی بنگاهها و نامناسب بودن فضای تجاری و اقتصادی کشور (نظیر تورم ، سیاستهای نامناسب پولی و مالی و ...) از عمده ترین مشکلات این بنگاهها محسوب می شود. به نظر می رسد که یکی از راهکارهایی که می تواند قابلیت رقابت پذیری بنگاههای کوچک و متوسط را در فضای ملی و بین المللی افزایش دهد استفاده از مدیریت استراتژیک در بنگاههای کوچک و متوسط است که این نوع برنامه ریزی می تواند حداکثر توانمندی این بنگاهها را در مواجهه با مشکلات و تهدیدات افزایش داده و حضور پایداری را در عرصه اقتصادی برای آنها فراهم نماید. در این گزارش سعی بر آن بوده است تا استفاده از این ابزار در بنگاههای کوچک مورد بررسی و تاثیر آن بر افزایش رقابت پذیری آنها مورد تحلیل قرار گیرد.

۱. بررسی مبانی نظری موضوع

۱-۱. تعریف مدیریت و استراتژی

در باره تعریف مدیریت اتفاق نظر خاصی در دست نیست و صاحب نظران و نظریه پردازان علم مدیریت با اهداف و جهت گیری های گوناگون، تعاریف متفاوتی ارائه کرده اند. در ذیل به برخی از این تعاریف اشاره می گردد.

- مدیریت عبارتست از: هنر انجام کار به وسیله دیگران (فالت، ۱۹۲۴).
- فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل؛ این فراگرد تغییر و تبدیل را تصمیم گیری می نامیم (فولستر، ۱۹۶۷).
- فراگرد هماهنگ سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدفهای گروهی (دانلی و همکاران، ۱۹۷۱).
- فراگرد برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت کار اعضای سازمان و استفاده از همه منابع موجود سازمانی برای تحقق هدفهای مورد نظر سازمان (استونر و همکاران، ۱۹۹۵).

تعریف عملیاتی (Definition Operational)، مفهوم مدیریت را با رعایت ملاکهای عینی منوط می‌سازد. از این رو، اگر در موقعیتی ملاک‌هایی شامل فعالیت منظم و سازمان یافته، هدفها، روابط میان منابع، انجام کار به وسیله دیگران و تصمیم‌گیری برقرار باشد، می‌توان گفت در آن موقعیت، مدیریت اعمال می‌شود (کلاندو کینگ، ۱۹۷۲).

استراتژی : بد نیست ابتدا به ریشه لغوی استراتژی اشاره شود. واژه استراتژی (Strategy) از ریشه یونانی Strategema به معنای فرمانده ارتش، مرکب از Stratos به معنی ارتش و ago به معنای رهبر گرفته شده است. مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن، هدایت، تطبیق و هماهنگ‌سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی بکار گرفته شد. در جای دیگر استراتژی بدین شکل تعریف می‌شود: «استراتژی (Strategy) مجموعه‌ای از اهداف اصلی و سیاستها و برنامه‌های کلی به منظور نیل به این اهداف است به گونه‌ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب و کاری (Business) و چه نوع سازمانی فعالیت می‌کنیم و یا می‌خواهیم فعالیت نماییم.»

تعاریف دیگری هم از استراتژی وجود دارد: " استراتژی یک برنامه واحد، همه‌جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می‌سازد و به نحوی طراحی می‌شود که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود". سپس نظریه پردازان علم مدیریت، استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب، جهت رسیدن به اهداف اقتصادی تعریف کرده‌اند. استراتژی تعیین‌کننده زمینه‌های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده و افراد را به حرکت وامی‌دارد. آنسوف (Ansoff) به عنوان اولین دانشمندی که استراتژی را به شکل جامع و معنادار توضیح داد، معتقد است که هر قدر بین اهداف و فعالیت‌های فعلی سازمان سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نرخ رشد و توسعه بزرگتر و منظم‌تر خواهد بود.

شاندلر (Chandler, ۱۹۶۲) استراتژی را به این صورت تعریف می‌کند: استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه‌جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می‌سازد. اندروز (Andrews, 1971) می‌گوید: استراتژی عبارت است از الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط‌مشی‌های اصلی و طرح‌هایی جهت دستیابی به اهداف.

میتزبرگ (Mintzberg) تعریف کوتاهی راجع به استراتژی ارائه داده است. از نظر وی استراتژی عبارت است از الگوی به جریان انداختن تصمیمات. در حال حاضر نیز در زبان فارسی واژه استراتژی را از نظر لغوی راهبرد معنی می‌کنند.

۲-۱. تعریف مدیریت استراتژیک (Strategic Management): هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات، وظیفه ای چندگانه است که سازمان را قادر می سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد. فرآیند مدیریت استراتژیک در برگیرنده ۳ مرحله تدوین استراتژیها، اجرای استراتژیهای تنظیم شده و ارزیابی استراتژیها است. تدوین استراتژی (Strategy Formulation) عبارت است از تعیین مأموریت مؤسسه، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می کنند یا فرصتهایی را بوجود می آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدفهای بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژیهای گوناگون و انتخاب استراتژیهای خاص جهت ادامه فعالیت.

در یک سازمان بزرگ فعالیتهایی که در زمینه تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژیها انجام می شود در سه سطح از مدیریت (سلسله مراتب سازمانی) انجام می گیرد، که عبارتند از سطح کل سازمان، سطح بخش ها یا واحدهای سازمان و سطوح میدانی. کار اصلی مدیریت استراتژیک این است که از زاویه مأموریت مؤسسه به سازمان نگاه کند. یعنی مطرح کردن این پرسش که «کار اصلی ما چیست؟» باعث می شود که هدفهایی تعیین گردند، استراتژیهای تدوین شوند و تصمیماتی امروز گرفته شود که نتیجه های آن فردا بدست آید. فرآیند مدیریت استراتژیک بر اساس این باور قرار دارد که سازمانها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. فرایند مدیریت استراتژیک شامل شش گام متوالی و مستمر است:

۱- تجزیه و تحلیل محیطی

۲- پایه گذاری جهت گیری سازمانی

۳- هدف گذاری

۴- تعیین و تدوین استراتژیها

۵- بستر سازی و اجرای استراتژیها

۶- کنترل استراتژیها

۳-۱. تعریف بنگاههای کوچک: از بنگاههای کوچک تعاریف مختلفی صورت گرفته است. در این بخش به برخی از این تعاریف پرداخته می شود. مهمترین نهاد مرتبط با توسعه و گسترش نقش بنگاههای کوچک و متوسط در کشور مالزی، «مؤسسه توسعه صنایع کوچک و متوسط» (SMIDEC) است. با توجه به اهمیت این بنگاهها و

نیاز به وجود یک نهاد تخصصی مشخص که عهده دار حمایت و توسعه بنگاههای کوچک و متوسط در مالزی گردد، موسسه توسعه صنایع کوچک و متوسط مالزی (SMIDEC) در ماه مه سال ۱۹۹۶ تاسیس گردید. این

موسسه از دو معیار برای شناسایی و تعریف بنگاههای کوچک و متوسط استفاده میکند که عبارتند از: تعداد کارکنان و میزان گردش مالی سالانه شرکت. براساس این دو معیار، بنگاههایی که تعداد کارکنان تمام وقت آنها کمتر از ۱۵۰ نفر بوده و حجم گردش مالی سالانه آنها نیز کمتر از ۲۵ میلیون رینگیت مالزی باشد، بنگاه کوچک و متوسط به حساب می آیند

در قوانین کشور تایوان از چند معیار برای تعریف و شناسایی بنگاههای کوچک و متوسط استفاده می شود. این معیارها عبارتند از: میزان سرمایه تعهد شده یک بنگاه، مجموع دارایی ها و حجم فروش. براساس معیارهای بالا، در مورد بنگاههای تولیدی، چنانچه میزان سرمایه ثبت شده آنها کمتر از ۴۰ میلیون دلار تایوان و مجموع دارایی هایشان کمتر از ۱۲۰ میلیون دلار تایوان باشد، بنگاه کوچک و متوسط به حساب می آیند. ملاک تعریف بنگاههای کوچک و متوسط برای بنگاههای غیر تولیدی حجم فروش آنها می باشد. براساس این معیار، در بنگاههای تجاری، حمل و نقل و خدماتی چنانچه میزان فروش کمتر از ۴۰ میلیون دلار تایوان باشد، آن بنگاه یک بنگاه کوچک و متوسط محسوب خواهد شد. تعداد بنگاههای کوچک و متوسط در سال ۲۰۰۲ بالغ بر ۱۱۰۴۷۰۶ واحد و مجموع افرادی که بکارگیری شده اند بالغ بر ۷۳۶۱۰۰۰ نفر و جمع صادرات آنها بالغ بر ۳۸/۹ میلیارد دلار می باشد .

در فیلیپین از دو معیار برای تعریف و شناسایی بنگاههای کوچک و متوسط استفاده می شود. معیار نخست شمار کارکنان تمام وقت شاغل در اینگونه بنگاههاست و دومین معیار میزان داراییهای ثبت شده بنگاههاست. براساس دو معیار بالا، در فیلیپین آن دسته از واحدهایی بنگاه کوچک و متوسط شناخته می شوند که شمار کارکنان تمام وقت آنها کمتر از ۲۰۰ نفر باشد و علاوه بر آن مجموع داراییهای ثبت شده آنها نیز بیش از ۴۰ میلیون پزو نباشد.

بنگاههای کوچک و متوسط نقش مهمی در اشتغالزایی کشور فیلیپین بر عهده دارند. این بنگاهها در حدود ۹/۶۹ درصد از مجموع نیروی کار کشور را در استخدام خود دارند و توانسته اند بیش از ۳۲ درصد از ارزش افزوده اقتصاد را ایجاد کنند. علاوه بر آن بیش از ۶۰ درصد از صادرات این کشور به بخش بنگاههای کوچک و متوسط تعلق دارد. بخشی از این صادرات به صورت صادرات غیرمستقیم و در قالب پیمانکاریها و عرضه کالاهای نیمه شناخته شده به شرکتهای بزرگ است .

وزارت تجارت و صنعت فیلیپین جهت ترویج کارآفرینی و رشد بنگاههای کوچک و متوسط امور مربوطه را به اداره توسعه بنگاههای کوچک و متوسط BSMBD واگذار کرده است. هدف BSMBD کمک به رشد و توسعه بنگاههای خرد، کوچک و متوسط در فیلیپین است. این اداره از برنامه ها و پروژه هایی حمایت به عمل می

آورد که نیازهای خاص بنگاههای کوچک و متوسط را در زمینه توسعه کارآفرینی، توسعه کسب و کار، بهبود بهره وری و تامین مالی برآورده می کنند.

وزارت صنایع کانادا (Industry Canada) معیار تعداد کارکنان را به کار می گیرد و بر این اساس:

- یک بنگاه تولید کالا با کمتر از یکصد نفر کوچک تلقی می شود، حال آنکه برای بنگاههای خدماتی نقطه تمایز کمتر از ۵۰ نفر است. بیشتر از معیار فوق تا مرز ۵۰۰ نفر بنگاه متوسط "MEDIUM" تلقی شده و عبارت MEDIUM ENTERPRISES SMALL AND AND عبارت به کلیه بنگاههای مشمول دو معیار مزبور اطلاق می گردد.

یک چهارم بنگاههای کوچک و متوسط کانادا در تولید کالا و بقیه در بخش خدمات فعال هستند. در سال ۲۰۰۱ حدود پنج میلیون نفر معادل ۴۷ درصد کل نیروی انسانی شاغل در بخش خصوصی کانادا در بنگاههای با کمتر از ۱۰۰ نفر و ۱/۶ میلیون نفر دیگر معادل ۱۶ درصد برای بنگاههای متوسط کار می کردند.

سازمان صنایع کوچک کشور نیز تعریفی از بنگاههای کوچک ارائه داده است . بر اساس آن بنگاههایی که کمتر از ۵۰ نفر شاغل داشته باشند مشمول بنگاههای کوچک خواهند شد .

۴-۱. آمار صنایع کوچک

آمار دقیق و قابل استنادی در خصوص تعداد بنگاههای کوچک و متوسط در کشور وجود ندارد . بر اساس مصاحبه وزیر کار و امور اجتماعی کشور که در کمیته برنامه ریزی استان قزوین در بهمن ماه ۱۳۸۴ منتشر شده است ، در حال حاضر ۹۸ درصد بنگاههای موجود در کشور کوچک و متوسط هستند و تنها دو درصد از واحدهای تولیدی بیش از پنجاه نفر کارگر دارند. از طرفی با توجه به وجود بیش از ۲/۵ میلیون واحد صنعتی در کشور اعم از صنفی و صنعتی کوچک و بزرگ ، می توان آماری نزدیک به آمار فوق را برای تعداد بنگاههای کوچک و متوسط در کشور منظور نمود .

ویژگیهای صنایع کوچک و متوسط

شرح ویژگی ها	توضیحات
نوع مالکیت و مدیریت	مالک شرکت ، مسئولیت مدیریت را بر عهده دارد .
اشتغال زائی	معمولاً اشتغال زائی این صنایع با توجه به سرمایه آنها در حد قابل قبولی است .
ارزش افزوده	بررسی تجارت کشورهای مختلف نشان می دهد که بیش از نیمی از ارزش افزود تولید توسط این صنایع ایجاد می شود .
بهره وری	چون از سرمایه گسترده ای استفاده نمی کنند لذا بهره وری آنها نیز از صنایع بزرگ بیشتر است هر

صادرات	صادرات بستگی به عوامل زیادی دارد ارتباط بین کوچکی صنعت و توسعه صادرات بدرستی اثبات نشده است لیکن تجارب کشورهای مختلف نشان داده که قیمت این صنایع در توسعه صادرات قابل رقابتی بوده است .
--------	---

۱-۵. رقابت پذیری

رقابت پذیری واقعیتی است که قابلیت یک بنگاه یا صنعت خاص را در افزایش سهم از بازار نشان میدهد . شاخص های متعددی در ارزیابی این قابلیت و توان تولیدی وجود دارد که به منافع حاصل از تولید ، سهم از بازارها ، سرمایه گذاری ، بهره وری و ساختار تعرفه ها بستگی دارد . در برخی از متون اقتصادی ، رشد بالای صادرات ، یک شاخص مناسب جهت تعیین موقعیت رقابتی محسوب می شود . لیکن از سال ۱۹۹۰ به بعد ، تعدادی از شاخص ها که عمدتاً بر پایه رشد بازارها ، رشد واردات محصول در بازار خاص ، سهم در بازار و همچنین روند واردات جهانی بنا نهاده شده اند ، رقابت پذیری محصولات یک بنگاه در کل بازار و یا در بازار خاصی ، مورد ارزیابی قرار می گیرد. از جمله مطالعات صورت گرفته در این خصوص می توان به مطالعه ، اندازه گیری رقابت پذیری صنایع فیلیپین " توسط امانوئل دیوس و جوی ابرانیکا (۲۰۰۰) اشاره نمود. شاخص های ذیل جهت تعیین رقابت پذیری یک شرکت یا صنعت وجود دارد که در ذیل به برخی از آنها اشاره می گردد :

۱- شاخص مزیت رقابتی آشکار شده ^۱ (RC)

۲- شاخص مزیت نسبی آشکار شده ^۲ (RCA)

۳- شاخص تحلیل انتقال سهم ^۳ (SSA)

۴- تحلیل سهم بازار پایدار ^۴ (CMS)

هریک از شاخص های بالا نشان دهنده وجود مزیت رقابتی یا نسبی در تولید و صادرات کالا توسط یک بنگاه و یا صنعت در کشور می باشد.^۵

در کتاب مدیریت تکنولوژی ^۶ نیز توان رقابتی^۷ اینگونه تعریف شده است : توان رقابتی هر بنگاه به این عامل بستگی دارد که یک بنگاه چقدر می تواند (تحت شرایط بازار آزاد) محصولات و خدماتی تولید کند که نیازهای بازار جهانی را برآورده کند و درآمد واقعی بنگاه را حفظ کرده و یا افزایش دهد . این تعریف مورد قبول شورای توان رقابتی امریکا نیز قرار گرفته است .^۸

(1) Revealed Competitive Advantage (RC)

(2) Revealed Relative Advantage (RCA)

(3) Shift-share Analysis (SSA)

(4) Constant Market Share Analysis (CMS)

(۵) برای اطلاع بیشتر به ماخذ ذیل مراجعه نمائید:

Micheal, E.Porter(1990); The Competitive Advantage of National, The Free Press.

(6) Management of Technology

(7) Competitiveness

(۸) خلیل، طارق، باقری، کامران (ترجمه)؛ مدیریت تکنولوژی؛ چاپ اول. تهران: انتشارات پیام، سال ۱۳۸۱، ص ۳۲۹

۱-۶. پیشینه مطالعات انجام شده

مطالعات زیادی در خصوص مفاهیم و مدل‌های موجود در حوزه مدیریت استراتژیک و کاربرد آنها در واحدهای صنعتی صورت گرفته است که عمده این مطالعات در بنگاه‌های بزرگ صنعتی بوده و کمتر امکان پذیری استفاده از این مدل‌ها در بنگاه‌های کوچک به صورت یک کار مطالعاتی انجام شده است. در ذیل به برخی از مطالعات انجام شده اشاره می‌گردد:

حسنعلی پور و آقا زاده (۱۳۸۴) طی یک مطالعه به بررسی برنامه ریزی استراتژیک برای موسسات کوچک و متوسط پرداخته است. این مطالعه با بررسی تفاوت‌های موجود بین برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های کوچک و بزرگ، سعی دارد تا مدلی مناسب را برای برنامه ریزی در موسسات کوچک ارائه نماید. در این مطالعه ۹ روش برنامه ریزی مورد مطالعه قرار گرفته است که سه عامل مأموریت، چشم انداز، عوامل داخلی و خارجی و استراتژی، وجود مشترک بین بنگاه‌های کوچک و بزرگ بوده اند. این مطالعه برای شرکت‌های قطعه سازی خودرو انجام شده است. نتایج این بررسی نشان میدهد که برنامه ریزی استراتژیک برای بنگاه‌های کوچک و بزرگ تفاوت معنا داری را نشان می‌دهد.^۱

فتح ا. (۱۳۷۸) طی یک مطالعه با عنوان برنامه ریزی استراتژیک در صنعت سیمان، پرداخته است. عدم تدوین استراتژی‌های متناسب با فضای جدید فعالیت کارخانجات می‌تواند صنعت سیمان کشور را در برهه کنونی، دچار مشکلات اساسی نموده و توسعه آن را با مخاطرات جدی مواجه سازد. در همین راستا این پژوهش اختصاص دارد به بررسی و تدوین اهداف و استراتژی‌های صنعت به نحوی که جهت گیری و چارچوب حرکت صنعت سیمان را در شرایط محیطی جدید روشن ساخته و مبنایی برای طراحی و سازماندهی ساختارهای کارآمد مدیریتی جهت اجرای استراتژی‌های مناسب باشد. برای این منظور در این پژوهش، جهت برنامه ریزی استراتژیک صنعت سیمان کشور، ضمن توسعه مدلی جهت تحلیل موضوعات استراتژیک صنعت، که تحت عنوان مدل قدرت - قدمت ارائه شده است استراتژی‌های صنعت سیمان در دو حیطه عمومی و تخصصی تدوین گردیده است. به بیان دیگر این برنامه (استراتژیک) را می‌توان نوعی تصمیم گیری در مورد اهداف، تغییرات اهداف، منابع لازم برای نیل به این اهداف و انتخاب چارچوبی مناسب برای رسیدن به این اهداف با توجه به محدودیتهای صنعت و تعیین یا تغییر خطوط فعالیت آن دانست.^۲

فروزنده (۱۳۷۸) طی یک مطالعه به تدوین برنامه ریزی استراتژی برای بخش صنعت استان چهارمحال و بختیاری پرداخته است. در این مطالعه آمده است که محیط سازمانها در سالهای اخیر به شکل فزاینده ای متلاطم و دگرگون گشته است، این تلاطم و پیوستگی متقابل نیازمند واکنش چند جانبه است.^۳

(۱) فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، "برنامه ریزی استراتژیک برای موسسات کوچک و متوسط" شماره ۳۵، تابستان

(۲) فتح ا.، مهدی؛ برنامه ریزی استراتژیک صنعت سیمان در ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علم

(۳) فروزنده، علی؛ تدوین برنامه ریزی استراتژیک برای توسعه بخش صنعت چهار محال و بختیاری، پایان نامه دکتری تهران: دانشگاه تهران، سال ۱۳۷۸

نخست سازمانها باید به شکل استراتژیک که در گذشته هرگز وجود نداشته، تفکر کنند، دوم آنکه باید یافته های و ادراکات خود را برای سازگاری با محیط های تغییر یافته شان به استراتژیهای کار ساز مبدل سازند. در این تحقیق بر مبنای مدل های برنامه ریزی استراتژیک ابتدا فرصت ها و تهدیدهای محیط خارجی استان در رابطه با صنعت شناسایی، سپس نقاط قوت و ضعف محیط استان برای تحول صنعت مشخص شد و نهایتاً مدلی بر مبنای فرضیات تحقیق جهت استفاده از فرصت ها بر مبنای توانمندیها طراحی گردیده است.

شانه ساز زاده (۱۳۷۸) طی یک مطالعه به طراحی مدل برنامه ریزی استراتژیک در یک شرکت خدماتی اقدام نموده است. سازمانها همواره باید این امر را مدنظر داشته باشند که در صنعت خود بجای عکس العملی، پیشتاز باشند و باید سعی داشته باشند که تاثیرگذار، پیشرو و نوآور باشند. یک مدیر باید یک استراتژیست نیز باشد و یک "استراتژیست خوب" کسی است که فعالیتهای خود را برنامه ریزی و کنترل می کند، در حالیکه یک "استراتژیست بد" هرگز برنامه ریزی نکرده، سعی در کنترل هر چه بیشتر دارد. در این پروژه ابتدا مفاهیم مختلف مرتبط با برنامه ریزی استراتژیک در فصل اول بحث شده اند. فصل دوم مشتمل بر انواع مختلف مدل های برنامه ریزی استراتژیک بوده، سپس مدل (Strategic Model DISM Developed Inclusive) نتیجه شده است. در فصل سوم نیز تدوین و پیاده سازی این مدل در یک شرکت خدماتی بررسی شده است.^۱

براساس مطالعه ای که در سازمان ملل متحد (۱۹۹۸) انجام شده است، برنامه ای برای توسعه بنگاههای کوچک و متوسط کشورهای در حال گذار در این سازمان تهیه گردیده است. در این برنامه، استفاده از مدیریت استراتژیک در جهت بکارگیری مدیریت ریسک توجه شده است. در این برنامه آمده است که نرخ تورم بالا و شرایط عدم اطمینان در فعالیتهای اقتصادی یکی از مشکلات اساسی بنگاههای کوچک در این کشورها می باشد. از طرفی این بنگاهها، موتور توسعه اقتصادی این کشورها محسوب شده که لازم است ریسک پذیری فعالیتهای آنان بنحوی کاهش می یابد. در این برنامه استفاده از برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک در این بنگاهها تا حدود زیادی به کاهش ریسک فعالیتهای کمک نموده است. ریسک در این موسسات بصورت تغییرات نرخ ارز، تورم، استهلاک و کاهش ارزش داراییها و.. وجود دارد که استفاده از مدیریت استراتژیک در کنترل آنها نقش عمده ای دارد.^۲

(۱) دانش شانه ساز زاده، حسن؛ طراحی مدل برنامه ریزی استراتژیک و پیاده سازی آن در یک شرکت خدماتی، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۷۸

(2) Keith Perks & Ricarda BOUNKEN, "A Study of Entrepreneurship in fast Growth Medium-Sized Firms," University of Brighton, Working Paper No.4, Dec 2004

پرکز (۲۰۰۴) در یک مطالعه با عنوان مدیریت استراتژیک و تاثیر آن در رشد سریع بنگاههای کوچک و متوسط، به بررسی تاثیر استفاده از مدیریت استراتژیک در بهبود وضعیت این بنگاهها پرداخته است. در این تحقیق ابتدا به این موضوع پرداخته شده است که مدیران بنگاههای کوچک نسبت به مدیریت استراتژیک چه دیدگاههای دارند. نتایج این مطالعه نشان می دهد که دانش و معلومات مدیران این بنگاهها در پذیرش و اجرای مدیریت استراتژیک نقش مهمی را دارد. از طرف دیگر عدم شکل گیری ساختار برنامه ریزی در این بنگاهها نیز ممکن است بعنوان یک مانع جدی در بکارگیری مدیریت استراتژیک باشد. در پایان این تحقیق، ضمن مطالعه میدانی، ارتباط بین کارآفرینی و بکارگیری مدیریت استراتژیک مطالبی آورده شده است.^۱

خلاصه سایر مطالعات انجام شده در خصوص بکارگیری مدیریت استراتژیک

عنوان مطالعه	محل انجام	ارائه کننده	نتایج حاصله
برنامه ریزی استراتژیک یک شرکت تولیدی تحت شرایط ناپایدار	دانشگاه علم و صنعت ۱۳۷۵	عباس موسوی نژاد	در این مطالعه که با استفاده از روشهای آماری و تحلیل Swot، سهم رشد GCB، ماتریس داخلی و برنامه ریزی استراتژیک بدست آورده شده است
مدیریت استراتژیک و کاربرد آن در شرکت ملی فولاد ایران	دانشگاه امام صادق (ع)	علیرضا رضایی	تغییرات متعدد شرکتها در این شرکت مانع از اجرای مدیریت استراتژیک بوده است
طرح بستر سازی و پیاده سازی مدیریت استراتژیک در سازمانها	سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ۱۳۸۱	خسرو سلجوقی	در این مطالعه موانع و چالشهای پیش روی بکارگیری مدیریت استراتژیک در سازمانهای دولتی مورد بررسی قرار گرفته است
نقش مدیریت استراتژیک در فروشگاههای زنجیره ای	همایش فروشگاههای زنجیره ای ۱۳۷۷	محمود صناعی پور	مدیریت استراتژیک در فروشگاهها می تواند در رفاه عمومی، بهداشت، امنیت غذایی و... بسیار موثر است.
Strategic Plan Implementation of the Meditex Soft Ware tool	Meditex EP 29378	-	در این مطالعه تکنیکهای مناسب برای بنگاههای کوچک مورد مطالعه قرار گرفته است. برای طراحی یک برنامه استراتژیک باید کلیه اجزاء و ساختار بنگاه شناخته شود.

۲. ساختار بنگاههای کوچک و متوسط :

همانطور که در قسمتهای گذشته گفته شد شاخص هایی برای تمایز بنگاههای کوچک و متوسط از بنگاههای بزرگ وجود دارد که برخی از آنها عبارت است از تعداد کارکنان ، سرمایه ، دارایی کل ، حجم فروش ، ظرفیت تولید و غیره . ساختار سازمانی شکل گرفته این بنگاهها نیز متأثر از شاخص های گفته شده می باشد . این ساختار دارای ویژگیها و خصوصیات خاصی است که شکل گیری فعالیت آنان را تحت تاثیر قرار می دهد . ویژگیهای دیگری نیز برای این بنگاهها قابل طرح می باشد ، نوع مالکیت ، بینش و تفکر مدیران شرکت ، نحوه فعالیت ، تعیین اهداف و ماموریتهای بنگاه که این ویژگیها نیز شرایط خاصی را برای فعالیت بنگاههای کوچک فراهم می کند . به عبارت دیگر مجموعه شاخص و ویژگیهای موجود بنگاههای کوچک و متوسط نوعی ساختار نیمه رسمی و مبنی بر مدیریت سنتی را ارائه می نماید. عمده ترین ویژگیهای ساختاری بنگاههای کوچک و متوسط را می توان به شرح ذیل ارائه نمود:

- تفاوتی بین مدیریت بنگاه و صاحب آن وجود نداشته و صاحب کسب و کار مدیریت واحد را نیز برعهده دارد .
- تامین سرمایه بنگاه و در اختیار داشتن مالکیت بصورت انفرادی و یا بصورت محدود صورت خواهد گرفت .
- محدوده فعالیت بنگاه بعلت عدم توان تولید انبوه معمولاً محلی می باشد .
- در این بنگاهها معمولاً کمتر ساختار سازمانی گسترده و تقسیم وظایف بصورت دقیق وجود دارد .
- تغییر مدیریت در این بنگاه کمتر اتفاق افتاده و تغییر و تحول سازمانی کمتر مشاهده می شود .
- دسترسی این بنگاهها به منابع مالی محدود و آنها کمتر توان ارائه ضمانت های لازم برای اخذ وام را دارند .
- بنگاههای کوچک کمتر از مزایای صرفه های ناشی از مقیاس بهره گیری می نمایند .
- در جدول ذیل مجموعه ای از مسایل و مشکلات بنگاههای کوچک و متوسط بطور اختصار ارائه شده است .

خلاصه مسایل و مشکلات بنگاههای کوچک و متوسط

طبقه بندی مشکلات	شرح مشکلات
موانع بازار	وجود خریدهای انحصاری _ نوسانات در عرضه و تقاضا به ویژه در بخش صنایع غذایی _ اعطای یارانه به بخش دولتی و ایجاد رقابت نابرابر _ خرید مواد اولیه در مقیاس کم و افزایش قیمت آنها و ...
موانع مالی	فقدان بانک تجاری و تخصصی که به بنگاههای کوچک وام دهد _ مشکلات ارائه ضمانت های بانکی _ افزایش فشار نقدینگی بر بنگاههای کوچک _ کمبود تسهیلات دولتی به بنگاهها و ...
عدم دسترسی به اطلاعات	کمبود اطلاعات بازاریابی _ عدم توان انجام هزینه برای کسب اطلاعات بازاریابی _ عدم توان تخصصی برای کسب اطلاعات بازاریابی
سیاست دولت	توان ضعیف دولت در ایجاد محیط مناسب برای رشد بنگاههای کوچک و متوسط _ اجرای سیاستهای نامناسب توسط دولت در حمایت از بخش دولتی و ... _ بالا بودن نرخ مالیات بر درآمد برای بنگاههای کوچک
موانع قانونی	پیچیدگی حضور در مناقصه ها _ قوانین تجاری باز دارنده _ نامناسب بودن قانون کار _ پیچیدگی رویه های دولتی در

۳. موانع بکارگیری مدیریت استراتژیک در بنگاههای کوچک و متوسط

بکارگیری هر نوع برنامه ریزی و اعمال آن در هر واحد اقتصادی نیاز به بسترهای لازم برای اجرای آن دارد تا از طریق آن بتوان به اهداف یک بنگاه دست پیدا نمود. ساختار بنگاههای کوچک و متوسط موجود در کشور ریشه در فلسفه تاسیس آنها در سالیان گذشته دارد. این بنگاهها بیشتر بصورت واحدهای خانوادگی و بدور از یک ساختار سازمانی گسترش یافته اند که این امر موجب گردیده است تا ساماندهی و باز مهندسی آنان با مشکلات زیادی روبرو گردد. بنابراین پیاده سازی مدل‌های مدیریتی و ابزارهای آن نظیر مدیریت استراتژیک و یا به عبارت برنامه ریزی استراتژیک با مشکلات و محدودیتهای ذیل روبرو است:

۱_ اغلب بنگاههای کوچک یک مالک دارند. تمام امور مدیریتی از جمله سازماندهی، بازاریابی، تولید، حسابداری و غیره توسط خود مدیر یا همکار او صورت می پذیرد. لذا مدیر واحدهای تولیدی یا خدماتی فرصت انجام برنامه ریزی و تعیین افق آینده شرکت را نخواهد داشت.

۲_ با توجه به مشکل نامناسب ساختاری سازمانی این بنگاهها، معمولاً آمار اطلاعات مناسبی از وضعیت گذشته و حال آنها وجود نداشته و حسابهای مالی شرکت نیز نحوه صحیحی نگهداری نمی شود.

۳_ شکل گیری شرکت بر پایه مطالعات فنی و اقتصادی لازم همانند شرکتهای بزرگ نبوده و این امر باعث گردیده است تا تعیین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت برای آنها در اجرا با مشکلات زیادی روبرو گردد.

۴_ عدم توجیه مدیر بنگاه در استفاده از مدیریت علمی در توسعه کسب و کار و اصرار بر اداره شرکت بر مبنای تجربیات گذشته خود نیز عاملی باز دارنده برای استفاده از مدیریت علمی است.

۵_ کمبود دانش و معلومات مدیران بنگاههای کوچک در استفاده از برنامه ریزی استراتژیک در راهبردی بنگاه و عدم توان اخذ مشاوره برای انجام اینکار بدلیل عدم توان هزینه های لازم، مانع جدی در بکار گیری مدل‌های علمی در بنگاههای فوق است.

۶_ استخدام افراد شاغل در این واحدها بیشتر بر اساس رابطه خویشاوندی و دولتی صورت گرفته لذا نیروی شاغل توان اجرای برنامه های حاصل از مدیریت استراتژیکی را ندارند.

اجزاء مدیریت استراتژیک در بنگاههای کوچک و متوسط کشور

تفاوتهای فرایندی	شرح
تعیین رسالت و مأموریت سازمان	رسالت بنگاههای کوچک معمولاً همان بینش مرسان شرکت است و از سلايق شخصی آنها نشأت می گیرد
شناسایی محیط داخلی و خارجی	در این بنگاهها معمولاً تجزیه و تحلیل عمیقی از تاثیرات، محیط بر شرکت صورت نگرفته و اجزاء مورد بررسی دقیق قرار نمی گیرند.
شناسایی تهدیدات و فرصتها	بنگاههای کوچک معمولاً از شناسایی تهدیدات و فرصتهای موجود در فضای کسب و کار بعلت عدم وجود واحدهای تخصصی سازمانی بی بهره هستند .
تعیین اهداف بلند مدت	تعیین اهداف بلند مدت شرکت معمولاً بر اساس مأموریت بنگاه و تجزیه و تحلیل محیطی صورت نگرفته و بیشتر توسط مدیر عالی بنگاه تعیین می شود و عموماً کمتر مکتوب می شود
تعیین گزینه های لازم تحقق اهداف	در بنگاههای کوچک معمولاً گزینه های متعددی برای رسیدن به اهداف وجود نداشته و یک راهکار با توجه به نظر مدیر شرکت اجرا و پیگیری می شود .
وجود مکانیزم های باز خود و کنترلی	در بنگاههای کوچک معمولاً این مکانیزم وجود نداشته و راهکارها با توجه به تجارب افراد مورد تعدیل قرار می گیرند .

۴. رقابت پذیری بنگاههای کوچک از طریق مدیریت استراتژیک:

در طی سالیان گذشته و با پیشرفت تکنولوژی و روبرو شدن صنعت با پدیده تولید انبوه و افزایش سرمایه گذارها در زمینه های مختلف اقتصادی ، تولید کالاها و خدمات بر تقاضا برای آن پیش گرفت . از طرف دیگر با اصلاح قوانین و مقررات تجاری ، مالی و پولی کشور و حضور بخش خصوصی در عرصه فعالیتهای اقتصادی ، مفهوم رقابت تجاری مطرح و روشهایی نیز برای افزایش آن برای تصاحب بازار ارائه گردیده است . از جمله روشهایی که در زمینه مدیریت بهتر واحدهای تولیدی در طی سالیان گذشته متداول گردید استفاده از روش برنامه ریزی استراتژیک در امر برنامه ریزی و اداره بنگاههاست .

این نوع برنامه ریزی بدلیل قابلیتهای بالای آن می توان رقابت پذیری بنگاههای کوچک را تا حدود زیادی افزایش دهد . منظور از رقابت پذیری همانگونه که در مباحث نظری ارائه گردد ، قابلیت یک بنگاه یا صنعت خاص را در افزایش سهم از بازار را می دهد . مدیریت استراتژیکی با یک نگاه سیستمی به مسایل پیش روی بنگاههای کوچک و متوسط تلاش می نماید تا تصویر شفافی از موقعیت بنگاه در فضای کسب و کار ارائه نماید . با این تصویر بهتر می توان ضمن تعریف اهداف و استراتژیهای بنگاه ، راههای رسیدن به اهداف تعیین شده را مشخص نمود.

استفاده از مدیریت استراتژیک بدلیل شناخت دقیق مشکلات و چالشهای پیش روی فعالیت ، قدرت مانور شرکت در تصمیم گیری ها را افزایش می دهد . این نوع از اداره امور با رویکرد تفکر سیستمی در مواجهه با مسایل و مشکلات ، انتخاب های گوناگونی را تصمیم گیری را ارائه نموده و امکان تصحیح و اصلاح را نیز جهت بهبود نتایج فعالیتها ارائه می نماید . بطور خلاصه استفاده از مدیریت استراتژیک به طرق ذیل می تواند باعث افزایش رقابت پذیری بنگاههای کوچک گردد :

۱) استفاده از برنامه ریزی استراتژیک در بنگاههای کوچک و متوسط ، به ملی شدن این بنگاهها از طریق ارتباط بین آنها با یکدیگر و با سایر بنگاههای بزرگ ، استفاده از نظام اطلاعات و آمار و دستیابی به مواد اولیه ارزان کمک خواهد نمود .

۲) مدیریت استراتژیک با بررسی استراتژیهای مختلف ، بنگاههای کوچک را قادر می سازد که بجای مبارزه با سایر بنگاهها ، با ترسیم فضای جدیدی از فعالیت ، موفقیت خود را تقویت نموده و جایگاه خود را در بازار تثبیت نمایند . به عبارت دیگر بنگاه را قادر می سازد تا موقعیت واکنشی (Reactive) خود را به موقعیت کنشی و آینده ساز (Proactive) تبدیل نمایند .

۳) استفاده از مدیریت استراتژیک در بنگاههای کوچک و متوسط سبب می شود تا مدیریت ریسک نیز در این بنگاهها اجرا شود . شیوه انجام کار بدین صورت که مدیریت استراتژی با شناسایی تهدیدات پیش روی بنگاهها سعی نمایند تا تدابیر لازم برای مواجهه با آنها را اتخاذ و از آنها در قالب فرصت استفاده نماید .

۴) مدیریت استراتژیک از طریق بررسی مداوم وضعیت عملکردی بنگاه در مقایسه با فعالیت رقبای ، قدرت پاسخگوئی به تحولات و تصمیمات رقبای افزایش خواهد داد . بر این اساس مدیریت استراتژیک یک مدیریت ایستا نبوده و برنامه ریزی را با انعطاف روبرو می سازد .

۵) توان رقابت بنگاههای کوچک و متوسط به توانائی ارائه کالاها و خدمات بهتر در بازار بستگی دارد . همچنین توانایی این شرکتها در بکارگیری ایده ها و منابع در زمان مناسب و با هزینه مناسب جهت

تحقق اهداف و آرمانهای مطلوب و همچنین به خلق محصولات یا خدمات بستگی دارد که رضایت و نیاز مشتریان شرکت را برآورد سازد . برای دستیابی به این اهداف ، تدوین استراتژی رقابتی ضروری است که تدوین این استراتژی از برنامه ریزی استراتژیک نشأت می گیرد.

۵. استراتژی رقابتی نتیجه بکارگیری مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک در برگیرنده تصمیم گیریهایی است که اهداف استراتژی های بلند مدت بنگاههای کوچک و متوسط را تعیین می کند . این نوع مدیریت با اتخاذ استراتژیهای هوشمندانه ، عرضه رقابت را در بنگاههای فوق تقویت می کند . اتخاذ این نوع استراتژی زاینده تفکر استراتژیک است تا مدیران را قادر می سازد تا مدد بت استراتژی ، اعمال کند.

تعیین استراتژی رقابتی از مراحل ساده برنامه ریزی استراتژیک عبور می کند . این مرحله عبارت است از تعیین مأموریت ، دیدمان و اهداف ، تحلیل فرصتها و تهدیدات خارجی ، تحلیل نقاط قوت و ضعف داخلی ، تحلیل SWOT و تدوین استراتژی ، پیاده سازی و کنترل استراتژیک ، تدوین استراتژی رقابتی در بنگاههای کوچک و متوسط در جهت دستیابی به یک موقعیت مناسب در بازار صورت می گیرد. راهکارهای ذیل مبنایی برای تدوین استراتژی رقابتی به شمار می رود:

۱. ارائه محصولات یا خدمات مورد نیاز مشتری
۲. تاکید بر نوع آوری جهت عرضه محصولات یا خدمات جدید
۳. کاهش قیمت تمام شده
۴. کاهش دوره زمانی توسعه محصول از ایده تا بازار
۵. ارتقاء کارایی
۶. حذف ضایعات در تولید
۷. بهبود ارائه خدمات به مشتری
۸. تقویت روحیه خلاقیت و کارآفرینی
۹. افزایش توان پیش بنی تحولات و تغییرات تکنولوژی
۱۰. تقویت توان برنامه ریزی از طریق اعمال برنامه ریزی استراتژیک
۱۱. تاکید بر افزایش سهم بازار
۱۲. ایجاد فرهنگ سازی متناسب
۱۳. ایجاد ساختار مناسبی که پیاده سازی موثر و اثر بخش مدیریت استراتژیک را میسر سازد .
۱۴. آماده سازی، آموزش و بکارگیری نیروی انسانی متناسب با نیاز بازار به ارائه تولیدات و خدمات جدید .

۶ جمع بندی مباحث

در این مقاله سعی گردید تا امکان پذیری استفاده از مدیریت استراتژیک در بنگاههای کوچک و متوسط و چالشهای پیش رو مورد بررسی قرار گیرد . جمع بندی نتایج کلی حاصله از این مطالعه نشان می دهد بکارگیری روشهای نوین مدیریتی از قبیل مدیریت استراتژیک در بنگاههای کوچک و متوسط می تواند به تدوین استراتژی رقابتی برای بنگاههای فوق منجر گردد . از طرفی بکارگیری این روش در این بنگاهها

نهادینه نشده است و ساختار سازمانی این بنگاهها پذیرش اجرای مدیریت استراتژیک را کمتر دارند. نتایج بررسیهای انجام شده در این مقاله را می توان به شرح ذیل خلاصه نمود .

- ۱- مدیریت استراتژیک از طریق برنامه ریزی استراتژیک به دلیل نگاه جامع به مسایل و مشکلات پیش روی بنگاههای کوچک و متوسط در قالب یک تفکر سیستمی می تواند قدرت رقابت پذیری این بنگاهها را تا حدود زیادی افزایش دهد . این عامل سبب خواهد شد تا حوزه فعالیت این بنگاهها گسترش یافته و بتوانند در بازارهای جهانی جایگاه خود را تثبیت و افزایش دهند .
- ۲- توان بنگاههای کوچک و متوسط در افزایش توان رقابتی به کیفیت نیروی انسانی ، در دسترس بودن سرمایه و استفاده از تکنولوژی بستگی دارد که این بنگاهها کمتر از آن بهره مند هستند .
- ۳- یکی از پیامدها و نتایج مهم بکارگیری استراتژیک در بنگاههای کوچک و متوسط ،تفکر آینده نگری است . این عامل باعث خواهد شد تا رویکرد آینده شناسی در تدوین اهداف میان دولت و بلند مدت بنگاه مد نظر قرار گیرد .
- ۴- اجرای مدیریت استراتژیک در بنگاههای کوچک بعلت فراهم نبودن بسترهای لازم ، آنها را با مشکلات زیادی روبرو می نماید که رفع آنها نیازمند صرف منابع زیادی اعم از پول و زمان از سوی این بنگاهها است . لذا بنگاههای فوق ممکن است آمادگی لازم برای اجرای مدیریت استراتژیک را نداشته باشند .
- ۵- نهادینه نمودن برنامه ریزی استراتژیک در بنگاههای کوچک از طریق ایجاد ساختار سازمانی مناسب ، موضوع مهمی است که به اجرای موفق مدیریت استراتژیک کمک زیادی خواهد نمود . بدون وجود چنین ساختاری ، نتیجه مطلوبی از اجرای مدیریت استراتژیک حاصل نخواهد شد .
توصیه های راهبردی :

(۱) با توجه به عدم شکل گیری ساختار سازمانی مناسب در بنگاههای کوچک در جهت اجرای مدیریت استراتژیک ، پیشنهاد می گردد ساختار سازمانی این بنگاهها مورد باز مهندسی قرار گیرد . همچنین توانمند سازی نیروی انسانی موجود در این بنگاهها جهت اجرای استراتژیهای تدوین شده مورد تاکید است .

(۲) با توجه به توان مالی ضعیف بسیاری از بنگاههای کوچک و متوسط در بکارگیری و استخدام نیروی متخصص در جهت انجام برنامه ریزی استراتژیک ، پیشنهاد می گردد سازمان بنگاههای کوچک و متوسط با همکاری تشکل و اتحادیه های صنفی و صنعتی نسبت به استخدام مهندسين مشاور جهت ارائه مشاوره های لازم به بنگاههای کوچک اقدام نماید .

(۳) با توجه به اینکه اجرای موفق هر برنامه نیاز به مشارکت گسترده استفاده کنندگان از آن دارد لذا پیشنهاد می گردد موضوع بکارگیری استفاده از مدیریت استراتژیک در قالب برگزاری کارگاههای آموزشی برای مدیران بنگاههای کوچک و متوسط کشور توجیه گردد . این موضوع باعث پذیرش

۴) با توجه به خاص بودن مسایل و مشکلات بنگاههای کوچک و متوسط کشور در مقایسه با سایر کشورها، پیشنهاد می گردد سازمان بنگاههای کوچک و متوسط کشور در یک مطالعه و جامع نسبت به گروه بندی مسایل و مشکلات این بنگاهها اقدام نموده و امکان پذیری اجرای مدل های مدیریت استراتژیک در بنگاههای کوچک را بررسی و مدل مناسب را تدوین و جهت اجرا به اتحادیه و تشکل های مرتبط با فعالیت این بنگاهها ابلاغ نماید.

۵) با توجه به تاثیر شناخت عوامل استراتژیک در تدوین استراتژی رقابتی بنگاههای کوچک، پیشنهاد می گردد این بنگاههای، مزیت های استراتژیک خود را شامل، عوامل بازاریابی و توزیع، مدیریت تولید، منابع انسانی و سرمایه و مزیت های تحقیق و توسعه را شناسایی و تقویت نماید. علاوه بر آن شناسایی و کنترل عواملی که مضار (آثار منفی) استراتژیک نامیده می شود نیز در افزایش رقابت پذیری این بنگاهها نقش عمده ای دارد.

منابع و ماخذ

- ۱- داوری، دردانه، شانه ساز زاده، محمد حسن، مدیریت استراتژیک، بهار ۱۳۸۰، ص ۷۹-۴۱ و ۳۱
- ۲- ویلیام اف. گلوک- لارنس آر جاچ، شورینی، سهراب؛ سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک؛ چاپ هفتم، تهران: انتشارات یادواره کتاب، سال ۱۳۸۲
- ۳- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور؛ تعاریف اقتصادی و اجتماعی واژه های برنامه ریزی و بودجه؛ چاپ اول، تهران: مرکز مدارک اقتصادی - اجتماعی، سال ۱۳۶۱، ص ۳۲

- (4) Berman, E.M., & Khalil, T. 1992. " Technological Competitiveness in The Global Economy : A Survey," International Journal of Technology Management, Vol. 7
- (5) UN-ECE, " Risk Mangement for Small and Medium-Sized Enterprises in Countrirs in Transition, OPA/AC. 8/1, 7 Dec. 1998
- (6) Keith Perks & Ricarda BOUNKEN, "A Study of Enterpreneurship in fast Growth Medium-Sized Firms," University of Brighton, Working Paper No. 4, Dec 2004

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.

