

«ایجاد قابلیت‌های دینامیک (پویا) جهت کارآفرینی استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط»

روزا مهرابی

چکیده:

این مقاله به بررسی چالش‌های پیش روی کارآفرینان در کسب و کارهای کوچک و متوسط موجود می‌پردازد. در بازارهای آشفته کسب و کارهای کوچک باید خط و مشی‌های تجاری و مدیریتی خود را جهت پاسخ‌گویی به تقاضاهای جدید در بازار و حفظ مزیت‌های رقابتی خود در مقابل رقبا بزرگ، با آهنگی سریع بهبود بخشند. هدف ما یافتن مکانیسم‌هایی است که ظرفیت و توانایی کسب و کارها را جهت اعمال کارآفرینی استراتژیک در SME ها افزایش می‌دهد و این تحقیق با دیدگاهی فراتر از دیدگاه منبع محور و با یک دیدگاه پویا به شرکت‌ها انجام گرفته است. در این تحقیق چهار ظرفیت پویای مختلف شامل **گرایش کارآفرینانه**، **توانایی‌های بنیادی در یادگیری سازمانی**، **نوع مجازی سازمان**، و **فرایند متقابل تصمیم‌گیری استراتژیک** مورد بررسی قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: کارآفرینی استراتژیک – مزیت رقابتی – دیدگاه منبع محور – توانایی‌ها و قابلیت‌های دینامیک (محرک)

مقدمه:

در ابتدای این مقاله چالش‌های موجود پیش روی کسب و کارهای کوچک و متوسط در زمینه توسعه توان رقابتی شان، مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در بازارهای رقابتی کسب و کارهای کوچکتر باید با آهنگی سریع توانایی‌های استراتژیک جدیدی جهت رقابت با سایرین برای خود ایجاد نمایند. کارآفرینی عبارت است از فرایند تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید موجود در محیط. (Shane & Venkataraman, 2000)

کسب و کارهای کوچک و متوسط (SME) های استقرار یافته، باید با استفاده از الگوهای جدید در حیطه فعالیت‌های استراتژیک و با حفظ جایگاه رقابتی فعلی خود در بازار، مکانیزم‌هایی سازمانی که فعالیت‌های کارآفرینانه آنها را افزایش می‌بخشد را توسعه بخشند. (Borch et al. 1997; Zahra et al., 1999)

کارآفرینی استراتژیک یک فعالیت کارآفرینانه است که ارتباط مستقیمی با ایجاد و حفظ مزیت رقابتی دارد. (Hitt et al., 2002). شرکت‌های کوچکتر که دارای جهت‌گیری‌های استراتژیک ضعیفتر و منابع داخلی کمتری می‌باشند با چالش‌های بیشتری در حوزه نوآوری و توسعه کسب و کار خود روبرو می‌باشند. همچنین موفقیت تولیدات فعلی ممکن است به این ختم شود که این شرکت‌ها هیچ تلاشی جهت ایجاد تغییر در فرایند‌های خود نداشته باشند. (Teece et al. 1997, Eisenhardt & Martin, 2000)

با بهره گیری از دیدگاه منبع محور به شرکت ها ، می توان ابزارهایی که کارآیی و اثر بخشی سازمان را با وجود کمبود منابع افزایش می بخشند شناسایی نمود . لازم به ذکر است که این کمبود ها باعث ایجاد مانع درحوزه رقابت کسب و کارها می شوند . (Barney, ۱۹۹۱, ۲۰۰۱) شرکت های کوچکتر می توانند از طریق ترکیب منابع خود با سایر رقبا و حمایت از آنها در بازار ، به مزیت های رقابتی دست یابند . (Borch et al, ۱۹۹۹) . قابلیت های دینامیک (محرک) بر منابعی تاکید دارد که آهنگ تغییر به سوی الگوهای جدید و استراتژیک را افزایش می دهد . (Teece et al., ۱۹۹۷) قابلیت های دینامیک (محرک) می تواند فرایندهای کارآفرینی استراتژیک شرکت های کوچک را تحریک نماید اما دارای هزینه های بالایی نیز می باشد . توسعه منابع پیشرفته سازمانی به عنوان یکی از قابلیت های دینامیک ، به عواملی چون مشخصه های صنعت مربوطه و میزان توانایی و همت خود کسب و کارها بستگی دارد . (Mauri & Michaels, ۱۹۹۸; Brush et al., ۲۰۰۱)

از این رو ما به مدل هایی از کارآفرینی استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط نیاز داریم که بدون ایجاد هزینه های سربار و اضافی فرایندهای ایجاد تغییر را تسهیل نمایند .

در این مقاله ابتدا درباره نقش کارآفرینی استراتژیک در کسب و کارهای کوچک بحث می شود . سپس چالش های اساسی در ایجاد امتیازات استراتژیک با دیدگاه مبتنی بر منبع نشان داده می شود . در نهایت قابلیت ها و تواناییهای دینامیک یک کسب و کار که منجر به انطباق استراتژیک SME ها در بازارهای آتی می شود ، مورد بررسی قرار خواهد گرفت .

کارآفرینی استراتژیک و کسب و کارهای کوچک و متوسط :

(Schumpeter ۱۹۳۴) کارآفرینی را فرایند خلق منابع جدید به واسطه فعالیت های نوآورانه معرفی می نماید. درجه کارآفرینی یک کسب و کار با ابعادی چون میزان ریسک عملیات ، شیوه های تهاجمی رقابتی در مقابله با رقبا ، شیوه های بیش فعالانه در به کارگیری استراتژی های جدید و میزان نوآوری در محصول تعیین می شود. (Covin and Slevin, ۱۹۹۱:۷; Stevenson & Jarillo, ۱۹۹۰)

از سوی دیگر کارآفرینی فرایند خلق الگوهای جدید در حیط عمل و تجدید و بازسازی الگوهای استراتژیک به واسطه انتقال منابع فعلی سازمانی به منابع جدید نیز می باشد. (Burgelman, ۱۹۸۴; Venkataraman et al., ۱۹۹۲; Dess et al., ۱۹۹۹)

کسب و کارهای کوچک به ادعای خودشان از ساختارهای ساده ، جهت گیری های استراتژیک محدود ، تسلط بیش از حد مدیر مالک و تصمیم گیری های احساسی رنج می برند. (D'Amboise and Muldowney, ۱۹۸۸; Miller and Friesen, ۱۹۸۴)

این مشخصه ها می توانند عوامل بازدارنده تغییرات بنیادی در این کسب و کارها به شمار آیند . در یک بازار رقابتی شرکت ها باید با به کارگیری رفتار بیش فعالانه جهت بهره برداری از فرصت های موجود در بازار که به واسطه تغییرات دینامیک در ماهیت کسب و کار بازار شکل می گیرند، تلاش نمایند . (Dess, Lumpkin and McGee, ۱۹۹۹)

کسب و کارهای کوچکتر که فرصت های کمتری جهت نفوذ به بازار و تحت تاثیر قرار دادن ساختارهای آن دارند باید در زمینه راه اندازی کسب و کارها خود دارای خلاقانه عمل نمایند . (Zahra, Nielsen and Bogner ۱۹۹۹; Messeghem, ۲۰۰۳)

کارآفرینی استراتژیک به واسطه ادغام فعالیت های کارآفرینانه با فرایندهای کشف فرصت و همچنین فعالیت های استراتژیک مربوط به کسب مزیت رقابتی شکل می گیرد و در نهایت منجر به خلق ارزش و و همزمان کاعش تهدیدات رقابتی می گردد. (Hitt et al., ۲۰۰۱; Venkataraman & Sarasvathy, ۲۰۰۱)

یک مدل کسب و کار چارچوبی است که تعیین می کند شما چگونه کسب و کار خود را ایجاد کنید آن را به مرحله رشد رسانده و در نهایت به خلق ارزش پردازید . کارآفرینی استراتژیک تنها بر شیوه های راه اندازی کسب و کار تاکید نداشته بلکه به طور کل ایجاد یک مدل کسب و کار جدید منجر به کسب مزیت در دراز مدت خواهد شد . (Hitt et al., ۲۰۰۲)

این دورنما را باید جزئی از ابعاد تحقیقات کارآفرینی سنتی در نظر گرفت . (Hitt & Ireland, ۲۰۰۰; McGrath & McMillian, ۲۰۰۰)

مدل کسب و کار در حقیقت راهنمایی در زمینه در برهم کنش متقابل بین استراتژی های رقابتی و تخصیص منابع می باشد جایی که در اکتساب و بهره برداری از منابع خصوصیتی مانند کارایی هزینه و خلق ارزش از اهمیت بالایی برخوردارند. (Cooper, et al., ۲۰۰۰; Meyer & Heppard, ۲۰۰۰)

فعالیت های کارآفرینانه در کسب و کارهای استقرار یافته باید استراتژیک شوند تا آن کسب بتواند برتری و مزیت های رقابتی خود نسبت به رقبا را حفظ نماید .

دیدگاه منبع محور به کسب و کارها و دیدگاه قابلیت ها و توانایی های دینامیک

دیدگاه منبع محور به کسب و کارها (Resource-Base View RBV) شرح می دهد که چگونه یک سازمان تجاری توسعه می یابد و منابع غنی تری جهت ایجاد عدم تجانس به کار می برد. (Barney, ۱۹۹۱; Collis & Montgomery, ۱۹۹۵)

این امر هنگامی تحقق نمی یابد مگر با کارایی و / یا اثر بخشی بالا (Barney, ۱۹۹۱; Peteraf, ۱۹۹۳)

RBV نقطه ابتدایی در درک این نکته است که چگونه دیدگاه منبع محور و مفاهیم سازمانی به واسطه تمرکز بر تراکم منابع , بر کارآفرینی تاثیر گذار است. (Floyd and Wooldridge, ۱۹۹۹; Green, Brush and Hart, ۱۹۹۹)

با این وجود بهره برداری از استراتژی های موجود منجر به خلق ارزش بلندمدت نخواهد شد. در یک جهان پویا و دینامیک , تنها کسب و کارهایی که دائما روند های استراتژیک خود را به روز جدید می کنند , می توانند مزیت رقابتی خود را در بلند مدت حفظ نمایند. (Markides and Williamson, ۱۹۹۴)

انتقاد هایی که به RBV وارد است بیان می کنند که این دیدگاه بیشتر بر خود استراتژی ها تمرکز داشته و به این نکته که چگونه این استراتژی ها به دست می آیند اشاره ای ننموده است . (Hamel, ۲۰۰۰; McGuinness & Morgan, ۲۰۰۰; Priem & Butler, ۲۰۰۱)

دیدگاه منبع محور فقط بیان می کند چرا یک کسب و کار در یک زمینه به موفقیت دست یافته است و درک و شناخت درستی از اینکه چگونه این کسب و کار توانسته خود را با موقعیت فعلی تطبیق بخشد بیان نمی کند و تنها بر فرایند هایی که به بهره برداری از فرصت های جدید ختم می شوند اشاره می کند .

در واقع ما به دستور العمل هایی نیازمندیم که به وسیله آنها بتوان بین منابع شرکت و تغییر در فرصت های بازار ارتباط و تعادل ایجاد نمود . یکی از دلایل این عدم تمرکز این است که چنین مکانیسم هایی به آسانی قابل مدیریت و پیگیری نبوده و اغلب منفرد می باشند و بر اساس آگاهی و دانش ضمنی و دیدگاه های اجتماعی و حسی به دست می آیند.

دیدگاه قابلیت های پویا (Dynamic Capability Approach DC) در پاسخ به انتقاد وارده به دیدگاه منبع محور شکل گرفته است این دیدگاه بیان می کند که چگونه مدیریت یک کسب و کار مکانیسم ها و فرایند های را ایجاد کند که بین تغییرات و محیط آشفته بیرونی و بازارهای رقابتی پیش روی شرکت در حوزه محصولات تعادل وجود داشته باشد . (Grant, ۱۹۹۴; Pisano, ۱۹۹۴; Eisenhardt and Martin, ۲۰۰۰)

در این دیدگاه بیشتر از تحلیل وضعیت فعلی شرکت به بررسی سوالاتی از قبیل " چراها و در کجا " پرداخته می شود . (Priem & Butler, ۲۰۰۱) قابلیت های پویا زیر مجموعه ای از منابعی است که به شرکت اجازه می دهد فرایند ها و محصولات جدید ایجاد نماید . این دیدگاه الگوهایی از فعالیت های عمومی را نمایش می دهد که سازمان به واسطه آنها می تواند منابع خود را دائما تولید کرده و مورد ارزیابی قرار دهد و اثربخشی خود را در رویارویی با مقتضیات بازار افزایش داده و بهبود بخشد. (Teece et al., ۱۹۹۷; Zollo & Winter, ۲۰۰۲)

ادبیات موجود در دیدگاه DC در مورد شیوه های آماده سازی کسب و کار جهت بهره برداری از فرصت های جدید در بازارهای آتی می باشد. به خصوص تمرکز ویژه بر قوانین و مکانیسم های راکد و نهفته ای است که منجر به خلق تمایز و پرهیز از کپی برداری می گردند . قابلیت های پویا همچنین بین وضعیت فعلی و وضعیت آینده توازن برقرار می کند . که این فرایند شامل مدیریت خلق محصولات جدید , مدیریت عملیاتی تولیدات فعلی , تقویت و بهبود صلاحیت های فعلی و حذف نارسایی های قدیمی می باشد. (Teece et al., ۱۹۹۷) مفهوم قابلیت های پویا را توانایی کسب و کار در ادغام , تشکیل و بازسازی صلاحیت ها و قابلیت های داخلی و خارجی در رویارویی با محیط های متغیر می داند .

ما در این جا درباره قابلیت ها و توانایی های یک شرکت در بازسازی صلاحیت ها و منابع فیزیکی که سرعت تغییرات را افزایش داده و منجر به هماهنگی با تغییرات محیط کسب و کار می شود صحبت می کنیم. (Collis, ۱۹۹۴, Winter, ۲۰۰۳) دیدگاه قابلیت های پویا به ویژه بر به کارگیری منابع دانش تاکید دارد. (Grant, ۱۹۹۴; Kogut, ۱۹۹۴)

دیدگاه قابلیت های پویا و دینامیک تنها بر منابع داخل مرزهای سازمان تاکید نداشته بلکه در برگیرنده فرایند هایی است که منجر به اعمال کنترل بر منابع مورد کاربرد سایرین نیز خواهد شد . (Hitt et al., ۱۹۹۹; Barney, ۲۰۰۱; Greene et al., ۲۰۰۱) این دیدگاه نه تنها بر خروجی ها بلکه به طور غیر مستقیم بر توانایی های عملیاتی و مرزهای سازمان نیز اثر گذار می باشد . (Helfat and Peteraf, ۲۰۰۳)

دیدگاه قابلیت‌های پویا و دینامیک تعیین کننده منابع صلاحیت و شایستگی، قابلیت های مدیریتی و تعهدات بلند مدت عناصر کلیدی درون یک کسب و کار می باشد. به همین دلیل برای کسب و کارهای کوچک یک ابزار گران و پر خرج محسوب می شود. به عنوان مثال بخش R&D (تحقیق و توسعه) ممکن است احتیاج به مهندسين ماهر و خبره با مدارک PhD، لوازم آزمایشگاهی گران قیمت و تیم تحقیقاتی داشته باشد. زمانی که صرف تعین چشم انداز و رسالت سازمان و تهیه ابزار جدید می شود، تمرکز مدیران را از کارکردهای فعلی سازمان دور می کند. همین طور قابلیت های دینامیک ابزاری جهت تغییر محیط و دست و پنجه نرم کردن با مخاطرات کارآفرینانه است. میزان اثر گذاری این دیدگاه تحت تاثیر میزان پویایی محیط در هر زمینه ای متفاوت می باشد. در محیط هایی با درصدهای تغییرات آرام در ساختار صنعت، قابلیت های دینامیک بیشتر در جهت انطباق فعالیت ها با تغییرات به کار می روند. در محیط های آشفته با تغییرات مداوم در ساختار صنعت، تکنولوژی و رقابت، قابلیت های دینامیک تجربی بوده و بر دانش و آگاهی های جدید تاکید داشته و تلاش می کند تا شرکت را با منابع جدید و خروجی های پیش بینی نشده پیوند دهد. (Eisenhardt & Martin, ۲۰۰۰)

در کسب و کارهای کارآفرینانه نوظهور، قابلیت های دینامیک ممکن است به عنوان منابع حاکم بر فعالیت ها به کار روند. (Lei et al., ۱۹۹۶; Teece et al., ۱۹۹۷) در کسب و کارهای استقرار یافته، این دیدگاه ممکن است به عنوان منابعی دست نیافتنی یا منابعی که نادیده گرفته شده اند در نظر گرفته شود. منابعی که قابلیت های دینامیک را تامین کرده و عرضه می کنند دارای زمینه های منحصر به فرد بوده و پیگیری آنها امری دشوار به نظر می رسد. دیدگاه منبع محور به واسطه ادغام با تئوری های کارآفرینی مسیری به سمت ایجاد الگوهای استراتژیک جدید ایجاد نموده است. (Barney, ۲۰۰۱)

دیدگاه منبع محور در جستجوی قابلیت ها و ظرفیت هایی است که منجر به ایجاد مسیر های جدید، بازسازی منابع موجود، تامین منابع جدید، ادغام ظرفیت های جدید و قدیم و ایجاد الگوهای جدید می شوند. (Eisenhardt & Martin, ۲۰۰۰; Teece et al, ۱۹۹۷) در این تحقیق تلاش ما جهت یافتن بسترهایی است برای تحلیل و توسعه قابلیت های دینامیک که این کار با استفاده از تحقیقات تجربی در سایر زمینه های مدیریتی از قبیل تئوری های سازمان، تئوری های یادگیری و تحقیقات کارآفرینی انجام می پذیرد. (Teece et al., ۱۹۹۷; Eisenhardt & Martin, ۲۰۰۰)

قابلیت های دینامیک و کسب و کارهای کوچک و متوسط (SME) ها

در این تحقیق تمرکز اصلی بر قابلیت های دینامیک کسب و کارهای کوچک در محیط های رقابتی می باشد. ما به طور ویژه به دنبال قابلیت هایی می باشیم که وابستگی مسیر استراتژی های قدیمی تر را کاهش دهد. قابلیت هایی که بین روش های جدید و قدیمی کسب و کارها تعادل برقرار نموده و امکان بهره برداری از استراتژی های موفقیت بار را در حال حاضر و آینده فراهم آورد. روابط اصلی در شکل ۱ نشان داده شده اند.

قابلیت های دینامیک که مسیرهای عملیاتی جدید ایجاد می کند .

موقعیت فعلی شرکت ، خطی و مشی های جاری و منابع فیزیکی آن ممکن است منجر به ایجاد پیشینه ای شوند که شدیداً به کارگیری عملیات استراتژیک را بر شرکت تحمیل می نمایند (Teece et al., ۱۹۹۷)

در شرکت های کوچک تر که مدیر مالک در مقابل سایرین دارای موقعیتی قدرتمندی می باشد ، نفوذ ذهنی او و توقعات اجتماعی ممکن است در پیشرفت کسب و کار موانعی به وجود آورد. شرکت ها به منظور دستیابی به موفقیت در دورنمای رقابتی خود نیازمند تفکر کارآفرینانه می باشند . (Hitt et al., ۲۰۰۲) هوشیاری و قضاوت کارآفرینانه دارای های استراتژیک عمده در یک کسب و کار کوچک محسوب می شوند. وجود قرابت و نزدیکی بین مدیر و کارکنان در یک کسب و کار کوچک یکی از مزیت های این کسب و کارها به شمار می رود و تفکر کارآفرینانه در چنین محیطی بیشتر می تواند الهام بخش فعالیت های مدیران و کارکنان باشد. (Fu-Lai Yu, ۲۰۰۱) . (Messegem ۲۰۰۳) ادعا کرد که کسب و کارهای کوچک با گرایشات کارآفرینانه قوی یک الگوی مشخص مدیریتی، که در خور فعالیت های کارآفرینانه می باشد را توسعه می بخشند. مفهوم گرایش کارآفرینانه در اینجا بستری مناسب جهت بررسی قابلیت های یک کسب و کار به دست می دهد. ما در اینجا درباره مجموعه ای مرکب از توانایی های یک کسب و کار شامل فرایند های نوآوری، فعالیت های بیش فعالانه و مخاطره پذیری صحبت می کنیم . گرایش کارآفرینانه این گونه بیان می کند که برخی از کسب و کارها در مقایسه با سایرین تمایل بیشتری به جستجوی فرصت ها و راه کارها در خارج از مرزهای فعلی خود داشته و پیوسته در جستجوی مخاطرات ریسکی می باشند . (Lumpkin and Dess ۱۹۹۶)

گرایش به فعالیت های بیش فعالانه در واقع میل باطنی یک کسب و کار به جستجوی مداوم فرصت ها ، خصوصاً فرصت هایی که ارتباط چندانی با فعالیت های کنونی شرکت ندارند را نمایان می کند. در اینجا مکن تصور شود که این نوع از قابلیت های دینامیک فقط مختص به شرکت های رشد مدار می باشد .

بنابراین ما شروط و فرضیات اصلی را به شرح زیر بیان می کنیم :

شرط ۱. الف : در کسب و کارهای کوچک و متوسط (SME) رابطه مثبتی بین قابلیت های دینامیک مدیر به مفهوم گرایش کارآفرینانه او و کارآفرینی استراتژیک وجود دارد.

شرط ۱. ب : قابلیت های دینامیک به مفهوم گرایش کارآفرینانه رابطه مثبتی با رشد کسب و کارهای کوچک دارد.

قابلیت های دینامیک که منجر به ایجاد منابع جدید می شود .

قابلیت های ممتاز در یادگیری ، نقش مهمی در ایجاد مزیت های رقابتی ماندگار ایفا می کنند. منظور از یادگیری سازمانی فعالیت هایی است که با هدف بهره برداری از دانش ، مهارت ها و فرایند های موجود یا تقویت و توسعه آنها همچنین شناسایی و اکتشاف دانش ، مهارت ها و فرایند های جدید انجام می پذیرد.

(Cohen and Levinthal; ۱۹۹۰; Levinthal and March ۱۹۹۳)

یادگیری بنیادی منجر به دستیابی به دیدگاه‌های و چشم‌اندازهای جدید و ایجاد تنوع در دیدگاه‌ها می‌شود. (Hamel, ۱۹۹۷) مکانیسم‌های یادگیری را می‌توان به عنوان راهنمایی جهت تکامل توانایی‌های دینامیک به کار برد. (Eisenhardt & Martin, ۲۰۰۰) تغییرات بنیادی اغلب در دراز مدت و بر اساس تجارب متفاوت شکل می‌گیرد. لازمه فرایند یادگیری، به کارگیری تجارب در عملیات است. در کسب و کارهای کوچک مدیر، نقشی کلیدی در شکل‌دهی آینده کسب و کار ایفا می‌کند. بنابراین فرضیه اصلی ما عبارت است از:

فرضیه ۱الف. در کسب و کارهای کوچک و متوسط یک رابطه مثبت بین توانایی‌های دینامیک (DC) - به مفهوم یادگیری سیستماتیک - و کارآفرینی استراتژیک وجود دارد.
فرضیه ۱ب. توانایی‌های دینامیک (DC) - به مفهوم یادگیری سیستماتیک - و کارآفرینی استراتژیک با میزان شناخت آن شرکت از صنعت، رابطه مستقیم دارد.

توانایی‌های دینامیک که منجر به شکل‌دهی مجدد و ادغام منابع می‌شوند.

توانایی ادغام یا تفکیک منابع یکی از قابلیت‌های استراتژیک می‌باشد. (Eisenhardt and Brown, ۱۹۹۹)
Green, Brush and Hart (۱۹۹۹) بیان می‌کنند که شرکت‌های کوچک که به دنبال کارآفرینی استراتژیک می‌باشند باید مجموعه‌ای غنی از منابع و قابلیت‌ها (چه از داخل سازمان چه اکتسابی از بیرون سازمان برای خود فراهم کنند). که استراتژی‌های رقابتی یا زنجیره ارزش گوشه‌ای از این منابع می‌باشند. بنابراین باید در جهت ترکیب منابع تلاش نمود به شیوه‌ای که این ترکیب منجر به ایجاد هم‌افزایی گردد. (Venkataraman et al, ۱۹۹۲). اینکه شرکت برای تامین نیازهای خود تنها وابسته به یک منبع نبوده و منابع متعددی در دسترس داشته باشد، فرایند ایجاد نوآوری و شکل‌دهی ایده‌ها را برای شرکت تسهیل می‌کند. (Dougherty, ۱۹۹۵). کسب و کارهای کوچک دارای ویژگی‌هایی چون ساختارهای سازمانی ساده با انعطاف‌پذیری بالا و رسمیت کم، درگیری مستقیم مدیریت با فرایندها و تسریع فرایند تصمیم‌گیری، همچنین وجود مزره‌های سازمانی محدود می‌باشند که فرصت‌های بیشتری جهت اکتساب منابع برای شرکت فراهم می‌آورند. (D'Amboise and Muldowney, ۱۹۸۸; Miller and Toulouse, ۱۹۸۴)
آنها همچنین به نسبت شرکت‌های بزرگ با تهدیدات محیطی کمتری مواجه بوده و از این رو آسان‌تر می‌توانند با ذینفعان خود مانند مشتریان - تامین‌کنندگان و رقبا ارتباط برقرار نموده و با ایجاد شبکه‌های ارتباطی گسترده به دنبال تامین منابع مالی برای شرکت باشند. منابع و شبکه‌های ارتباطی یکی از امتیازات استراتژیک برای این شرکت‌ها می‌باشد. (Gulati, ۱۹۹۹; Lee et al., ۲۰۰۱; Lorenzoni & Lipparini, ۱۹۹۹; Barney, ۲۰۰۱). شرکت‌هایی با چنین خصوصیتی به اسامی متعددی خوانده می‌شوند. در اینجا ما از واژه سازمانهای مجازی استفاده می‌کنیم - به معنی سازمانی که ارزشهای استراتژیک خود را به واسطه بازسازی مجدد و پیوسته فرایندهای تجاری کسب می‌کند که این امر در نتیجه شناسایی و برقراری ارتباط بین منابع خارجی حاصل می‌شود.

فرضیه ۳الف. در کسب و کارهای کوچک و متوسط رابطه ای مثبت بین DC - به مفهوم سازمان مجازی - و کارآفرینی استراتژیک وجود دارد.

فرضیه ۳ب. DC - به مفهوم سازمان مجازی - رابطه ای مثبت با رشد شرکت و میزان شناخت آن شرکت از صنعت دارد.

قابلیت های دینامیک که بین مسیرهای فعلی و آتی تعادل برقرار می کند.

شرکت های کوچک باید مراقب باشند که موفقیت استراتژی های فعلی را به بهاب دستیابی به راهکارهای آتی نابود نکنند. تصمیم گیری استراتژیک یکی از قابلیت های دینامیک است که به واسطه آن مدیریت چشم اندازها- فعالیت های فعلی خود -فرصت ها و تصمیم گیری درحوزه سرمایه گذاری در زمینه منابع را، به انجام می رساند. فرایند تصمیم گیری استراتژیک چشم اندازهای آتی شرکت و تصویر آینده شرکت را تعیین می کند. (Hambrick & Fredrickson, ۲۰۰۱; Wickham, ۲۰۰۱; Helfat & Peteraf, ۲۰۰۳)

چنین فرایندهایی تعیین کننده یک چارچوب استراتژیک برای کلیه تغییرات شرکت می باشد. کمبود منابع برای شرکت های کوچک، آنها را مجاب می کند که منابع فعلی خود را سازماندهی مجدد نمایند. از سوی دیگر ارتباطی نزدیک بین توانایی های دینامیک، منابع دینامیک و منابع فعال و کاربردی -که فرایند های تصمیم گیری را تسهیل می نماید- وجود دارد .

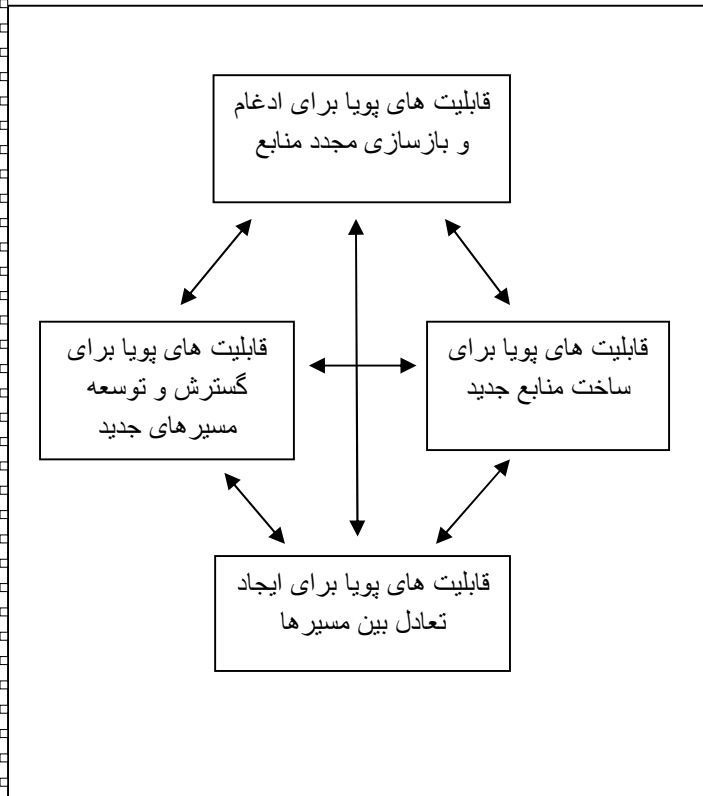
فرضیه ۴الف. در کسب و کارهای کوچک و متوسط یک رابطه مثبت بین DC - به مفهوم فرایند تصمیم گیری استراتژیک متقابل- و کارآفرینی استراتژیک وجود دارد.

فرضیه ۴ب. در کسب و کارهای کوچک و متوسط یک رابطه مثبت بین DC - به مفهوم فرایند تصمیم گیری استراتژیک متقابل- با میزان شناخت شرکت از صنعت، وجود دارد.

نتیجه گیری

در این مقاله مکانیسم های مدیریتی جهت کارآفرینی استراتژیک معرفی گردید. اولاً کسب کارهای کوچک و متوسط باید از گرایشات کارآفرینانه در در کسبو کار خود استفاده کنند. دوما این شرکت ها باید جهت اکتساب قابلیت های بنیادی، خود را در فرایند های بنیادی یادگیری درگیر کنند . همچنین شرکت های کوچک و متوسط باید منابع قدیمی و جدید، داخلی و خارجی را جمع اوری نمایند و شرکت های کوچک به واسطه ساختارهای ساده خود، دارای فرم سازمانی مجازی می باشند. در نهایت مهمترین موضوعی که این شرکتها باید رعایت کنند محدود کردن هزینه های مربوط به فعالیت های دینامیک می باشد .

تأثیرات مفهومی:
رشد شرکت و میزان شناخت آن از صنعت



کارآفرینی استراتژیک:
ملاک ارزیابی منابع:
-ارزشمندی
-کمیابی
-تقلید ناپذیری

شکل ۱. ارتباط بین قابلیت های دینامیک و کارآفرینی استراتژیک