

## دوست یا دشمن؟

هدف این مقاله ایجاد فهم بهتری از فصل مشترک دو رشته علمی کارآفرینی و مدیریت استراتژیک بر پایه انبوهی از ادبیات موجود در این دو رشته می باشد. این مقاله کارهای انجام شده موجود از پژوهشگران در این دو رشته را ساختار بندی و با هم ترکیب میکند، که در نتیجه آن دانش جدیدی را ایجاد مینماید. نتایج آن میتواند برای بالابردن هرچه بیشتر یکپارچگی ثمر بخش این دو رشته علمی دارای اشتراک ولی در عین حال جدا از هم مورد استفاده قرار بگیرد. این مقاله سعی دارد این دو رشته را ابتدا از طریق شناسایی کردن نقاط مشترک آشکار این دو رشته و سپس از طریق تمرکز بر روی جزئیات بیشتری از فصول مشترک مهم که شامل مدیریت استراتژیک در سازمانهای کوچک و متوسط و تازه تاسیس می باشد، منسجم کند. بدین وسیله نقش حیاتی کارآفرین را تایید میکند. ابعاد محتوایی و فرایندی مدیریت استراتژیک و همینطور زنجیره مهم ارتباطی آنان یعنی طرح کسب و کار به خوبی تشریح شده اند.

کلمات کلیدی: استراتژی، مدیریت استراتژیک، کارآفرینی، شرکتهای کوچک و متوسط، SMEs، فصول مشترک

مقدمه:

در دورنمای دنیای رقابتی امروز، استراتژی های کارآفرینی اهمیت هرچه بیشتری در شرکتهای تازه تاسیس و به همین ترتیب در شرکتهای مستقر پیدا میکنند. بعلاوه افزایش پویایی محیطی و بالارفتن رقابت جهانی، شرکتهای صرف نظر از سن و اندازه شان، می بایستی استراتژی های کارآفرینی بیشتری را بسازند تا بتوانند رقابت کنند و دوام بیاورند. گفته میشود، این استراتژی های کارآفرینی با عملکرد بهتر شرکت وابستگی دارد. آنها به شناسایی فرصتها و توسعه آنان جهت کسب مزیت های رقابتی کمک میکنند. این جایی است که کارآفرینی و مدیریت استراتژیک ادغام میشود.

هر دو رشته علمی بر فرایند تطابق سازی با تغییرات و بهره برداری از فرصتها تاکید میکنند. علیرغم این نقطه مشترک، آنها بطور کاملاً وسیعی مستقل از هم توسعه یافته اند. اخیراً پژوهشگران بهم پیوستگی این دو رشته را بیان کرده اند. نیاز به یکپارچه سازی از این مسئله پدید می آید یک طرف، احتیاج به استفاده از منابع در جهت بهره برداری از فرصتها (اساساً تحت شرایط نامطمئن) و کارآفرینان از طرف دیگر احتیاج به بکارگیری دیدگاه استراتژیک در فعالیتها و برنامه ریزی خود دارند. در زمانهای رشد نااطمینانی و افزایش سرعت تغییرات، هم تهدیدات و هم فرصتهای جدید پدیدار خواهند شد. شناسایی و بهره برداری از این فرصتها، لازمه کارآفرینی می باشد. در حالیکه لازمه مدیریت استراتژیک این است که چگونه این فرصتها می توانند به مزیت های رقابتی پایدار تبدیل شوند. فراخوانی برای انسجام این دو رشته به طور

شگفت‌انگیزی پدیده جدیدی می‌باشد. هر دو رشته علمی به خلق لرزش مربوط می‌شوند، و آن را به عنوان یک هدف مهم سازمانی تایید می‌کنند. فعالیتهای کارآفرینی و فعالیتهای استراتژیک میتوانند به طور مستقل به ایجاد خلق لرزش کمک کنند، اما حتی میتوانند کمک بیشتری باشند اگر با هم ادغام شوند. در واقع، جستجوی فرصت‌یابی کارآفرینانه در عین حال یک رفتار استراتژیک با هدف خلق ارزش می‌باشد. علاقه اصلی محققین در مدیریت استراتژیک شرح دادن تفاوت‌های شرکتها در ایجاد ارزششان می‌باشد. علاقه‌ای که بطور مشابه برای محققین در زمینه کارآفرینی افزایش می‌یابد.

مضاف بر متغیرهای کلاسیکی که کارآفرینی را تشریح می‌کنند، همانند ویژگیها و انگیزشهای کارآفرینان، بسیاری از مولفین تاکید بیشتری بر روی متغیرهای سازمانی و استراتژیک از خود نشان می‌دهند. Dess و Zahra بحث می‌کنند که ادغام دیدگاه‌های متفاوت کلیدی برای تحقیق پرثمرتر در کارآفرینی می‌باشد و به طور ویژه از مدیریت استراتژیک به عنوان نویدبخش‌ترین ناحیه‌ای که به تحقیقات کارآفرینی منسجم می‌شود، نام می‌برد. نتایج مثبت همچین ادغامی میتواند در زندگی واقعی کسب و کار مشاهده شود. جایی که شرکتهای کارآفرینی بیشتر مستعد هستند با رسوم مدیریت استراتژیک ادغام شوند نسبت به شرکتهای مستقر و جا افتاده‌ای که به اقتضای طبیعتشان محافظه‌کار هستند.

کارآفرینی و مدیریت استراتژیک هر دو کمک‌های بی‌نظیر و ارزشمند خود را به تئوری مدیریت می‌کنند. اگرچه دیدگاه‌شان متفاوت است، اما هر دو ناچاراً به هم مربوط هستند و مکمل‌پشتیبان هم هستند. Heppard و Meyer بیان می‌دارند که این دو رشته در واقع تفکیک‌ناپذیر هستند. مانند دو روی سکه، نتایج تحقیق یکی از آنها نمیتواند بدون دیگری فهمیده شود.

با این وجود، فصول مشترک آشکار بین این دو رشته تحقیق هنوز به طور وسیعی دست نخورده باقی مانده است. بنابراین هدف از این مقاله ایجاد فهم بهتری از این فصل مشترک بر پایه انبوهی از ادبیات موجود در این دورشته می‌باشد. مقاله سعی دارد تا کارهای موجود از پژوهشگران را ساختار بندی و ترکیب کند، که در نتیجه آن دانش و فهم جدیدی ارائه دهد. نتایج آن میتواند برای بالارفتن هرچه بیشتر ادغام ثمر بخش این دور رشته علمی، بکار رود.

۲- رشته‌های کارآفرینی و مدیریت استراتژیک

۲-۱ کارآفرینی

کارآفرینی به عنوان یک رشته علمی تحصیلی در زمانی که Karl Vesper یک گروه علاقه‌مند در رشته مدیریت سیاست کسب و کار و تقسیم بندی استراتژی در سال ۱۹۷۴ تاسیس کرد، پدیدار شد. David Birch گزارش داد که شرکتهای کوچک تقریباً ۹۰٪ از مشاغل جدید را ایجاد می‌کنند که در نتیجه آن، کارآفرینی به عنوان موتور و محرک رشد در اقتصاد به چشم آمد. سرانجام، در سال ۱۹۸۷، کارآفرینی به بخش مستقلی از علم مدیریت تبدیل شد. در حال حاضر، کارآفرینی به عنوان یکی از مهمترین نیروهای محرک اقتصاد در تمام جوامع مدرن به شمار میرود. و به عنوان ابزاری جهت فائق آمدن بر دنیای رقابتی جدید با تغییرات بیشمار آن، مطرح می‌شود.

کارآفرینی خیلی بیشتر از راه اندازی یک فعالیت اقتصادی جدید را در بر دارد. کارآفرینی همچنین میتواند در شرکتهای مستقری که نوآوری و ابداع هدف اصلی میباشد، واقع شود. رفتار کارآفرینی متعاقباً میتواند در تمام انواع شرکتهای، صرفنظر از اندازه، سن و ... دیده شود. کارآفرینی فرایند خلق ارزش را از طریق شناسایی و بهره برداری از فرصتها به عنوان مثال از طریق توسعه محصولات جدید، جستجوی بازارهای جدید یا هر دو، شرح میدهد. کارآفرینی بر ابداع و نوآوری از طریق شناسایی فرصتهای بازار و از طریق ایجاد مجموعه بینظیر از منابع که بوسیله آن فرصتها میتوانند بهره برداری شوند و به طور معمول با رشد ارتباط است، تاکید میکند. Ireland (دیگران). Reynold و دیگران به عنوان مثال مطرح کرده اند که ۱۵٪ بیشترین شرکتهای رشد یافته ۹۴٪ تمام مشاغل جدید را ایجاد میکنند. یکی از چاشهای کلیدی برای کارآفرینان این است که با تغییرات استراتژیک که برای رشد شرکتشان لازمست بدرستی برخورد کنند. بسیاری از پژوهشگران بنابراین تصمیم گرفته اند تا کارآفرینی (متماثل به رشد) را از مدیریت بازرگانی کوچک (یعنی شرکتهای کسب و کار خانگی و یا سبک زندگی کسب و کار) که رشد را به عنوان لازمه کارآفرینی شرح میدهند، تفکیک کنند.

مؤسسات کارآفرینی فرصتهایی را که رقبای آنها هنوز مشاهده یا بهره برداری نکرده اند را شناسایی و بهره برداری میکنند. مجموعه مناسبی از منابع برای بهره برداری از فرصتهای کارآفرینی با بیشترین پتانسیل بازدهی لازم میباشد. منابع مؤسسات کارآفرینی اغلب غیرعینی و ناملموس میباشد مانند دانش فردی و تکنولوژی اختصاصی. طبق بررسی تحقیقات Ireland و دیگران، رفتار کارآفرینی از طریق متمرکز شدن بر رفتار ابتکاری، پیش گامی و ریسک پذیری پدید می آید. در دنیای واقعی کسب و کار، هر چند، هنوز رساله متقاعدکننده و مستقیمی برای شناخت رسمی رفتار کارآفرینی به عنوان یک "منطق غالب" جدید در شرکتهای وجود ندارد.

## ۲-۲ مدیریت استراتژیک

پیدایش مدیریت استراتژیک به عنوان یک رشته علمی می تواند به دهه ۱۹۶۰ بر گردد. "استراتژی و ساختار" چندلر و "استراتژی همکاری" آنوسف از نشریات اصلی در این زمینه میباشد. در اولین دهه موجودیت خود، مدیریت استراتژیک تقریباً مسائل استراتژیک را فقط در شرکتهای بزرگ و مستقر بررسی کرد.

پایه و اساس مدیریت استراتژیک مفهوم این است که استراتژی، انطباقی را بین قوتها و ضعفهای داخلی شرکت از یک سو و فرصتها و تهدیدات را در محیط خارجی آن، از سوی دیگر ایجاد میکند. Shendel و Hofer ۶ وظیفه مهم مدیریت استراتژیک را بدین سان شناسایی کرده اند: ۱- هدفگذاری ۲- تجزیه و تحلیل محیطی و همچنین ۳- تدوین استراتژی ۴- ارزیابی ۵- اجرا ۶- کنترل استراتژی ها Sandberg. منابع شرکت، فرایندها و استراتژی و زمینه صنعت را به عنوان متغیرهای اولیه مدیریت استراتژیک بر می شمارد.

مدیریت استراتژیک اینکه چگونه شرکتها مزیت‌های رقابتی پایدار حاصل شده از خلق ارزش را توسعه میدهند، بررسی میکنند. پایه و اساس مهم مکتب اتریشی د مدیریت استراتژیک یک ماهیت موقتی از همچین مزیت رقابتی میباشد. متعاقباً، مدیریت استراتژیک میتواند به عنوان زمینه سازی مفهوم رفتار کارآفرینی، یعنی بهره برداری از فرصتها، در نظر گرفته شود.

تحقیق مدیریت استراتژیک برای بخش وسیع مربوط به شناسایی تفاوت‌های عملکرد شرکتها از طریق تشریح اثرشان در جهت گسترش مزیت‌های رقابتی پایدار به عنوان عوامل تعیین کننده توانایی آنها برای خلق ارزش میباشد. مزیت رقابتی از تفاوت ارزشهای پایدار ایجاد شده در محصول یا خدمتی از دیدگاه مشتریان در مقایسه با رقبایشان، بدست می آید. داشتن منابع ارزشمند، کمیاب، غیر قابل تقلید و غیر قابل تعویض و همچنین جایگاه مطلوب بازار به عنوان مهمترین منابع مزیت‌های رقابتی پایدار بیان میشوند. این پایه دیدگاه مبتنی بر منابع مدیریت استراتژیک را میسازد که به شرکت به عنوان مجموعه ای از منابع که لازمست تا به طور استراتژیکی توسعه یابند تا ارزش بیفزایند، نگاه میکند. شرکتها و موسسات متوسط و کوچک (SMEs) و شرکت‌های تازه تاسیس (که در شروع کوچک هستند و بنابراین زیرمجموعه شرکت گفته شده پیشین هستند)، معمولاً با منابع کمتری از شرکت‌های بزرگ شناخته میشوند. نوع منابع این دو گروه از شرکتها هم متفاوت است. SMEs قابلیت‌هایی نظیر ...، سرعت و انعطاف پذیری را دارا هستند که به آنها اجازه میدهد تا از فرصت‌های مطمئن سریعتر و خیلی موثرتر از شرکت‌های جا افتاده و مستقر استفاده کنند. با این وجود، تا به اینجای دیدگاه مبتنی بر منابع RBV فاقد بصیرت و بینشی ناشی شده از خلاقیت و رفتار کارآفرینی می باشد. بنابراین، نقش رفتار کارآفرینی در استراتژی همکاری به طور فزاینده ای مورد تاکید است.

تمایز مهم در مدیریت استراتژیک بین محتوا و فرایند میباشد. یعنی، خود استراتژی (محتوا) و انجام آن (فرایند). در بعد محتوایی، ۳ سطح استراتژی در دداخل شرکتها وجود دارد: ۱-... که تعیین میکند که کسب و کاری که شرکت در آن قرار دارد چیست و تمام فعالیت‌های آن چگونه ساختار بندی و مدیریت میشوند. ۲- استراتژی سطح کسب و کار که به ایجاد مزیت‌های رقابتی در هر یک از سطوح محصول شرکت و یا واحد های کسب و کار استراتژیک مربوط میشود. ۳- استراتژی سطح کارکردی که نشان میدهد که کدامیک استراتژی بازاریابی، استراتژی منابع انسانی و استراتژی تحقیق و توسعه میباشد. در شرکت‌های متوسط و کوچک SMEs، سطوح ۱ و ۲ ذکر شده در بالا معمولاً مشابه هستند.

استراتژی همچنین میتواند به مکتب های علمی مختلفی طبقه بندی شود. جدول ۱، طبقه بندی مینزبرگ از استراتژی ها را نشان میدهد، که بعد از مروری بر تقریباً ۱۵۰۰ مقاله منتشر شده در رابطه با مدیریت استراتژیک، انجام شده است.

جدول ۱: مکتب استراتژی مینزبرگ

مکتبهای تشریحی ۲	مکتبهای تشریحی ۱	مکتبهای دیدگاهی
<p>مکتب سیاسی  شکل گیری استراتژی بر مبنای قدرت:  توسعه استراتژی هادر داخل سازمان  بوسیله سیاستها و قدرت تعیین میشود.  ابزارهای اصلی:  توسعه استراتژی بر پایه علاقه به  خود و چند پارگی و یا جایگاه سازی می  باشد.</p>	<p>مکتب کار آفرینی  شکل گیری استراتژی خیالی، تصور  و شهودکار آفرین بجای طرح تعیین شده  ، دیدگاه ضمنی (تصور) که شخصی و  منحصر به فرد میباشد.  ابزارهای اصلی: راه اندازی، نیچه یا  استراتژی های برگشتی.</p>	<p>مکتب طرح ریزی  استراتژی به عنوان یک فرایند رسمی با  قدمهای واحد واضح و تکنیک ها میباشد.  ابزارهای اصلی: سناریوی طرح  ریزی، چک لیست ها، کنترل استراتژیک</p>
<p>مکتب فرهنگی  شکل گیری استراتژی فرایند اجتماعی  است که بر پایه فرهنگ بنا شده است.  ابزار اصلی: توسعه استراتژی بر پایه  علاقه دو طرفه و انسجام بنا شده  است. استراتژی شامل دیدگاههای تجمعی  است و منحصر به فرد و اساساً مطلق  است.</p>	<p>مکتب شناختی  شکل گیری استراتژی را به عنوان یک  فرایند ذهنی بر پایه ادراکات شخصی  در نظر میگیرد.</p>	<p>مکتب جایگاه سازی  شکل گیری استراتژی تحلیلی، استراتژی  به عنوان یک جایگاه رقابتی وابسته به  وضعیت صنعت شناخته میشود.  ابزارهای اصلی: ماتریس گروه  مشاورین بوستون، ماتریس مک  کینزی، مطالعه PIMS</p>
<p>مکتب محیطی:  محیط تنها به عنوان یک فاکتور دیده  نمیشود، بلکه خیلی بیشتر به عنوان عامل  مهم تعیین کننده استراتژی مطرح  میشود.  ابزارهای اصلی: تشریح شرایط محیطی  و جایگاه ویژه، در بوم شناسی جمعیت  نیچه نامیده میشود/</p>	<p>مکتب یادگیری  توسعه استراتژی به عنوان یک فرایند  یادگیری بوجود آمده  ابزارهای اصلی:  شکل گیری استراتژی و توسعه آن به  همدیگر تنیده شده اند. غالباً در کار آفرینی  به کار میرود.</p>	<p>مکتب محیطی:  محیط تنها به عنوان یک فاکتور دیده  نمیشود، بلکه خیلی بیشتر به عنوان عامل  مهم تعیین کننده استراتژی مطرح  میشود.  ابزارهای اصلی: تشریح شرایط محیطی  و جایگاه ویژه، در بوم شناسی جمعیت  نیچه نامیده میشود/</p>

فقط ۳ تای اول که دیدگاهی نامیده میشوند-مکتبهای علمی مجموعه ویژه ای از ابزارهای مدیریت استراتژیک خود را ایجاد کرده اند. بقیه مکاتب علمی به ابزارهای خاصی محدود نمیشوند. پایه تمام مکاتب آنالیز SWOT مکتب طراحی در دهه ۱۹۶۰ می باشد که بیشترین کاربرد را در SMEs (شرکتهای متوسط و کوچک) دارد. مکتب طرح تدوین استراتژی را وظیفه اصلی مدیریت ارشد سازمان میداند. که مدیریت ارشد در SME ها خودکار آفرین میباشد. اهمیت بالای رسمی سازی و همینطور کارکرد کنترل در استراتژی برنامه ریزی، میتواند از مکتب برنامه ریزی ناشی شود که استراتژی را به عنوان یک طرح رسمی ایستا، جایگاه برنامه ریزان آنالیز جزئی شرکت، رابطه بازار-محصول و محیط را انجام میدهند، شرح میدهد. فهرست و طرح برنامه ریزی، ابزارهای بارز مدیریت استراتژیک از مکتب برنامه ریزی هستند. مکتب جایگاه سازی استراتژی نیچه پورتر به نظر میرسد که به طور ویژه ای به SMEs ها مربوط باشد. برخی از مهمترین ابزارهای مدیریت استراتژیک مکتب جایگاه سازی، آنالیز پورتلویو همانند ماتریس گروه مشاورین بوستون و یا ماتریس

مک کینزی می باشد. استفاده از این ابزار هادر SMES برای شرکتهای رشد و توسعه یافته کارا تر از شرکتهای تک محصول ویا تک خدمت می باشند.

بعدها، پژوهشگران شروع به تمرکز بیشتری بر بعد فرایندی کردند. و طبیعت برآمده از برنامه ریزی استراتژیک ناشی از محدودیتهای شناختی، یادگیری، سیاستهای سازمانی و تعصبات فرهنگی را مورد نظر قرار دادند. مطالعات نشان داد که استراتژی فقط به طور ساده ای بر پایه رعایت آداب و رسوم نبوده، بلکه همچنین خیلی بیشتر منعکس کننده تجربیات، شهود، یادگیری و در نتیجه آن تغییرات فزاینده پویا در محیطهای خارج از اقتصاد کسب و کار انعکاس مییابد. مکتب کارآفرینی بر نقش مهم کارآفرین در مدیریت استراتژیک تاکید میکند. گفته میشود که دید و بینش کارآفرین خیلی مهمتر از طرحهای جامع و رسمی میباشد. مکتب شناختی مبدا استراتژی ها و همینطور فرایند ذهنی توسعه استراتژی را بررسی میکند. این مکتب، استراتژی را به عنوان یک فرایند ذهنی که تا اندازه ای بر پایه دیدگاه های شخصی بنا شده است، در نظر میگیرد. در واقعیت پیچیده،... میتواند در جایی بین برنامه ریزی رسمی از یک سو و انعطاف پذیری و شهود از سویی دیگر انگاشته شود. متعاقباً، مکتب یادگیری به توسعه استراتژی به عنوان یک فرایند یادگیری می نگرد. این مکتب شامل دیدگاهی میشود که برنامه ریزی رسمی، یکباره و ایستا نیست اما لازمست که زمانیکه شرایط محیطی تغییر میکند، بازنگری و تنظیم شود.

مکتب سیاسی بیان میدارد که توسعه استراتژیها در داخل سازمان، توسط سیاستها و قدرت مشخص میگردند. که این بانظریه "مروج قدرت" مدل Hauschilditl و Krichmanans مطابقت دارد که بیان میدارد در فرایندهای ابتکاری، افراد مختلف با قدرتهای مختلف لازمست تا بر موانع عدم تمایل و بی توجهی غلبه کنند. مکتب فرهنگی مجدداً شکل گیری استراتژی را به عنوان یک فرایند اجتماعی که بر پایه فرهنگ بنا میشود، در نظر میگیرد. یک فرهنگ کارآفرینی در داخل شرکت که از یادگیری و نوآوری حمایت میکند مثالی از آن است. این مکتب سعی دارد تا جایگاه بهینه ویژه شرکت را داخل محیط کشف کند. همانند نیچه.

تمامی ۹ مکتب ارائه شده در جدول ۱ برای مدیریت استراتژیک مهم هستند و همچنین فصول مشترک را با کارآفرینی نشان داده اند. مضاف بر مکتب های ارائه شده، مینزبرگ، مکتب دهمی را تحت عنوان مکتب پیکربندی، بیان کرده است که میتواند به عنوان ادغامی از تمام ۹ مکتب دیگر تلقی شود. در این مکتب، ویژگیهای بارز و رفتارهای شرکتهای و کارآفرینان با یک جمع بندی بهینه گردهم آمده اند. در این فرایند، تمامی ابزارهای مدیریت استراتژیک نام برده شده دیگر مکاتب میتوانند بسته به موقعیت مربوطه، مورد استفاده قرار گیرند.

یکپارچه سازی کارآفرینی و مدیریت استراتژیک

تحقیقات مدیریت استراتژیک اغلب این تأثیر را بجا گذاشته است که کارآفرینی میتواند به عنوان زیرمجموعه ای از مدیریت استراتژیک تلقی شود. این واقعیت که بخش کارآفرینی علم مدیریت از سیاست کسب و کار استراتژی ناشی میشود به وجهه آن اعتبار میبخشد.

تحقیقات بیشتر در رابطه با پیوستگی این دو رشته به طور عمده ناشی از این دلایل میباشد: ۱- محققین در هر دو رشته از عملکرد شرکت به عنوان یک متغیر مستقل مهم استفاده میکنند. ۲- چشم انداز دنیای رقابتی امروز استراتژی های کارآفرینی را هرچه بیشتر با اهمیت میسازد.

Steven و Jarillo اشاره دارند بر اینکه می بایستی زنجیره ارتباطی بین دو رشته کارآفرینی و مدیریت استراتژیک برقرار شود. به همین ترتیب که Dess و دیگران عنوان کرده اند، درک فرایندهای کارآفرینی سهم قابل ملاحظه ای در هر دو ادبیات کارآفرینی و مدیریت استراتژیک دارد.

Shendel و Hofer هر دو تحقیقات دورشته را در دهه ۱۹۷۰ بهم مربوط کرده اند. زمانی که مدیریت استراتژیک را به عنوان فرایندی که با کارهای کارآفرینی شرکت، نوسازی و رشد شرکت سروکار دارد، تشریح میکنند. و علاوه بر این، با بیان کردن اینکه "انتخاب کارآفرینی در قلب مفهوم استراتژی قرار دارد."

یکی از بارزترین عوامل پیوستگی بین کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، فرصتها هستند. فرصتها هم در قلب کارآفرینی و هم قسمتی از تجزیه و تحلیل SWOT در مدیریت استراتژیک می باشند. شرکتها با شناسایی فرصتها در محیط خارجی شان و متعاقباً توسعه دادن مزیت های رقابتی جهت بهره برداری از آنها ایجاد ارزش میکنند.

Venkataraman و Sarasvathy، استعاره ای بر پایه رومئو و ژولیت اثر شکسپیر بکار میبرند که میگوید تحقیقات مدیریت استراتژیک بدون دیدگاه کارآفرینی مانند بالکن بدون رومئو و تحقیقات کارآفرینی بدون دیدگاه استراتژیک مانند رومئو بدون بالکن میباشد. شش ابعاد طبیعی در جایی که کارآفرینی و مدیریت استراتژیک بهم میپیوندند، پیشنهاد شده اند:

۱- نوآوری و ابداع

۲- شبکه ها

۳- بین الملل سازی

۴- یادگیری سازمانی

۵- گروه مدیریت ارشد و دولت

۶- رشد

Cooper اولین کسی است که شرکت‌های تازه تاسیس را با بررسی رابطه بین ویژگی‌های کارآفرینان، استراتژی‌های شرکت و عملکرد اجرایی در رشته مدیریت استراتژیک قرارداد. بحث او درباره این بود که محققین مدیریت استراتژیک می‌بایستی شرکت‌های مستقر و شرکت‌های تازه تاسیس با قابلیت رشد و توسعه را مورد بررسی قرار دهند نه کسب و کار کوچک را. که این قضیه بعدها منجر به بررسی تفاوت بین کارآفرینان و مدیران کسب و کار کوچک بوسیله کارلن و دیگران شد. از این نقطه به بعد تعداد هرچه بیشتری از پژوهشگران رابطه بین مدیریت استراتژیک و عملکرد اجرایی کسب و کار را در شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) مورد مطالعه قرار دادند. شرکت‌های متوسط و کوچک تا حدی منحصر به فرد به نظر می‌آیند که فرایندهای استاندارد مدیریت استراتژیک که به طور اصلی برای شرکت‌های بزرگ ایجاد می‌شود به نظر نمی‌آید که برای آنها مناسب باشند. به عبارت دیگر کارآفرینی شرکت یعنی رفتار کارآفرینی در سازمان‌های مستقر که به همین مدیریت استراتژیک استاندارد نزدیک است. شرکت‌های متوسط کوچک همیشه در شناسایی فرصت‌های کارآفرینی مهارت داشته‌اند اما در توسعه و برقراری مزیت‌های رقابتی جهت بهره‌برداری از آنها کمتر موثر بوده‌اند. که عموماً شرکت‌های مستقر خلاف این می‌باشند.

بدین گونه بدست آمده است که موضوعات اصلی در تحقیقات کارآفرینی همانند کسب و کار جدید، نوآوری و جستجوی فرصت‌ها می‌تواند نقش خود را به عنوان نمونه‌هایی از مدیریت استراتژیک بخوبی ایفا کنند. ایجاد مخاطره جدید (ریسک) در بیشتر موارد در رابطه با اکتساب، تجهیزسازی و توسعه منابع و انطباق منابع با فرصت‌ها می‌باشد. و در نتیجه می‌تواند به مکتب علمی طرح مینزبرگ مربوط شود که به طور عمده در رابطه با تطابق دادن منابع با فرصت‌ها می‌باشد. همچنین ابداع و نوآوری در مفهوم Shumperebran به عنوان ترکیب جدیدی از فاکتورهای تولید بر پایه منابع تفهیم می‌شود که دوباره پایه بسیاری از ابزارهای مدیریت استراتژیک را می‌سازد. اگر اقدام به نوآوری به عنوان فرایند فردی تلقی شود، هر دو مکتب شناختی و کارآفرینی مینزبرگ می‌تواند بکار رود. (همانند کشف کردن اینکه ابداع و نوآوری چگونه پدید می‌آیند در تشریح کردن طبیعت استراتژیک ابتکارات). و مکتب یادگیری، جایی که ابتکارات به عنوان پدیده سازمانی در نظر گرفته می‌شود.

### ۲-۳ مدیریت استراتژیک در شرکت‌های متوسط و کوچک و شرکت‌های جوان

کاربرد استراتژی در شرکت‌های متوسط و کوچک بخش اصلی اشتراک بین کارآفرینی و مدیریت استراتژیک را تشکیل می‌دهد. در کنار ابعاد محتوایی و فرایندی (که همیشه به هم مربوط هستند) به طور مثال در فرم طرح کسب و کار (استراتژی در سازمان‌های متوسط و کوچک، نقش کارآفرینان به طور ویژه ای مهم است. جدول پیش رو و همچنین زیر فصل‌های آمده، برای نمونه ۴ عنصر مهم ترکیبی سازمان‌های متوسط و کوچک و ویژگی‌های آنها را شرح می‌دهند:

جدول ۲: عناصر ترکیبی استراتژی در SME

طرح کسب و کار	فرایند استراتژی	محتوای استراتژی	کار آفرین
سند رسمی یا نوشته شده از استراتژی SME و طرحریزی استراتژیک که وسیله ارتباط با سهامداران خارجی و کنترل داخلی، مکانیزمی برای هدایت کردن به سمت تاسیس واقعی شرکت، تداوم طرح ریزی استراتژیک و افزایش اشتغال زایی میباشد.	ابزارهای استراتژیک که برای SMEها هستند. آنالیز SWOT، آنالیز PEST آنالیز صنعت، سیکل چرخه زندگی محصول، ماتریس پورتفولیوی کسب و کار	نویدبخش ترین استراتژی های ورود به بازار استراتژی نیچه: از طریق تمرکز بر منابع محدود در بخش کوچکی از بازار، نیازهای مشتریان را هدف گذاری میکند. استراتژی تمایز: عرضه مزیت ویژه برای مشتریان از طریق بعد ارزشمند (مانند کیفیت، یار هبری هزینه)	کار آفرین مدیر SME استراتژیست و تصمیم گیرنده اصلی میباشد که دیدگاه و مأموریت و استراتژیهای شرکت را توسعه می بخشد. دیدگاه و مأموریت و استراتژی ها را اجرا میکند.
طرح های کسب و کار به ندرت در شرکتهای SME جوان وجود دارند. تصمیم اینکه آیا طرح کسب و کار نوشته شود تصمیم کار آفرین است که منعکس کننده افکار و عقاید آن میباشد.	دیگر ابزار استراتژیک (به طور مثال، بنج مارکینگ، آنالیز BSC، GAP) که میتوانند در SMEها بکار روند، اغلب در SMEها ناشناخته اند.	دیگر ابعاد ارزیابی ورود شرکت به بازار: استراتژی محصول/بازار (ما تریس باء زمینه با ترکیب متفاوت از بکارگیری محصولات جدید یا کنونی در بازارهای جدید یا کنونی)	اهداف شخصی، ویژگی و گرایش استراتژیک اثر ویژه ای بر استراتژی SME دارند. کسب و کار روزانه به طور عادی از برنامه های بلند مدت مهمتر تلقی میشوند.

شواهد تجربی نشان میدهد که کارآفرینان در موسسات و شرکتهای متوسط و کوچک در راهی که کاملاً با فرایندهای استاندارد موضوعات کتب درسی متفاوت است، عمل میکنند. در تعداد کثیری از شرکتهای متوسط و کوچک (SME)، گروه مدیریت ارشد نه ولی خود کارآفرین عامل اصلی تصمیم گیرنده و استراتژیست، توسعه دهنده دیدگاه و ماموریتها و اجرا کردن آنها میباشد. تصمیمات استراتژیک منعکس کننده گرایشهای ذهنی و رفتار کارآفرینی می باشد. بنابراین نقش کارآفرین و طرز برخورد آن با عوامل استراتژیک برای اجرا کردن استراتژی حیاتی میباشد. به همین صورت، اهداف شخصی کارآفرین، ویژگی و گرایش استراتژیک بر استراتژی شرکت اثر ویژه ای خواهد گذاشت. بسیاری از کارآفرینان بطور روزمره کسب و کار خود را اجرا میکنند اما باور ندارند که مدیریت استراتژیک به آنها مربوط میشود. هرچند، بدین گونه بحث شده است که هیچ کسب و کاری آنقدر کوچک نیست که استراتژی قوی داشته باشد. در جواب سوال اینکه آیا میتوان از ابزارهای پیچیده مدیریت استراتژیک استفاده کرد یا نه، دوباره باید گفت که بستگی به تجربیات قبلی کارآفرین دارد.

### ۲-۲-۳ محتوای استراتژی

ورود به بازار یک شرکت تازه تاسیس اهمیت مهمی دارد چراکه پایه های استراتژیک را که شرکت از طریق آن تلاش میکند تا مزیت رقابتی را در جایگاه بازار بدست بیاورد، تعیین میکند. جایگاه مربوط به شرکت در بازار قویاً عملکرد اجرایی آن را تحت تاثیر قرار میدهد. در طیف انواع استراتژی از پورتر (حداقل) ۳ گزینه وجود دارد: ۱- رهبری هزینه ۲- تمایز ۳- تمرکز بر بخش کوچکی از یک بازار بزرگ (نیچه) اینکه آیا برتری هزینه و یا تمایزی برای شرکت وجود دارد، نتیجه توانایی شرکت به حریف شدن بر نیروی رقابتی (رقبای صنعت، واردشوندگان بالقوه، خریداران، جانشینان و عرضه کنندگان) نسبت به رقبای خود میباشد. موسسات SME جوان، به ندرت میتوانند برتری هزینه ایجاد کنند چراکه اغلب بر پایه مقیاس اقتصادی بنا شده اند. برای این شرکتهای، بیشتر محققین، استراتژی تمرکز (نیچه) را توصیه میکنند. در کنار این، شرکتهای SME جوان، به سختی می توانند کل بازار را به عنوان هدف در نظر بگیرند. اما بیشتر احتمال این می رود که قسمت عمده ای از بخش کوچک بازار را که رقبای بزرگتر از آن چشم پوشی کرده اند را در نظر بگیرند. استراتژی نیچه به شرکتهای اجازه میدهد تا احتیاجات مشتریان را با تمرکز بر منابع محدود شرکت در بخش کوچکی از بازار، مورد هدف قرار دهند. که این عمل زمانی برای ایجاد جایگاه در بازار و توسعه منابع لازم برای بقاء میدهد. تعداد کثیری از مطالعات تجربی تایید کرده اند که استراتژی نیچه اغلب موفقیت آمیزترین استراتژیهای اولیه ورود به بازار است. Ibrahim این مشاهده را بر پایه شرکتهای کوچک و Bantel با ۱۶۶ شرکت کوچک بر پایه تکنولوژی بنا کرده است. هنوز هم، استراتژی نیچه، ریسکهای متعددی را برای SMEها به جا گذاشته است. از آنجاییکه شرکتهای بزرگتر میتوانند تاثیر بسزایی بر بازار بوسیله انجام آنچه که انتخاب میکنند، بگذارند. استراتژی تمایز نیز برای شرکتهای SME امکانپذیر است. اساس این استراتژی عرضه مزیتها و ویژه از طریق ابعادی که برای

مشتریان ارزش بالایی دارند، میباید که این میتواند رهبری کیفیت باشد درجاییکه شرکتها بهترین کیفیت را در مقایسه با رقبای خود به بازار عرضه میکنند. پتانسیل تمایز شرکت‌های SME به طور عمده در ایده کسب و کار یک شرکت و ابداع و نوآوری تکنیکی نهفته است. یک اشتباه عمومی کارآفرینان مشتاق بودن برای ایده جدید ولی غفلت کردن از بازار، قصور از ارزیابی در جاییکه بازار برای محصول یا خدمت جدید هدف گذاری شده است، میباید بعد دیگری از ارزیابی ورود شرکت به بازار، استراتژی محصول/بازار میباید. تصمیم در این استراتژی مربوط است به اینکه آیا از محصولات موجود یا جدید در بازار کنونی و یا بازار جدید استفاده کنند. مفهوم اصلی ماتریس استراتژی محصول/بازار از آنوسف شامل ۴ استراتژی متفاوت میباید.

۱- محصول کنونی در بازار کنونی ۲- محصولات کنونی در بازار جدید از طریق بین املل سازی ۳- محصول جدید در بازار جدید که استراتژی با بیشترین ریسک و هزینه میباید. این استراتژی ها به خوبی میتوانند برای شرکت‌های SME جوان مفید باشند، علیرغم این واقعیت که این شرکتها در کارکشان بخاطر محدود بودن منابع، محدودیت دارند. متعاقباً، از ماتریس محصول/بازار میتواند ابزار مدیریتی موثری برای شناسایی استراتژی های جدید و برنامه ریزی منابع باشد.

### ۳-۲-۳ فرایند استراتژی

در رابطه با فرایند استراتژی، ابزارهای مدیریتی مختلفی در SME ها بسته به موقعیتی که شرکت در آن قرار دارند، میتوانند بکار روند. بطور مثال، هر شرکت میبایستی جایگاه خود را در محیطش و در داخل بازار ارزیابی کند. ابزار عمومی برای آن، تجزیه و تحلیل SWOT است که به مطالعه نقاط قوت و ضعف و تطبیق دادن آنها با تهدیدات و فرصتهای خارجی کمک میکند. تجزیه و تحلیل SWOT میتواند به عنوان پایه ای برای توسعه استراتژی های آینده و همینطور برای توسعه طرح کسب و کار بکار رود. بخش دیگری از آنالیز محیطی، تجزیه و تحلیل PEST می باشد که در جهت شناسایی عوامل سیاسی و قانونی/محیطی/اجتماعی-فرهنگی و تکنولوژیکی که شرکت را تحت تاثیر قرار میدهند، تلاش میکند. برای آنالیز صنعت همچنین میتوان از زیرمجموعه ای از ابزارها همانند آنالیز بازار، آنالیز پنج نیروی پورتر استفاده کرد.

مفهوم سیکل چرخه زندگی محصول (PLC)، میتواند برای بالابردن اثربخشی ابزارهای عملیاتی و در تغییر دادن استراتژی ها، بخصوص در شرکت‌های SME جوان مورد استفاده قرار گیرد. اساس ایده مفهوم سیکل چرخه زندگی محصول (PLC) به تولد و مرگ تمام موجودت بیولوژیکی مربوط میشود. این مفهوم میتواند به سیستم های ساخت دست بشر، همانند محصولات یا بازارها نیز مربوط شود. حتی اگر توانایی پیش بینی کردن PLC تا حدودی محدود انگاشته شود، باز هم میتواند دورنمای خوبی از گزینه های تصمیم گیری، بخصوص در فاز اجرایی و فاز رشد یک شرکت، ارائه دهد. مدل‌های پورتفولیوی کسب و کار، همانند ماتریس گروه مشاورین بوستون (BCG)، یا ماتریس مک کینزی

بر روی مفهوم منحنی یا دگیری به عنوان تعیین کننده سهام بازار تکیه میکنند. در اصل، این ماتریسها برای تسهیل تخصیص منابع بین واحدهای مختلف استراتژیک کسب و کار در یک شرکت، طراحی شده اند. بر این اساس، پورتفولیوها برای شرکتهای جوان SME کاربرد دارند. چرا که بخاطر ساختار کوچک و سنشان عموماً حاوی SBMها میشوند. هر چند، با بسط دادن این مفهوم به دامنه محصولات مختلف، این ماتریسها میتوانند بخوبی به عنوان ابزار مدیریت استراتژیک مفیدی برای شرکتهای SME جوان استفاده شوند. توزیع ایده آل محصولات در پورتفولیو، میتواند به طور بخصوصی به عنوان ساختار بهینه خط تولید تفسیر شود، بگونه ای که تهدیدات و فرصتهای هر تک محصول را در رابطه با سهم بازار و رشد بازار نشان دهد. همچنین آنالیزهایی میتوانند نشان دهند که چه وقت یک محصول جدید به بازار عرضه میشود به منظور آنکه یک خط محصول احیا شود. بعلاوه، اقدامات دیگری که انجام میشود تا یک محصول را در جایگاه برتر قرار دهند، معلوم میشوند. دیگر ابزار مشهور مدیریت استراتژیک همانند پنج مارکینگ، آنالیز GAP و کارت متوازن، که همچنین میتوانند در شرکتهای SME مورد استفاده قرار بگیرند، اغلب برای کارآفرینان، بخصوص کارآفرینانی که سابقه تحصیلی در مدیریت ندارند، ناآشنا به نظر می آید.

### ۳-۲-۴ طرح کسب و کار

هر کسب و کاری، صرف نظر از اندازه آن، به نوعی دارای طرح استراتژیک میباشد. در شرکتهای کوچک این میتواند به طور مثال، ایده های عمومی که کارآفرین ارائه میدهد، باشد. با افزایش اندازه شرکت، هر چند، طرح استراتژیک، اغلب رسمی تر و حرفه ای تر میشود. چنین سندی طرح کسب و کار نامیده میشود. این ملاکی است که استراتژی شرکت را شرح می دهد. مفهوم و فرایندی که در نتیجه آن دیدگاه شرکت و اینکه شرکت چگونه برای دست یافتن به هدف خود عمل میکند، نشان میدهد / طرح کسب و کار بطور ویژه ای میتواند بعنوان پایه و اساس خود استراتژی و سند سازی رسمی آن بکار رود. اغلب طرح کسب و کار بعنوان وسیله ای برای ارتباط با سهام داران خارجی، بخصوص سرمایه گذاران بالقوه، نوشته میشود. بعلاوه، میتواند به عنوان مکانیزمی برای کنترل داخلی و رسیدن به هدف بکار رود. کارآفرینانی که طرح کسب و کار را آماده میکنند، نسبت به ابزارهای کسب و کارشان و فرضیات خود برای اینکه چگونه به موفقیت برسند، آگاهی بیشتری دارند. در برخی شرایط، بعد از تدبیر کردن طرح کسب و کار بخصوص بعد از انجام دادن حساب کتابهای مالی، کارآفرین ممکن است به این نتیجه برسد که احتمال موفقیت کسب و کار آن وجود ندارد و در نتیجه به کسب و کاری نپردازد تا اینکه به موقعیتی برسد که احتمال شکست آن وجود دارد. این میتواند به عنوان بازدهی مثبتی برای

قبل از شروع راه اندازی فرایند طرح ریزی دیده شود. ماهیت خالص یک طرح کسب و کار و کیفیت طرح کسب و کار به طور عمومی بعنوان تعیین کننده طرز برخورد شرکت نسبت به برنامه ریزی استراتژیک تلقی میشود. همچنین بینش و بصیرتی را درباره اینکه کارآفرین تا چه حد به ریسک کردن خود متعهد است ارائه میدهد. تحقیق نشان داده است که احتمال تاسیس یک شرکت جدید ۶ برابر توسط کارآفرینانی که یک طرح کسب و کار نوشته اند بالاتر از کسانی است که طرح ننوشته اند. علاوه بر این، وجود یک طرح کسب و کار رابطه مثبتی با موفقیت شرکت دارد. طبق نمونه میتوان از مطالعه اتریشی از ۴۵۸ موسسه کوچک و متوسط توسط Kraus و Shwarz و مطالعه ای از ۳۱۲ کارآفرین تازه کار از آمریکا توسط Gartner و Liao نام برد. به طور مشابه، مطالعه ای از Shuttele از ۵۸۵ طرح کسب و کار از آلمان، همچنین طرح ریزی قبل از راه اندازی را یک لازمه مهم برای موفقیت در نظر میگیرد. طرح کسب و کار میتواند به عنوان یکی از مهمترین ابزار مدیریت استراتژیک در شرکتهای SME جوان در نظر گرفته شود. با اینحال فرایند واقعی تصمیم گیری که در واقعیت میتوان مشاهده کرد، اساساً از تصویر معقولانه ایده مدیریت منحرف میشود. طرح ریزی در شرکتهای SME، بعلاوه منابع محدود، زمان محدود و نحوه برخورد کارآفرین نسبت به طرح ریزی رسمی اغلب بدون ساختار، پراکنده و با افزایش تدریجی میباشد. نتیجه اینکه میتوان گرفت این است که بیشتر SME ها هنوز طرح کسب و کار ننوشته اند. (برای نمونه، تنها ۲۹.۵٪ از ۴۶۸ SME جوان در مطالعات Kraus و Shawrz طرح کسب و کار داشته اند.)

### ۳-۲-۵ محدودیتهای مطالعات تحقیقاتی پیشین

تحقیقات قبلی در زمینه مدیریت استراتژیک در سازمانهای متوسط و کوچک SME محدودیتهای بیشماری داشته اند که لازمست در تحقیقات آینده عنوان شود. اول از همه، تحقیقات محدودند به شرکتهایی که برنامه ریزی استراتژیک داشته اند و یا شرکتهایی که به حیات خود ادامه میدهند، و شرکتهایی که شکست خورده اند در نظر گرفته نشده اند. میتوان بدین گونه پنداشت که پرسشنامه هایی که برگردانده میشود از شرکتهایی که از ابزار مدیریت استفاده میکنند، اکثر اوقات خیلی بیشتر از دیگران است. بنابراین نتایج در رابطه با استفاده از ابزار مدیریت ممکن است ندانسته انباشته شود. از این گذشته، در مطالعات پیشین، تجمع طرحهای تک کارکردی، اغلب شرط کافی برای طبقه بندی شرکت SME در استفاده از

طرح‌های استراتژیک بوده است که ممکن است تصویرسوال برانگیزی از طبیعت واقعی مدیریت استراتژیک در شرکتها بدهد. بعلاوه مقایسه مطالعات قبلی باهم بعلت تفاوتشان در نوع شکتها، زمینه صنعت، اندازه نمونه، اندازه شرکت و یا مدت زمان بررسی، مشکل میباشد. در این رابطه، جالب توجه خواهد بود که بررسی شود که آیا تفاوتی در استفاده از ابزار مدیریت استراتژیک در رابطه با بخش صنعت وجود دارد. میتوان این گونه فرض کرد که در این صنایع، درجاییکه توسعه محصولات و پردازش سفارشات چارچوب زمانی کوتاهتری دارند (به طور مثال در صنعت خدمات) و یا در محدوده کوچکتري از محصولات، ابزار مدیریت استراتژیک خیلی اوقات کمتر استفاده میشوند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف تحقیق حاضر، ایجاد مفهوم بهتری از تطابق رشته های علمی کارآفرینی و مدیریت استراتژیک بوده است. این مقاله بر پایه انبوهی از ادبیات موجود در این دو رشته بنا شده است. تحقیق نشان داده است که بین این دو رشته علمی مطابقت وجود دارد. و این بوسیله مکتب استراتژی مینزبرگ اشاره شده است. فصول مشترک قابل مشاهده، استراتژی محتوایی و فرایندی در SME میباشد، یعنی تدوین ابزارهای مدیریت استراتژیک برای شرکتها. استراتژی تمرکز بعنوان موفقیت آمیزترین استراتژی ورود به بازار برای شرکتها تازه تاسیس شناخته شده است در حالیکه استراتژی تمایز در زمانی که شرکت در حال رشد است، اهمیت پیدا میکند. موفقیت هر شرکتی، صرف نظر از اندازه و سن آن، بطور بسیار بالایی وابسته به توانایی آن برای پیدا کردن جایگاه ویژه استراتژیک میباشد. با وجود این، برخی مولفین ارزش کلی مدیریت استراتژیک را در SMEها مورد سوال قرار دادند و بر این معتقدند که آن در یک محیط پویایی که انعطاف پذیری و پاسخگو بودن برای بقاء لازمست، کار نمیکند. ما نظر متفاوتی داریم. بسیاری از ابزار مدیریت استراتژیک که از ابتدا برای شرکتها بزرگ ایجاد شده اند، همانند آنالیز SWOT میتوانند به خوبی برای SMEها اهمیت داشته باشند اما لازمست تا با ویژگیهای آنها مطابقت پیدا کنند. از آنجاییکه شرکتها SME، در مقدار منابعشان با شرکتها بزرگ تفاوت دارند، مورد تردید است که ابزار مدیریت استراتژیک با روش مشابهی که در شرکتها SME کار میکند در شرکتها بزرگ نیز به همان صورت باشد. بنابراین لازمست تا ابزارها با کارکنان و به همین ترتیب با شرایط فرهنگی، سازمانی و مالی یک شرکت تطبیق داده شوند تا بتوانند موفق باشند. از آنجاییکه بسیاری از ابزارهای استراتژیک به

سادگی در SMEها شناخته نشده و یا بکار گرفته نشده اند، آگاهی نسبت به استفاده صحیح و بجای ابزار استراتژیک میبایستی بالا رود. این جایی است که سیاست و آموزش میبایستی بکار گرفته شوند و هر دو باید کانالهای مربوطه را برای آگاهی استراتژیکی بیشتر در رابطه با SME بخصوص نوع جوانشان بکار گیرند. رویهم رفته، پیوستگی دیدگاههای کارآفرینی (جستجوی فرصتها) و استراتژی (جستجوی مزیتها) به نظر می آید که فرایند نویدبخشی برای مدیریت معاصر باشد و حتی میتواند یک فرایند لازم برای فائق آمدن بر دنیای رقابتی امروز باشد. هر دو دیدگاه می توانند بعنوان ضرورتی برای خلق ارزش در نظر گرفته شوند، هر چند که هیچ کدام به تنهایی کافی نیستند. بنابراین مدیریت استراتژیک بدون شک میبایستی بیشتر کارآفرینی شود و از فرایند اجرایی سنتی به فرایند استراتژی کارآفرینی تبدیل شود. این قضیه میتواند یک فلسفه جدید مدیریتی را توصیف کند که زیرکی استراتژیک، انعطاف پذیری، خلاقیت و ابتکار مداوم را بالا میبرد. و همچنین میتواند گرایشات اجرایی کارکنان را به سمت کارآفرینی سوق دهد. یک اجرای مدیریتی عینی از فرایند کارآفرینی استراتژیک امکانی است برای توسعه تفکر کارآفرینی و ابداعی، بخصوص در SMEهای جوان. این مسئله در مغایرت با فرایند سنتی مدیریت استراتژیک که به طور ویژه ای بر روی مدیریت اداری و کسب و کار روزبه روز تاکید میکند، قرار دارد. شهود و احساسات درونی عناصر مهمی برای توسعه استراتژی کارآفرینی می باشند، هر چند که می بایستی با استفاده هوشمندانه از ابزارهای مدیریت استراتژیک همراه شوند. به همین ترتیب، مورد تایید است که طرح ریزی صحیح اثر مثبت خود را برای اجرای موفقیت آمیز دارد. از این رو، طرح ریزی، رفتار کارآفرینی را تکمیل میکند و ارتقاء میبخشد. و یا همانگونه که Liao و Gartner بیان میکنند: "طراحان، عمل کنندگان اصلی هستند." عطف به تحقیق، در سالهای اخیر، پیشرفتهای بارزی در بررسی مدیریت استراتژیک در شرکتهای SME (جوان) حاصل شده است که این معمولاً در سطح فراصنعتی اتفاق افتاده و هر بار محدود به یک کشور شده است. تحقیقات آینده، میبایستی بر روی بررسی های تجربی (کمی) از جهات مختلف یعنی اندازه شرکت، صنایع، کشورها و... تمرکز کنند. همچنین زیرگروههای دیدگاه کارآفرینی نظیر خانواده شرکت، می بایستی در رابطه با خصوصیات مدیریت استراتژیکشان مورد بررسی قرار بگیرند. بسیاری از بخشها، هنوز تحت تحقیق و بررسی هستند. بطور مثال، تغییرات در استراتژیهای شرکت وقتی که SME رشد میکند و کارآفرین مجبور به تفویض قدرت

میشود، میبایستی با جزئیات دقیقتری بررسی شود. همبستگیهای احتمالی میان ابزارهای مدیریت استراتژیک اجرا شده و موفقیت شرکت احتیاج به تحقیق بیشتری دارد. یکی از نویدبخش ترین قسمتها برای تحقیق آینده مرحله طرح ریزی قبل از راه اندازی می باشد. مدیریت استراتژیک یک شرکت قبل و در حین زمان تاسیس آن، موضوعی است که علاقه مردم به آن در حال افزایش است. این شامل تحقیقی در رابطه با نقش طرح کسب و کار در فرایند طرح ریزی است که نشانه دیگری از بالا رفتن علاقه علمی میباشد. سوال در رابطه با اینکه آیا رسمیت طرح کسب و کار ویا مدیریت استراتژیک به طور عمومی برای موفقیت سودمند است به نظر می آید که نویدبخش باشد. سوال دوقسمتی اینکه آیا یک طرح ویا کیفیت یک طرح بستگی به موفقیت شرکت دارد، میبایستی مورد بررسی قرار گیرد. دیگر تحقیقات شامل محتوای طرح کسب و کار و عناصر و نواحی منفرد آن، همچنین کیفیت و کمیت همچنین سندی می باشد. زمان صرف شده برای آماده سازی طرح کسب و کار (به طور مثال، قبل و در حین ویا بعد از فرایند تاسیس سازی) میبایستی بیشتر مورد بررسی قرار گیرد. مطالعات کمی و کیفی تحقیقاتی حاوی تحقیق میدانی به همین منظور مورد نیاز هستند. و در آخر ولی نه کم اهمیت تر، اثر متقابل بین عوامل شخصی، ساختاری و استراتژیکی و محیطی در SME که به اصطلاح پیکربندی نامیده می شود، یک فرایند نویدبخشی برای مفهوم سازی کارآفرینی استراتژیک از طریق آمیخته کردن این ابعاد بنیادی است. از این ۴ بعد، مقاله حاضر سعی کرده است تا به ابعاد شخصی و استراتژیکی در استراتژی SME بپردازد. نتیجتاً، ۲ بعد باقیمانده از این ۴ بعد از فرایند پیکربندی میبایستی بررسی بیشتری شوند. هر دو تحقیقات نظری و تجربی می بایستی بر روی ساختار (شرکت) و محیط (صنعت) کار شود. ما فرایند پیکربندی را بعنوان یکی از مهمترین راههای نویدبخش برای تحقیقات آینده، در جایی که پرسشنامه هایی موجود برای بررسی های تجربی کمی میتواند توسعه پیدا کند، در نظر گرفته ایم.

