

## کارآفرینی شرکتی : از دیدگاه استراتژی شرکتی

سعدی بالیده

مقاله زیر از نوع اکتشافی بوده و در برگیرنده تلاش آغازین برای در افتادن با کارآفرینی شرکتی از نقطه نظر شرکتی میباشد این مقاله شامل چندین موضوع مبهم را نشان میدهد و تهیج به فکر کردن و بررسی بیشتر از اهداف آن است

### چکیده:

کارآفرینی شرکتی مفاهیم متضاد ابتکارفردی و توسعه شرکتی را به هم ربط میدهد. از دیدگاه استراتژی شرکتی به نظر میرسد که این ارتباط تا حدودی مضر باشد زیرا ریسکهای (۱) عدم اتحاد استراتژیک (۲) ریسک فرسایش مزیت رقابتی را تقویت میکند. در واقع شرکتها نمیتوانند بر ابتکار فردی تکیه کنند مگر اینکه استقلال افراد را افزایش دهند و ریسک واگرایی قابل توجه پروژههای فردی از تنظیمات اصلی استراتژیک را بپذیرند. علاوه با انجام اینها شرکتها دگرگونی پیشرونده کارکنان خاصی به کارآفرینان بارزش و بازار پسندی را مورد توجه قرار میدهند. بنابراین سطح جایگزینی نیروهای بارزش خود را کاهش میدهند و متعاقب آن برای بکارگیری موفق کارآفرینی شرکتی، شرکتها باید با ریسکهای ذاتی آن روبرو شده و آنرا تقلیل دهند. قسمت آخر مقاله متغیرهای محیطی و مدیریتی که بر توانایی مدیریت ریسک شرکت تاثیر و بگذارند را نمایان میکند

کلمات کلیدی: کارآفرینی شرکتی، تطابق استراتژیک، مزیت رقابتی، جابجایی منابع، تخصیص اجاره

### مقدمه

ار زمان پیدایش موضوع کارآفرینی شرکتی در اواخر دهه ۷۰ تا به امروز هر دوی محققان و افراد اجرایی را مجذوب نموده است. اگرچه پیکره عظیم از دانش که در طول این سالها توسط این افراد تولید شده است عدم تجانس زیادی را در هدف و دیدگاه اشکار میکند<sup>۱</sup>. که تا اندازه ای ریشه در ماهیت کثیرالوجهه کارآفرینی اجتماعی و همچنین ماندگاری موضوعات تعریفی بی جواب دارد<sup>۲</sup>.

این دیدگاههای به ظاهر متناقض در نوشته های تجربی و تئوریک که نماینگر این وضعیت تلاشها میباشد یافت میشود. در حقیقت اگرچه بیشتر مدلها تئوریک رابطه مثبتی بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد شرکت و یا بین کارآفرینی شرکتی و بعضی فرایندهای بارزش سازمان مثل یادگیری یا نوسازی را بدهی می شمارند<sup>۳</sup> مطالعات میدانی تصویر

متضادی از کارآفرینی شرکتی پیشنهاد میکنند تصویری که در آن شکست عادی است<sup>۴</sup>. این اختلاف محرکی است که ما را تشویق میکند که از دیدگاههای مختلف و تاندازهای غیر متعارف به کارآفرینی شرکتی نزدیک شویم همانطور که نویسندگان زیادی تاکید کرده اند، افراد در متن فرایند کار آفرینانه قرار دارند. این افراد، کار آفرینان خود محور هستند و از مدیریت شرکت همتای خود آزاد تر هستند، مدیران شرکت بعنوان امین و کارمند شرکت به سازمان خود محدود هستند. به عنوان کسی که رابط کارمندان با منابع و قانونی بودن است محدود هستند. این تفاوت ها در ارتباط با وضعیتها، مفهوم های رفتاری مهمی دارد. سازگاری استراتژیک کار آفرینان توسط ادراک شخصی آنها از فرصتها برانگیخته می شود. در حالیکه سازگاری استراتژیک مدیران توسط کنترل آنها بر منابع برانگیخته می شود کار آفرینان با سیاستهای درونی و میراث اداری سبکبار می شوند، می توانند برنامه هایشان را در آرزوهایشان اصلاح کنند یا آنها را برای تغییر فرصتها و شرایط اقتباس کنند. در مقایسه با این مدیران شرکت انعطاف پذیری کمتری دارند تصمیمات آنها باید هزاران محدودیت اداری و راهبردی را در نظر بگیرد و به سمت توصیه های مقامات بالاتر تورش داشته باشند. برای زنده ماندن کار آفرین باید برای غلبه بر موانع بحرانی متنوع پروژه با منابع محدودی بجز نبوغ و سرمایه اجتماعی که در اختیار دارند نیاز دارند که معجزه انجام بدهند. در نقطه مقابل مدیران، شرکتی می توانند از مخزن عظیم منابع که آنها برای سازمان کردن محیط مذاکره دسترسی دارند استفاده کنند و ریسک شکست را کاهش دهند.

مشخص نمودن اختلالات رادیکال بین کار آفرین و مدیریت شرکت، می توانیم کار آفرین شرکتی را تصور کنیم که همزیستی و انسجام آنها پیش فرض می کند محدود به ساخت تعارضات و موضوعاتی جدی می شد. مسئله با این حقیقت که کارآفرین و مدیریت شرکت در یک وضع برابر قرار نمی گیرند بیشتر پیچیده می شود. در کارآفرینی شرکتی، در واقع فرایند کار آفرینانه در حاشیه شرکت روی نمی دهد بلکه در درون شرکت روی می دهد. جریان جدید چون در شرکت جای گرفته است به جریان اصلی وابسته است و برای منابع و مشروعیت جریان اصلی با آن رقابت می کند. کار آفرینی شرکتی می تواند با توجه به ضوابطی که توسط مدیران شرکت وضع می شود و معمولاً قویاً به سمت بهره وری و اجتناب از ریسک تورش داردزایی شود.

کارآفرینی شرکتی باید در محیط های خشک و جزء بندی شده اتفاق بیفتد که آزادی عمل و جریان اطلاعات که برای موفقیت آن خیلی لازم است محدود باشد. زیرا سرانجام مدیران کارآفرینان و منابعی را که مورد استفاده قرار میدهند کنترل نموده و از آن نه بعنوان ابزار توسعه بلکه ابزار بهینه سازی استفاده مینمایند اگر چه نتایج این عمل می تواند مسئله ساز باشد. در سازمانهای رشد یافته هنجارها و ارزشهای مدیریتی غالب است و آنها که جزئی از جریان اصلی نباشند به اقلیت تعلق دارند. کارآفرینان شرکتی بعنوان عضوی از اقلیت به احتمال زیاد کمتر مورد حمایت و شناسایی کافی قرار می گیرند. کار آفرینان شرکتی سر انجام بعنوان کار مند باقی می مانند که بوسیله قرار دادها محدود هست و بوسیله شرکت پاداش داده می شود. به طور ناباورانه بکارگیری کار آفرینی شرکتی مملو از مشکلات است. مطالعات

موردی به مسائل مهم و درجه بالای شکست اشاره می کند. اجازه بدهید تعدادی از موضوعات اخیر را که در مقالات گزارش شده است خلاصه کنیم

## تعارضات :

منابع بالقوه تعارض بین کار آفرین و مدیریت آنقدر وسیع و متنوع است که پنهان باقی بمانند و مطالعات موردی فراوان مسئولیتهای طولانی و مشروح را برای این انواع مختلف از تعارض که از همزیستی آنها بوجود آمده مهیا کرده است. ماهیت و شدت این تعارضات به فاکتورهای متنوعی و مخصوصا به درجه رسمی بودن فرایند کار آفرینی شرکتی و ساختار سازمانی که برای حمایت از این فرایند انتخاب شده است بستگی دارد. طرحهای که خود مختاری را افزایش می دهد مانند بخشهای سرمایه گذاری خطر پذیر جدید یا صندوقهای سرمایه گذاری شرکت بعنوان عامل بوجود آوردن مقدار زیادی تعارض سازمانی نشان داده شده اند. موسسات خودمختاری کارآفرینی شرکتی با بخشهای عملیاتی مستقر شروع به کشمکش و تعارض در مورد موضوعاتی از عدم توافق تا قلمروهای مربوط به نزاع بر سر منابع مشترک می کنند ( تعارض افقی )

فست در سال ۱۹۷۸ مشاهده کرد که شدت تعارض افقی با نیازمند پهای منابع و بنابراین موفقیت موسسات خود مختاری متناسب است. طرحهای که خود مختاری را افزایش می دهند همچنین تعارض عمودی بین موجودیتهای کارآفرینی شرکتی و مدیران رده بالا را بوجود می آورند. این تعارضها از تمایل مدیران به کنترل کامل موسسات مستقل و اجتناب موسسات از مدیریت و ارزیابی شدن مثل یک بخش منظم تجاری بر می خیزد.

چس بروغ در سال ۲۰۰۰ مشاهده کرد که مدیران رده بالایی سعی می کنند موسسات مخاطره پذیر را مثل بخشهای مستقر مدیریت کنند به عبارت دیگر رویه ها و ضوابط عملکردی مشابهی استفاده کنند که معمولا نتیجه معکوس می دهد و به جای بهبود عملکرد منجر به ضعیف شدن آن می شود.

چه اتفاقی می افتد وقتیکه کارآفرینی در درون ساختارهای مستقل وجود ندارد و بیشتر ساختار پراکنده به خود می گیرد (بیرکین شا ۱۹۹۷)

تعارضات سازمانی با تعارضات فردی جایگزین می شود. تعارضات بوسیله خود کار آفرینان شرکت مدیریت می شود که مجبورند تعادل خودشان بین نیازمندیهای بهره برداری و اکتشاف متوقف کنند و بوسیله تواناییهای خود بر موانعی که توسط محیط آنها خلق می شود غلبه کنند؛ اما مسئله اصلی که با این کارآفرینی شرکتی غیر رسمی و پراکنده در ارتباط است ریسک بی اهمیتی بوده است.

## بی اهمیتی :

کارآفرینی شرکتی وقتیکه با افراد کمی در داخل شرکت اهمیت می دهد و فقط بهبود های حاشیه ای بوجود می آورد بی اهمیت است . محیط خصمانه که در آن کارآفرینی های پراکنده و غیر رسمی برای رشد مفروض هستند تمایل به حذف پروژهای پیشگامانه دارند. در این شرایط کار آفرینان شرکتی به انجام امور روزمره خود و پاسخگویی به رئیس شان ادامه دهند ؛ هیچ تضمینی وجود ندارد اگر پروژه های آنها شروع به جهش کرد به آنها زمان و آزادی لازم داده شود. عدم حضور همکاران و سرپرستان حمایت کننده مثل یک وسیله میرا کننده خلاقیت و جسارت کارآفرینان عمل می کند ؛ در عدم حضور حمایتها و تشویقهای مناسب برنامه های کار آفرین شرکتی پراکنده به سمت تولید بهبودهای حاشیه و فقط مقدار کمی از برنامه های بهبود کیفیت تمایل دارند. فقط افراد با کیفیتهای سرپرستی مثل تجربه ، انگیزه ، ارتباطات فراوانی منابع قادر خواهند بود در این محیطها در ان شرایط شکوفا شوند و موجب فرایند مخاطره آمیز داخلی ، برای رقابت شوند.

## کناره گیری زود هنگام :

ادبیات این موضوع گزارشات فراوانی از کناره گیری زود هنگام از کارآفرینی شرکتی فراهم می کند ، مطالعات بروی ریسک پذیری شرکت نشان می دهد که تنها برنامه اندکی که موفقیت آمیز پنداشته شده اند در شالهای پس از اولین سال پیدایش آنها پیگیری شده اند. انگیزه هایی که منجر به کناره گیری می شوند متنوع و پیچیده هستند . آنها می توانند تصادفی باشند ( مانند آمدن مدیر عامل جدید ) و یا دیکته شدن بوسیله تغییر در اولویتهای استراتژیک که نتیجه تغییر شرایط است ( مانند کاهش تاکید بر اهداف و حفظ و نگهداری برای کاهش تنشها در بازار نیروی کار ) باشند، اما اغلب ناشی از ناتوانایی مدیران رده بالا در اندازه گیری دقیق مزایای کارآفرینی شرکتی است . مزایای فرهنگی مانند افزایش انگیزش ، خلاقیت و یادگیری سازمانی برای اندازه گیری خیلی مشکل هستند و در نتیجه مزایای مالی اغلب بعنوان معیار اصلی در می آیند و اگر تنها معیار برای ارزیابی کارآفرینی شرکتی نباشند دارای تاکید و تعصب نا خواسته هستند در حقیقت وقتی که ارزیابی از دیدگاه مالی دقیق صورت بپذیرد کار آفرینی شرکتی نتایج متوسطی را نشان می دهد . واگر مزایای فرهنگی و اثرات اضافی مورد ملاحظه قرار نگیرد برنامه های کارآفرینی شرکتی به آسانی به عنوان شکست نگریسته شده و از ادامه آن جلوگیری می شود .

بعبارت دیگر مطالعات نشان می دهد که به منظور موفق بودن مالی ، برنامه های کارآفرین شرکتی باید از هر دوی استقلال استراتژیک و عملکردی برخوردار باشند. که این استقلال شامل آزادی درک فرصت مستقل از هم افزایی با تجارتهای موجود می باشند. از دیدگاه شرکت ها علت وجودی این موسسات مستقل کارآفرینی شرکتی با سود آوی بالا ولی کاملاً بی ارتباط خیلی سوال بر انگیز بنظر می رسد. و به همین علت آنها معمولاً بعد از چند سال از پیدایش بی

مصرف می شوند. از دیدگاه مدیریت شرکت . برنامه های کارآفرینی شرکتی اهدافی آسان می باشند آنها می توانند بدلیل درجه شکست بالا و درآمد های متوسط مالی مورد نظر قرار بگیرند و اگر آنها به مزایایی بالایی دست یافتند به علت ضعف آنها در هم افزایی با کسب کار های موجود می توانند مورد سرزنش قرار گیرند . تعجب آور نیست که بگویم برنامه های کار آفرینی شرکتی اشکال ناپایدار سازمانی میسازند که به آسانی می تواند از دست آنها راحت شد. باید روشن شده باشد که چرا کارآفرینی شرکتی آنچه را که در عمل و تئوری می سازد اینچنین چالش بر انگیز است چرا نویسندگان مصمم از فراخوانی آن به عنوان کلمات ضد و نقیض مردد نیستند . کار آفرینی شرکتی نوشدارو نیست و بنظر می رسد به اندازه مسائلی که حل می کند مسائلی هم بوجود بیاورد ؛ این موارد برای آزمایش در یک مثال یا یک رشته خیلی وسیع و متنوع هستند . و به همین علت است که ما در حال حاضر بروی آنچه که بعنوان موارد استراتژیک بحرانی در نظر گرفته ایم تمرکز می کنیم و امیدواریم که نویسندگان از سایر رشته ها کار بیشتری انجام بدهند و تلاش ما را در تشخیص و تعیین سیستماتیک مواردی که ذاتی کارآفرینی شرکتی هستند تکمیل نمایند.

### کار آفرینی شرکتی از دیدگاه استراتژیکی شرکت:

تا سالهای اخیر دیدگاه استراتژی از کارآفرینی شرکتی اساساً در سطح شرکت بود . قسمتهای مهم مقالات تئوریک کار آفرینی شرکتی به بسط و مدلهای که سعی می کردند عملکرد کلی شرکتها را به پذیرش وضع کار آفرینانه آنها ارتباط دهد ، اختصاص یافته بود . در این مقاله در ارتباط با هماهنگی با تعریف شرما و کریسما از کارآفرین شرکتی ما هم دیدگاه فرایندی را اتخاذ نمودیم و سعی می کنیم که توانایی استراتژیک شرکتها را و جایگاه آنها برای سرو کار داشتن با کارآفرینی شرکتی را بهم ربط دهیم مثل خیلی از نویسندگان ما هم معتقدیم که مشخصه اصلی کارآفرینی شرکتی اتکای آن بروی افراد است. مفهوم این ویژگی بطور کامل ارزیابی شده است . برای مثال ما فکر می کنیم و سعی می کنیم که انرا هم اثبات کنیم که نقش اصلی که بوسیله افراد ایفا می گردد می تواند بروی توانایی های شرکت برای پیگیری و اجرای اهداف استراتژیک و محافظت از مزیتهای رقابتی در طول زمان تاثیر منفی بگذارد.

بعبارت دیگر ما معتقدیم که کار آفرینی شرکتی موارد زیر را تقویت می کند .

(۱) ریسک انطباق استراتژیک (۲) ریسک فرسایش فرصتهای رقابتی

### ریسک عدم انطباق استراتژیک

ممکن نیست که بر پیشگامی و تعهدات افراد بدون اینکه استقلال افراد را افزایش دهیم تکیه کنیم و در نتیجه ریسک اینکه شاید پروژه های فردی آنها باعث انطباق های استراتژیک کلیدی در شرکت شود ظاهر می شود. یک برنامه موثر کارآفرینی شرکتی باعث پیشرفت تعداد زیادی از پیشگامی ها می شود که درجه مربوط بودن آنها با فعالیت های هسته

ای شرکت نمی تواند کاملاً مشخص شود در مراحل بالاتر برای این حوزه کارآفرینی شرکتی ریسک عدم انطباق استراتژیک را تقویت می کند.

پیوستگی و تمرکز، پایه مرکزی تفکر استراتژیک هستند و پیامدهای منفی عدم انطباق استراتژیک بطور فراوانی در ادبیات این موضوع توصیف شده است. اولین فراخوانی از پیوستگی و تمرکز را می توان در کارهای اصلی آنسوف دنبال کرد. که در آن مدیران را به شناسایی تقسیم کننده مشترک شرکت و حفظ رشته اصلی شرکت سفارش می کند. آنسوف به تنوع بخشی بیش از حد شرکتهای آمریکایی که در حال حاضر معمول است واکنش نشان می دهد. فراخوانی او در بین تعدیل دهه های هفتم و هشتم بوسیله شرکتهای مشاور با تکنیکهای تجزیه و تحلیل پرتفولیوی خودشان، اندیشمندان استراتژیک مانند هوفرو اسپوندل (۱۹۷۸) با تاکیدشان بر روی دامنه تعریف و معلمان مدیریت مانند پیتر ووترمن (۱۹۸۴) که به ضرورت " قلاب بافی " تاکید می کردند پژوهاکی یافت همانطور که استیمپرت و همکارانش در سال ۱۹۹۸ نشان دادند، پیوستگی و تمرکز همچنین ابعاد اصلی عقیده " هویت شرکت " می باشند.

درواقع، مزایایی زیادشناسایی از مزایایی که از تصویر مقام ما فوق ناشی می شود قابل استناد است بلکه همچنین بخاطر تمرکزی که این هویت برای تقسیم گیرندگان فراهم می کند و به آنها این امکان را می دهد که توجه خود را به موضوعات کلیدی اختصاص دهند و بهتر منابع را تخصیص دهند. بدرستی فرایندهای روشها و دارائی هایی ثابت را انطباق دهند و پیوستگی آن به حفظ کردن بوسیله ساختن مرزهای واضح که به اعضای سازمان برای پیگیری پیشگامی های متجانس کمک میگردنیز قابل استناد بود.

مکتب استراتژی منبع محور اخیر به تاکید بر روی اهمیت پیوستگی و تمرکز ادامه می دهد. مدیران به تمرکز بر روی بین منابع کم و شایستگی های که ممتاز و مشخص هستند همچنین بیشین کردن درآمد منابع داخلی و بنا نهادن موانع دشوار بر علیه رقبا و برون سپاری فعالیت های که شرکت نه نیاز بحرانی به آن دارد نه نیاز به ظرفیتهای خاصی دارد، نیز سفارش می شدند. تفکرات تمرکز و همبستگی یک استباط فوری داشتند، تنوع طلبی باید با احتیاط فراوان تصور شود. نویسندگان مختلفی بر ریسک های که ذات تنوع بخشی است تاکید کرده اند؛ و مدیران را به تنوع بخشی محتاطانه و تنها در شرایط مطمئن سفارش نموده اند. برای مونگموری و ورنفلت (۱۹۸۸) تنوع بخشی اگر به شرکت در کاهش ظرفیت اضافی فاکتورهای که برای شکست بازار موضوع هستند اجازه دهند یعنی برای بهره برداری بهتر از منابع منحصر بفرد توجیه پذیر هستند.

خطر تنوع بخشی بی ربط بطور واضح بوسیله روملت و در سال ۱۹۸۲ نشان داده شد. در بین آنها استفاده نا موثر از منابع با توجه به عدم حضور هم افزایی بین فعالیت های جدید و موجود فرسایش نسبی مزایایی رقابتی شرکت که نمی تواند به فعالیت جدید منتقل شود

تنوع بخشی همچنین بر مغز تصمیم گیران که باید به خودشان محدودیتهای موضوعات ذهنی را از آزمایش کنند فشار می آورد. منطق غالبی که به آنها اجازه می دهد که تصمیمات شهودی و مناسب بگیرند. سرانجام تنوع بخشی می تواند به کنترل در بخشهای که مدیران از عملیات درونی و محیط بیرونی بخشها اطلاعات ندارند بیانجامد و یابرعکس در اطلاعات اضافی غرق شده باشند.

کار آفرینی شرکتی که بر پیگیری مقادیر زیادی از پیشگامی های مربوط و نا مربوط متکی است با تمرکز و پیوستگی موارد پیشرفته از این قبیل نقیض است. کار آفرینی شرکتی منابع با ارزشی از جریان اصلی و فعالیت های هسته ای کسب و کار مانند منابع مالی و صنعتی البته بالاتر از همه زمان و انرژی ذهنی مدیران و صنعتگران با تجربه منحرف می کند. کار آفرینان شرکتی مثل همکاران مستقلشان به پیگیری فرصتها بدون توجه به منابع تحت کنترل فعلی تمایل دارند. فرصت، رفتاری از کار آفرینان را بر می انگیزد که آنها را تشویق به مخاطره پذیری خارج از دامنه فعالیتی و شایستگی های شرکت همچنین توجه کمتر به هم افزایی و مرتبط بودن می کند؛ این رفتار افشاء گری شرکت از بدهیها و تنوع بخشی های نا مربوط را افزایش می دهد.

یعنی استفاده نا موثر از منابع موجود فرسایش مزایایی رقابتی و بطور چشمگیری ریسک شکست را تقویت می کرد. کار آفرینی شرکتی برای حوزه که رفتارهای متنوع را ترویج می کند همچنین می تواند بعنوان یک فاکتور از فرسایش هویت شرکت مشاهده شود. چون کار آفرینی شرکتی پیگیری همزمان تعداد زیادی از پروژه های مقیاس کوچک را تشویق می کند می تواند منجر به انتشار توجه مدیریتی کم و ظهور ریسک کنترل شود. ماهیت اصلی پروژه های کار آفرینی شرکتی به پنهان شدن یا مخفی شدن، این مسائل را بیشتر منحصراً معطوف می کند.

فقدان کنترل مدیریتی بر روی پیشگامهای توسعه یافته می تواند پیامدهای چشمگیری داشته باشد؛ حتی با وجود زیانهایی که با یک پیشگامی شکست خورده مرتبط بود معمولاً محدود بود. تجمع مقداری زیادی از این زیانهای کوچک می تواند تاثیر مهمی بر سطح کارایی کلی شرکت داشته باشد. شرکت هایی مثل زیراکس و سالمون در دهه هشتاد که هر دو دارای فرهنگ کار آفرینانه قوی و ضعف فراوان بوده اند عواقب دردناکی از واگرایی کنترل نشده را تجربه نموده اند. کار آفرینان شرکتی کنترل نشده می توانند رفتارهای فرصت طلبانه گمراه کننده اتخاذ کنند و ریسک استراتژیک را با سرمایه گذاری در داراییهای ریسکی افزایش دهند، برخورد با همکاران نا مطمئن را بر جسته کنند، تعهدات غیر واقع بینانه ای بدهند و از راههای رفتار کنند که می تواند تصویر شرکت را خراب کند.

سر انجام کار آفرینان شرکتی بعلت ماهیت خود انگیختگی / برآمدگی می تواند موضوعاتی را ترقی بدهد. و این با ماهیت تعهدی عقیده مدیران شرکت در فرایند توسعه شرکت همخوان نیست.

کارآفرینی شرکتی در حقیقت یک فرایند از پایین به بالا است که شدیداً به نگرش افراد که در رده های پایین تر از مدیران تراز بالا قرار دارند بستگی دارد. " چه کسی احتمالاً ، در هر زمانی ، سعی می کند که سازمانش را درگیر فعالیت های کند که از حیطة استراتژی شرکت بیرون است؟

این رفتار استقلال طلبانه طبیعی است و بعنوان نتایجی از حالت جستجو استراتژیک از مهارتهای مخصوص شان و توسعه شغلی در جریان و پیگیری پیشگامی های می آید ، کار آفرینی شرکتی ، آزمایشگری و یادگیری حین عمل را شامل می شود ، و یک فرایند بی پایان است. برای هر تغییر و انطباق دوباره به خاطر خاصیت آشکار آن قابل اعتماد است. فرایند ظاهر شده و بی پایان نمی تواند از راه مشابهی و وسایل و تکنیکهای مشابه ای که فرایند را در بر می گیرد مدیریت شود. با این حال بسیاری از مدیران با این روشها و تکنیکها آشنایی ندارند و بعنوان نتیجه آنها تفاوت های عمیق بین کار آفرینی شرکتی و رویه های توسعه سنتی شرکت را انکار می کنند و یا خود را از مدیریت کارآفرینی شرکتی بعنوان بخش جدایی ناپذیر شرکت مبری می دانند . در هر دو مورد همانطور که دیدیم پیامدهای منفی خواهند بود . تصمیم به تشویق رفتارهای فرصت طلبانه در بخش کارکنان می تواند عواقب منفی بر روی توانایی شرکت در حفظ انطباق کلیدی خود خواهد داشت ؛ برای این گستره کارآفرینی شرکتی ، شرکت را در معرض مسئولیتهای واگرایی کنترل نشده یعنی گم کردن جهت ، بهره برداری ضعیف از منابع ممتاز، اتلاف ، ریسک بالای شکست و فقدان کنترل مدیریتی قرار می دهد.

### **ریسک فرسایش مزایای رقابتی**

ما معتقدیم که آشکار سازی کار آفرینی شرکتی می تواند پیامدهای قابل توجهی بر روی مجموعه منحصر بفرد از منابع شرکت و متعاقب آن بر تداوم مزایای رقابتی شرکت داشته باشد. وقتیکه شرکت به منظور ترویج نوآوری بجای تکیه بر قیمتهای منتجه از فعالیتهای *R&D* و قوانین دایر شده به افراد تکیه می کند به طور غیر مستقیمی از توسعه منابع بسیار متحرک به هزینه ادغام شدنی ترین آنها طرفداری می کردند . در واقع منبع کلیدی کار آفرینی شرکتی خود کار آفرینان هستند. منابع بسیار متحرکی همانطور که خواهیم دید. تحرک افراد به ویژگی و خصوصیت آنها بستگی دارد . هر چقدر مهارتهای آنها کلی تر باشد ، دارنده مهارتها باید بیشتر متحرک و بازار گرا می باشد. کار آفرینان شرکتی مهارتهای مخصوص شرکت را تصاحب می کنند - دانش و تسلط آنها بر بازار ها و تکنولوژی ها و فرایند های درونی و همچنین مهارتهای کلی با ارزش که آنها وقتیکه فرایند های ریسک پذیری خود را دنبال می کنند در مراحل مختلف این فرایند ها آنها را کسب و تقویت می کند ، این مهارت های مخاطره آمیز - مهم چگونگی بنا نهادن و نفوذ در سرمایه اجتماعی ، چگونگی شرح مسبوط برنامه کسب و کار ، چگونگی استفاده از منابع با صرفه جویی و نبوغ ، چگونگی کسب حمایت از قهرمانان شرکت و غیره ... ، بسایر بازار پسند هستند. این مهارتها می تواند رقبا، شرکتهای متعلق به سایر صنایع ،

سرمایه گذاران خطر پذیر و البته خود کار آفرینان شرکتی را که باید تصمیم به استقلال بگیرند را علاقمند نماید. در طی فرآیند های مخاطره آمیز کار آفرینان شرکتی سرمایه اجتماعی خود را توجیه می دهند. این دسترسی به شبکه رشد یافته آشنایی درون و برون مرزهای شرکت دید، بازار پسندی و پیروان تحریک پذیری آنها را افزایش می دهد. اعتماد بنفس که محصول جانبی مخاطره پذیری موفقیت آمیز است، همچنین باید تحریک پذیری کار آفرینان شرکتی را افزایش دهد. سرانجام چون آنها بسیار بازار پسند هستند و چون مشارکت آنها برای شناسایی نسبتاً آسان است. کار آفرینان موعق دارای بهترین موقعیت برای مذاکره با شرکتهای بدست آوردن سهم مهمی از رانتهای که آنها در تولید آن مشارکت می کنند را دارند

تحرك بالای کار آفرینان شرکتی به این معنی نیست که آنها بصورت اتوماتیک شرکت را تحریک می کنند، برای انجام این کار آنها نیاز به یک محرک دارند با پیشرفت سرمایه گذاری مستقل خطر پذیری در طی گذشته کار آفرینان شرکتی بهترین مشوق ها و امکانات را برای آزمایش استعداد خود در خارج از مرزهای شرکت دارند، شرکت ها سعی می کنند این تهدید را با کاهش فاصله پاداش جبران خدمت بین شرکت و سرمایه گذاری خطرپذیر مستقل تقلیل دهند. در خیلی از موارد کار آفرینان شرکتی به علت مسائل مالی شرکت را ترک نمی کنند بلکه علت خروج آن ها ناامیدی و فرسایش آن است. وقتی که افراد درگیر فعالیت های ریسکی و طاقت فرسا می شوند آن ها بر پایه ی قراردادهای روانشناختی که با شرکت دارند این کار را انجام می دهند. کار آفرینان شرکتی انتظارات ضمنی در ارتباط با آنچه در طی فرآیند مخاطره پذیری رخ می دهد - مرتبط با حمایت شرکت - و بعد از فرآیند مخاطره پذیری - مرتبط با پاداش و تصدیق - دارند. اگر این انتظارات برآورده نشود - که زیاد هم بعید نیست - آن ها احساس خیانت می کنند و داوطلب خروج می شوند. کار آفرینان امکان دارد در شرکت خود را در وضع نامساعدی ببینند و احساس اجبار به ترک را بکنند. مزیت آن ها توانایی شرکت را برای به عقب انداختن شکست محدود کند یعنی یادگیری از شکست ها و تبدیل به سرمایه کردن این یادگیری ها.

وقتی که کار آفرینان شرکتی شرکت را ترک می کند چه اتفاقی می افتد؟ شرکت خسارت فقدان هر دو سرمایه ی اجتماعی و انسانی را تجربه می کند، خسارت سرمایه ی انسانی مخصوصاً در بازارهای کساد نیروی کار می تواند شدید باشد اما خسارت سرمایه ی اجتماعی حتماً می تواند تخریب کننده تر باشد. در واقع، در محیط های پویا که قوانین رسمی کارایی ندارند سرمایه ی اجتماعی - دارایی که از ادغام ارتباطات اجتماعی با اعتماد و ادراک مشترک به دست می آید - یک منبع سازمانی حیاتی است.

کار آفرینان سازمانی به وجود آورندگان سرمایه ی اجتماعی هستند آن ها شبکه های گسترده از روابط اعتماد شده را درون و برون شرکت برای دستیابی به منابع، ایجاد حمایت ها و رسیدن به مشروعیت را فعال نموده و از آن ها استفاده می کنند. آن ها واسطه ی ارتباطات بین افراد می شوند و حفره های منتجه از کانال ها ی ارتباطی ضعیف را پر می

کنند. وقتی که کارآفرینان از شرکت خارج می شوند پیوندهای مهم بین بخش ها منفصل شده و تمامی قسمت ها شرکت از همدیگر ایزوله می شوند

*Leana & Van Buren* در سال ۱۹۹۹ تصدیق می کنند فقدان اعضای کم ولی کلیدی می تواند باعث صدمات جبران ناپذیری به کالبد اجتماعی شرکت ها شود.

کارآفرینان همچنین می توانند همکاران مورد اعتماد خود را نیز با خود ببرند- که این در آمریکا اخیراً موضوعی شده است- با صدمات بیشتری را به سرمایه ی اجتماعی و فکری شرکت وارد می کند.

خروج کارآفرینان از شرکت ریسک تقلید را به خصوص اگر ایده نوآورانه آن ها نیاز به دارایی های مکمل مخصوصی به منظور تجاری کردن نداشته باشد، را افزایش می دهد.

کارآفرینی شرکتی، شرکت را در معرض مسئولیت فردگرایی یا عواقب منفی اتکاء فزاینده به افراد قرار می دهد. افراد به خصوص کارآفرینان منابع متحرک هستند؛ به علت بازار پسندی آن ها در خارج از شرکت، و وضوح بالای مشارکت آن ها در داخل، کارآفرینان معمولاً برای به دست آوردن سهم قابل توجهی از رانت های که به کمک آن ها به وجود می آید، جایگاه خوبی دارند.

وقتی که آن ها شرکت را ترک می کنند، این افراد که به خوبی به هم پیوسته بودند؛ می تواند به طور جدی به سرمایه ی اجتماعی و انسانی شرکت لطمه وارد کند. تصمیم به اتا فزاینده به افراد می تواند عواقب منفی بر روی ماندگاری مزایایی رقابتی کارآفرینی شرکتی باید به دقت در مقابل مسئولیت ها و تعهداتی که شرکت در معرض آن قرار می گیرد، سبک و سنگین شود.

مسئولین ناشی از واگرایی کنترل نشده از یک طرف و مسئولیت ناشی از فردگرایی در طرف دیگر باید ارزیابی شود. برای بدتر شدن کارها به نظر می رسد این دو مسئله از یک طریق به هم ارتباط دارند، که سعی می کنند محدودیت یکی، تقویت دیگری باشد. درجه بالای رسمیت و کنترل که برای واگرایی کنترل نشده لازم است کارآفرینان را وادار به بیرون رفتن از شرکت برای جستجو محیط حمایتی بهتر می کند، متقابلاً، بنا نهادن محیط داخلی که به خوبی با نیازمندی های کارآفرینان تطبیق داده شده باشد و برای آن ها استقلال کافی فراهم کند واگرایی کنترل نشده را افزایش می دهد.

### **کشف تمایل شرکت ها به درگیر شدن با کارآفرینی شرکتی**

اگر کارآفرینی شرکتی مولد استراتژیک است پس تمایل شرکت به درگیر شدن با آن بستگی به روالی دارد که مدیران این ریسک ها را درک می کنند. در بخش بعدی این مقاله، ما فاکتورهای مدیریتی و محیطی متنوعی را که بر ادراک و کنترل این ریسک مؤثر است و بعضی پیشنهادات کلی که این فاکتورها را به محدود کردن ریسک و تمایل شرکت به درگیر شدن با کارآفرینی شرکتی ربط می دهد توسعه می دهد.

## تمایل ریسک پذیری عمومی

میل شرکت به به کارگیری کارآفرینی، که برای حوزه ی مدیران از ریسک های ذاتی آن آگاهی یابند، باید به یک همبستگی مثبت برای سازگاری کلی به طرف این ریسک ها دست یابند؛ ادبیات علمی و وضعیت کارآفرینانه به فاکتورهای خارجی، استراتژیک و داخلی برای تحریک شرکت ها به ریسک پذیری دست یافته است. در بین بهترین آن ها ما می توانیم پویایی و رقابتی بودن محیط شرکت، پیگیری استراتژی رشد، ارزش ها و تهدیدات تیم رده بالای مدیریتی، سطح عملکرد، فرهنگ و ساختار شرکت، سطح وقف منابع را ذکر کنیم. پویایی و رقابتی بودن محیط عمر مزایایی رقابتی را کاهش داده و شرکت را وادار به نوآوری پیوسته می کند؛ شرکت های که با این نیازمندی ها روبه رو می شوند به طور ثابت مشغول اکتشاف می شوند و فرهنگ غالب آن ها بهتر شکست، کنترل ناکارآمد و ناقص را تحمل خواهد کرد. در نتیجه پذیرش واگرایی کنترل نشده به طور چشمگیری افزایش خواهد یافت. تأکید محکم بر ریسک همچنین شرایطی را خلق می کند که تمایل شرکت ها برای ریسک پذیری افزایش می یابد. پژوهشگران وجود یک پیوند مثبت بین شرایط سرمایه/ رشد و حالت کارآفرین ها نه مدیران بنا نهادند. اهداف رشد جاه طلبانه نیازمند تمرکز مدیران بر روی پیگیری فرصت ها و به جای بهینه سازی منابع موجود می باشد. وقتی که پیگیری فرصت ها استراتژی شد؛ مدیران شرکت قدرت انتخاب ندارند و مجبورند ریسک های که در ذات کارآفرینی است را بپذیرند. استراتژی های رشد، خودشان ریسک دار هستند، آن ها منشأ برای کارایی را افزایش می دهند؛ تجهیزات و فرآیند های شرکت را به داخل محدودیت ها خود می کشند، منجر به استخدام کارکنان بی تجربه و خلق فضای برای خطا و غفلت می شوند. پژوهشگران ارزش ها و تهدیدات تیم های رده بالای مدیریتی را که برای توضیح تمایل ریسک پذیری شرکت لازم بود بنیان نهادند. به طور مشابه فرهنگ و ساختار می تواند کسب و کار و ریسک پذیری مربوطه را تشویق و یا دلسرد نماید. جهت گیری های فرهنگی، مانند اجازه اظهار عقیده های نامتعارف، قدرتمند کارمندان رده پایین، ادراک تغییر که با اتخاذ ژست کارآفرینانه همبستگی مثبت دارند، بالعکس به نظر می رسد بین درجه رسمیت سازمان و تمایل آن به ریسک پذیری همبستگی منفی وجود دارد.

ارتباط بین عملکرد ریسک پذیری هدف مطالعات مختلفی بوده است که به جهت های مختلفی اشاره می کنند، برای استاد و همکارانش کارایی ضعیف شرکت منجر به محافظه کاری می شود. برای خیلی از نویسندگان، بحران های پایه گذار فرصت های نوآوری ممتازی هستند و آن ها از عملکرد ضعیف سازمان نهایی درگیر با ریسک پذیری بیشتر نسبت به سازمان های با عملکرد خوب حمایت می کنند. این مشاهدات با تئوری عقلانیت محدود شرکت و عقایدسیمون در مورد بهینه سازی سازگار است.

یک خلاصه از ادبیات موضوع به رابطه ی پیچیده بین کسادی سازمانی و ریسک پذیری اشاره می کند. زیرا یک مانع ریسک های رو به پایین می سازد و به تجربیات که به احتمال کمتر مورد بررسی قرار بگیرند مشروعیت می بخشد.

کسادی باید به طور مثبتی با نوآوری و ریسک پذیری در ارتباط باشد. تحقیقات به نظر می رسد مشخص کنند که این ارتباط مثبت برای توجه کردن به آن مفید است. اما از سطح خاصی بالاتر کسادی می تواند موجب دلسردی از ریسک پذیری شود. بورگلمن کسادی بازار را به عنوان یک فاکتور حیاتی ظهور، پیشگامی کارآفرینی شرکتی شناسایی نمود.

*PI*: فاکتورها که تمایل کلی ریسک پذیری شرکت را افزایش می دهند .... پویایی و رقابت پذیری محیط شرکت، پیگیری استراتژی رشد، ارزش ها و تهدیدات تیم رده بالا ی مدیریت، فرهنگ و ساختار شرکت، سطح پایین روند، کارایی و بهینه کسادی تمایل به به کار گیری کارآفرینی را افزایش می دهند.

وقتی که کارآفرینی شرکتی یک گزینه کم ریسک / کم هزینه می شود.

شرایطی وجود دارد که در آن کارآفرینی شرکتی، و علی رغم خطرات ذاتی آن، گزینه کم ریسک/کم هزینه را به وجود می آورد. در محیط های با عدم اطمینان بالا، چسبیدن به افکار تمرکز و هماهنگی باعث به وجود آمدن یک شرط بزرگ برای آینده و ریسک دار شدن آن می شود. در محیط های نامطمئن پخش کردن ریسک بر روی شرط های کوچک ارجح تر است و تنوع و گوناگونی پیشگامی های کارآفرینی به فاکتور کاهش ریسک تبدیل می شود. به علاوه وقتی که چندین گزینه برای پیگیری وجود دارد، هزینه ی پیگیری یک گزینه ی مهم می شود پیشگامی های کارآفرینی، که به سرمایه گذاری رو به بالا نیاز ندارند و ضعی با صرفه جویی که بیشتر از پروژه های منظم توسعه از هزینه ی تأثیر پذیرترند.

پیشگامی های کارآفرینی مزایایی دیگری نسبت به پروژه ه های منظم دارند آن ها بیشتر انعطاف پذیرند زیرا افراد و گروه های کوچک نسبت به نهادهای سازمانی آسانتر می توانند فعالیتهايشان را دوباره تطبیق دهند، تعهد به طور کامل قابل تنظیم است زیرا سرمایه های می توانند به طور تصاعدی افزایش یابند و به دقت می توانند کسب دانش و تکنولوژی، بازار و رقابت توسط شرکت را انعکاس دهند پیشگامی های کارآفرینی که به طور کوچک شروع می شوند و قبل از هر گونه اقدام بعدی به طور کامل ارزیابی می شوند می تواند به عنوان گزینه های واقعی که می تواند در زمان های مناسب مورد تمرین قرار بگیرند و یا از بین بروند و شرکت رامستحق توسعه منافع انتخاب های استراتژیک خود می کند.

وقتی که زمان برای بازار از کیفیت محصولات مهم تر است، کارآفرینی به یک وسیله بسیار مؤثر پیشرفت تبدیل می شود. در واقع استقلال و آزادی کارآفرینان به آن ها اجازه می دهد که سریع تر از پروژه های منظم کار کنند و عکس العمل نشان دهند، و ریسک کم کردن فرصت را کاهش می دهند.

*P2*: در شرایط اطمینان - نااطمینانی بالا و نیازمندیهای سریع - کارآفرینی شرکتی گزینه کم ریسک / کم هزینه را که در این شرایط میتواند اتخاذ شود ارائه میدهد

## کنترل ریسک های ذاتی کارآفرینی شرکتی:

تمایل شرکت ها به درگیر شدن با کارآفرینی شرکتی و حفظ این تمایل تا حدودی به توانایی مدیران شرکت و کاهش ریسک های مرتبط با کارآفرینی است. به خصوص مدیران باید قادر باشند تا واگرایی پیشگامی های کارآفرینی و تحرک کارآفرینان شرکت را درون محدودیت های قابل قبول حفظ کنند و این مستلزم درجه وسیعی از فرآیندهای سازمانی و مداخلات مدیریتی که سزاوار مطالعه به صورت مفصل می باشد زیرا شرایط بسیاری کارآفرینی شرکتی را به عنوان وسیله پیشرفت ارزشمند می کنند.

در پاراگراف بعدی ما سعی می کنیم که تعدادی پیشنهادات کلی را بسط می دهیم که امیدواریم بتواند عکس العمل ها و تحقیقات بیشتری را موجب شود. کارآفرینی شرکتی که می تواند به عنوان یک وسیله متنوع افزایشده مورد مشاهده قرار بگیرد نمی تواند بدون مکانیسم های کاهنده متنوع مشابه کامل شود. هر وقت برنامه های کارآفرینی شرکتی خلق می شوند مکانیسم های انتخاب رسمی که هدف آن ترقی پیشگامی های مخصوص و حذف کردن بقیه آنهاست که در آن جا قرار گرفته اند می باشد. آن ها اشکالی از اهداف، برنامه، رویه های برنامه روشن را به خود می گیرند رویه ها و ضوابط ارزیابی پروژه ها را استاندارد می کنند.

مکانیسم های انتخاب مناسب باید ریسک های ذاتی کارآفرینی شرکتی را به وسیله ضمانت کردن پیشگامی انتخابی که در محدوده های قابل قبولی شکست می خورند را کاهش دهند، که این شکست ها به صورت منطقی مصرف کننده منابع هستند و تعارضات بیشتری را به وجود نمی آورند این مکانیسم ها باید شرکت و افراد را حمایت نموده و آن ها را در مقابل نگرفتن ریسک های سهل الوصول و گیر افتادن در اهداف منسوخ ضمانت نماید. گفتن این ظاهراً از انجام آن آسان تر است و مطالعات موردی کارآفرینی شرکتی لبریز از مثال های انتخاب غلط مکانیسم ها است. در بعضی موارد، به خصوص در تلاش برای کنترل ریسک واگرایی کنترل نشده، مکانیسم های انتخابی محکمی در جایی صحیح خود قرار گرفته اند.

متأسفانه همان طور که خواهیم دید، این مکانیسم های انتخابی به شدت فراوانی و ابتکار پیشگامی فردی را کاهش داده و یا جمعیت کارآفرینان شرکت را به چند تن قهرمان شرکت کاهش می دهد. مکانیسم های انتخابی محکم همواره نتیجه انتخاب اختیاری نیستند. برنامه های بیش از حد کارآفرینی شرکتی می تواند موجب بروکراتیره شدن میشود، فرآیندهای اثبات شده به طور فزاینده ای پیچیده و وقتگیر می شوند، تعدادی از پروژه های اثبات شده را کاهش داده و تعدادی از آن ها را که می توانند کارآفرین شوند را دلسرد می کند.

سرانجام مکانیسم های انتخابی بالاتر از جایی که مدیران به طور اختیاری آن را قرار داده اند، جایی می گیرند. کل محیط شرکت با هنجارهای ضمنی، قوانین، توجیهات استراتژیک و محدودیت های کارکردی که دارد در خودش یک وسیله قدرتمند انتخاب می سازد که به طور معنی داری تعداد حوزه های کارآفرینی شرکتی را کاهش می دهد. به منظور

خشی کردن از این مکانیسم های غیر رسمی اما قدرتمند، کارآفرینان شرکت اغلب در ساختارهای مستقل قرار می گیرند. همان طور که خواهیم دید عملکرد این نهادهای مستقل همواره انتظارات مدیران شرکت را برآورده نمی کند، در واقع مکانیسم های رسمی و غیر رسمی انتخاب در عمل در این نهادهای مستقل معمولاً به طور ضعیفی با اهداف نهایی شرکت مطابق دارد. همچنین وقف منابع یک مکانیسم انتخابی درست می کند که در خیلی از موارد به طور درست مورد استفاده قرار نمی گیرد.

مدیران شرکت ها که به سمت تعهدات بسیار صادقانه تمایل و تعصب دارند و به سمت اعطا منابع فراوان به فازهای آغازین فرآیند کارآفرینی و خمش مکانیسم های مؤثر انتخاب که منابع کمیاب بر پروژه های ظاهر شده تحمیل می کند تمایل دارند کارآفرین خواهند بود، در حالت عکس، مدیرانی که معمولاً به سرمایه گذاری کافی در سرمایه گذاری های احتمالی و خطرپذیر بی میل هستند در حاشیه جریان رونق دار کردن کسب و کار قرار دارند.

وقتی که کارآفرینان شرکتی انسجام خود، ساختار شرکت را حفظ می کنند محیط کاری آن ها به سمت فراتر از انتخابی بودن گرایش دارد اگرچه وقتی که کارآفرینان شرکت از بقیه سازمان جدا می شوند، مکانیسم انتخاب برای تضمین انطباق استراتژیک خیلی ضعیف می شود. ما معتقدیم که ریشه ی این معمای ظاهر شده در آشفتگی بین استقلال کارکردی و استراتژیک قرار دارد. استقلالی که به وسیله ی کارآفرینان شرکتی نیاز است دز اصل استقلال عملکردی است که با وسایل و دارایی ها و چگونگی مربوط است در حالی که استقلالی که نیاز است به طور فعالانه از دیدگاه شرکت مدیریت شود اساساً استقلال استراتژیک است که به اهداف و چرایی فعالیت ها مربوط است. مکانیسم های مؤثر انتخاب استراتژیک مناسب پیشگامی های کارآفرینی را تضمین نموده و همچنین استقلال عملکردی آن ها را حفظ نماید.

به منظور تضمین انطباق استراتژیک پیشگامی های کارآفرینی، شرکت ها باید قادر باشند حوزه های که شرکت مجاز به اکتشاف در آن است، مشخص شده و اعلام گردد. یک حوزه تعریف انعطاف ناپذیر با عباراتی مانند محصولات، بازارهای و حتی شایستگی ها مقدار فرصت های رویایی را به طور زیادی محدود می کنند.

در عوض مدیران شرکت باید دستورالعمل های عریضی را مهیا کنند که آنچه به وسیله ی مدیران شرکتی مشخص شده است و آنچه به وسیله ی کارآفرینان شرکت پیشنهاد شده است می تواند به طور پویایی با هم تعامل داشته باشند. نظریه ایزنهارت در مورد "اصول ساده" مخصوصاً در این زمینه مناسب است به وسیله ی تأسیس و مخابره قوانین ساده که به طور وسیعی رویه ها، مرزها، اولویت ها، زمانبندی و خروج را مشخص کرده است شرکت ها برای کارآفرینی هر دوی عملکرد و انعطاف پذیری را فراهم می نمایند.

یک راه دیگر برای تضمین مناسب استراتژیک این است که انزوای نهادهای مستقل کارآفرینی را محدود نموده و بین کارآفرینان شرکت و جریان اصلی همکاران مبادلات منظمی را ترویج داده و طرفین مطمئن شوند که طرفین از ورودها

و انتقادات همدیگر منتفع می شوند. سطح استقلال عملکردی که برای نهادهای کارآفرینی لازم است، شدیداً به جایگاه آن ها در فرایند توسعه بستگی دارد. در جایگاه های اولیه بیشتر پیشگامی ها تناسب معقولی دارند و می تواند درون سازما های موجود پیگیری شود. یکباره روایی مفهومی آن ها نشان داده می شود؛ خطرپذیری ها به مقدار زیادی از استقلال عملکردی به منظور رشد لازم است و شاید از این انتقال به ساختار نابه سامان منافی به دست بیاورد. امکان عملی کسب و کار تأسیس می شود، سرمایه گذاری های مخاطره پذیر می تواند از چندین مسیر می تواند پیگیری شود، آن ها می توانند به جایی که از آن می آیند برگردند به می توانند به وجود آمدن واحدهای جدید کسب و کار و یا انفصال آن ها شود که تمامی این ها به سطح استراتژیک و عملکردی آن ها وابسته است. به منظور دستیابی به انطباق استراتژیک پیشرفته و نیازمندی های استقلال عملکردی هر یک از نهادها مدیران باید قادر به طرح ریزی محیط های مختلف و حرکت آرام و به موقع پروژها و اشخاص از یک محیط به محیط دیگر باشد.

**P3:** به منظور کاهش ریسک واگرایی کنترل نشده بدون ساخت نهادهای بی اهمیت کارآفرینی شرکتی، مدیران باید قادر به طرح ریزی و کاربرد مکانیسم های انتخاب که به طور عالی تشریح شده اند که انطباق استراتژیک نهادهای کارآفرینی شرکتی را تضمین نموده در حالی که استقلال عملکردی آن ها را حفظ می کند.

به علاوه، شرکت ها با محدودیت ها و چالش های روبه رو می شوند که می تواند اهمیت و اهداف برنامه های کارآفرینی شرکتی آن ها را اصلاح کند این مهم است که مکانیسم های انتخاب صادقانه این تغییرات را انعکاس می دهد.

مکانیسم های انتخاب در واقع باید به طور پیوسته به منظور به حساب آوردن نیازها و محدودیت های نوظهور و منتفع شدن از یادگیری که از تجربه های رشد شرکت و مرتبط با کارآفرینی شرکتی به دست می آید، ارزیابی و دوباره طرح ریزی شود.

**P4:** به منظور کاهش ریسک واگرایی کنترل نشده بدون این که کارآفرینی شرکتی بی اهمیت شود. مدیران باید قادر به طرح ریزی و کاربرد مکانیسم های انتخاب انطباقی و یادگیری باشند.

### مکانیسم های نگهداری

در قسمت پیشین این مقاله ما دیدیم که تصمیم وارد شدن به کارآفرینی شرکتی از دیدگاه مزیت رقابتی، خنثی نیست. کارآفرینان شرکت در جایگاه مهمی برای دریافت بخش مهمی از رانت های هستند که با مشارکت آن ها تولید می شود و کارآفرینان منابع متحرک هستند که خروج آن ها می تواند سرمایه اجتماعی و انسانی را نابود کند. به منظور کنترل آنچه که می توانیم آن را بدهی های شخص سازی فرض کنیم، مدیران باید مکانیسم های حفظ و نگهداری مناسبی را طرح و اجرا نمایند.

خیلی از مدیران فکر می کنند که مسئله حفظ و نگهداری تا حد یک مسئله جبران و پاداش قابل تقلیل است و معتقدند که اگر به افراد با ارزش پیشنهاد حقوق های وسوسه انگیز و محرک های که ریشه در پرداخت پول دارند، داده شود آن ها شرکت را ترک نخواهند کرد متأسفانه این حدسیات در چندین گزارش، غلط بودن آن محرز شده است. اولاً تحقیقات تصدیق می کند که روی آوردن افراد به کارآفرینی شرکتی به علت محرک های مادی و غیر مادی مانند نیاز به موفقیت، رضایت شغلی می باشد که در شرکت های بزرگ محرک های غیر مادی بر محرک های مادی تسلط دارند. ثانیاً، مکانیسم های حفظ و نگهداری مادی به آسانی توسط سازمان های رقیب که شامل هردو شرکت های تأسیس شده و یا صندوق های سرمایه گذاری خطر پذیر است به منظور حفظ اشخاص با ارزش و سازمان، شرکت ها باید بیشتر از جوایز مادی وسوسه انگیز ارائه دهنده چه نوع از جوایزی کار خواهند کرد؟ پاسخ های ساده برای این سؤال وجود ندارد زیرا هر کارآفرین شرکت محرک ها و انتظارات متفاوتی دارند به منظور حفظ و نگهداری کارآفرینان شرکت، مدیران احتمالاً باید بهتر محرک ها و انتظاراتشان را بشناسند و پاداش ها و محرک های سفارشی را پیشنهاد کنند. افراد با ارزش داری قدرت سوداگری هستند اما سازمانهای متنوع و بزرگ می توانند پیشنهادات نامورد زیادی از محرکهای غیر مادی مانند انتقال به یک واحد جدید انتقال به یک کشور دیگر آموزش برنامه ای انعطاف پذیر به این افراد شاخص بدهند. در واقع شرکتهای بزرگ محیط های غنی تشکیل می دهند که در آن افراد قادرند پیوندهای اجتماعی قوی و حفظ کنند. اختلاط اجتماعی افراد وابستگی آنها به همدیگر را گسترش و باعث ایجاد روحیه وفاداری نسبت به همکاران شده و خروج از شرکت را کاهش می دهد. اگر چه همانطور که گوشال و بارتلا پیشنهاد می کنند که مکانیسم نهایی حفظ می تواند به این معنی باشد.

**P5:** به منظور کاهش تحرکی که به وسیله کارفرینی شرکتی القا می شود مدیران باید محرکها و انتظارات هر کدام از کارآفرینان شرکت را به دقت مشاهده و پاداشها و انگیزه های متناسبی را پیشنهاد کنند.

در بازار کساد نیروی کار امروزی خیلی از شرکتهای نمی توانند از خروج بالای نیروی کار جلوگیری کنند و در عوض دنبال پیدا کردن راه هایی هستند که مراتب منفی انرا پایین بیاورند. آنها سعی می کنند فرسودگی های کاری را پیش بینی و به تناسب ان نیاز های استخدامی را برنامه ریزی کنند آنها سعی کنند با تقویت سیستمهای ثبت سوابق افراد را بیشتر جایگزین پذیر نموده و یا بر روی حفظ بر روی افراد تا اتمام پروژه تلاش می کنند یک راه دیگر برای تخفیف عواقب منفی خروج افراد و حفظ روابط با کارکنان سابق است روشی که خانه های حراج و شرکتهای مشاوره با موفقیت زیادی ان را به کار بسته اند. در طی چند سال گذشته که خرج فزاینده و سریع افراد شاخص و با تجربه بعنوان تهدید واقعی برای شرکتهایی که در این دو بخش فعالند شناسایی شده است. بعد از چند سال بسیاری از این شرکتهای دریافتند که کارکنان سابق آنها بندرت رقیب آنها می شوند بالکس به فعالیتهای مکمل روی می آورند در خیلی از موارد می توانند یک پیوند همکاری برقرار شود ما معتقدیم که شرکتهایی که با مسئولیت های شخصی \*\*\*\*\*

روبرو می‌وشند می‌توانند از این تجربیات یاد بگیرند. اگر شرکتهای منابع شرکتهای منابع منحصر به فرد دست یافتن ترس کمتری از جدا شدن افراد اگر چه خیلی مستعد هم باشند دارد. اگر کارفرینان شرکت نتوانند به وسیله شرکت حفظ شوند شرکتهای آنها را با نزاکت پذیرفته و این اعتماد و احترام دو طرفه باید حفظ شود.

**P6:** به منظور کاهش مسئولیتهای شخصی سازی مدیران باید روابط خوب کارفرینان جدا شده را حفظ و تعامل و همکاری مستمر با آنها را تشویق نمایند.

### پذیرش اشتباه

همانطور که مکانیسم های انتخاب و نگهداری در کنترل ریسکهای که در ذرات کارفرینی هست نقش مهمی را بازی می‌کند. قبل از اینکه این بخش را به پایان برسانیم می‌خواهیم آنچه را که بعنوان یک فاکتور که اهمیت برابری با فاکتورهای فوق دارد ذکر کنیم. پذیرش ریسک به عبارت دیگر گستره که سازمانها و مدیران ان قادرند که از عهده شکست برآیند ما معتقدیم که پذیرش شکست به شرکتهای در کاهش مسئولیتهایی که به هر دوی واگرایی کنترل نشده و شخصی سازی مربوط است کمک می‌کند. پذیرش شکست احتمال مخی شدن شکست را کاهش و در عوض ان را به یادگیری تبدیل می‌کند. شکستها فرصتهایی برای بدست آوردن دانش استراتژیک می‌باشد که می‌تواند منجر به مزایایی عمده در پروژه های بعدی شود.

وقتی که شرکتهای از شکستهای خود یاد می‌گیرند هزینه آزمایش و مسئولیتهای را که به واگرایی کنترل نشده مربوط است کاهش می‌دهند پذیرش شکست همچنین به شرکتهای در حفظ و نگهداری کارفرینان کمک می‌کند زیرا کارفرینان موفق و ناموفق قدردان انصاف و وابستگی سازمانهایی هستند که ریسک کردن آنها را تشویق و همچنین هیچ قانون مادی و اجتماعی بر روی آنچه که آنها کشف می‌کنند نمی‌گذارد.

**P7:** به منظور کاهش ریسکهای کارفرینی شرکتی مدیران باید قادر به یادگیری از ان باشد و از تصویب قوانین ضمانت اجرایی برای کارفرینان ناموفق شرکت جلوگیری کنند.

### نتیجه گیری

چون کارفرینی شرکتی دارای یک تناقض لفظی است که بطور مستقل از متن و کیفیت بکارگیری ان تعداد موارد وابسته و پیچیده ان بر می‌خیزد. مطالعات موردی از مشکلات شرکتهای برای مدیریت این تناقضات کارفرین شرکتی خبر می‌دهند که هنوز خیلی از شرکتهای دوست دارند که رفتار کارفرینانه از کارکنانشان بدست بیاورند و از کارفرینی شرکتی را دارای پتانسیل موثری بهعنوان یک وسیله توسعه ی می‌بینند.

در این شرایط تلاش برای کارافرینی و ارزیابی واقع بینانه آن به وسیله مشخص کردن مسائلی که کارافرینی شرکتی به وجود می آورد چگونگی برخورد با این مسائل مشروعیت می یابد. از دیدگاه استراتژی شرکت کارافرینی باعث بوجود آمدن مسائل حیاتی مهمی به علت تقویت ریسکهای عدم انطباق استراتژیک و ریسک فرسایش رقابتی می شود. چون کارافرینی شرکتی بر رفتار مستقل اتکا می کند شرکت را در معرض مسئولیتهای واگرایی کنترل شده یعنی گم کردن جهت بهره برداری ضعیف از منابع منحصر بفرد اتلاف ریسک بالای شکست و کاهش کنترل مدیریتی قرار می دهد. بعلاوه اتکا کارافرینی شرکتی بر افراد شرکت در معرض مسئولیتهای شخصی سازی فرسایش پیشرونده مزایایی رقابتی شرکت در نتیجه افزایش تحرک و کاهش تناسب منابع قرار می گیرد.

ایا این ریسکهای استراتژیک قابل پذیرش است ایا کارافرینی شرکتی به عنوان یک وسیله با ارزش از توسعه شرکت باقی خواهد ماند پاسخ به این سوالات بستگی به ادراک مدیران شرکت از ریسک و توانایی مدیرانی که چند عامل درونی و بیرونی بر آنها موثر است. در شرایط مخصوص محیط پویا، رشد شدید دستوری یا کاهش قابل پیش بینی در عملکرد مدیران شرکت مجبورند ریسک بیشتری بکنند و تمایل بیشتری به درگیر شدن در فعالیتهای کارافرینانه دارند در شرایط با عدم اطمینان با لا و الزامات محکم برای ورود به بازار به شدت سنتی و دستوراعمال های تمرکز قوی حالت ریسک دارند در حالیکه کارافرینی شرکت بعلاوه انعطاف و تنوعی که بوجود می آورد یک گزینه کم هزینه / ریسک پایین می باشد. ریسکهای استراتژیک بیشتر قابل پذیرش خواهند بود اگر بتوان از آنها خودداری کرد. مکانیسم انتخاب در سریعترین مفهوم یک نقش کلیدی در ساکار کردن کارافرینی دارد هدف اولیه آن کاهش یک تنوع کنترل نشده است. مکانیسم های انتخاب باید طوری انتخاب شوند که به طور همزمان تطابق استراتژیک و الزامات استقلال عملکردی و برای تغییر اولویتهای یادگیری مورد ملاحظه قرار گیرد.

مکانیسم های تصنعی و سفارشی نگهداری به کاهش تحرک کارافرینان شرکت و تنزل شخصی سازی کمک می کند. سرانجام پذیرش ریسک می تواند در کاهش هردوی هزینه تنوع کنترل نشده و تحرک کارافرینان شرکت مشارکت می نماید.