

## تئوری، استراتژی و کارآفرینی

ترجمه از علی رضانی

کسب و کارهای جدید از کجا بوجود می آیند؟ کتاب های مرجع می گویند که کارآفرینان، بمانند لک لک آنها را می آورند. اما کسب و کارهای جدید در جوامع و صنایع گوناگون مثل هم شکل نمی گیرند. بنابراین شرکت های موجود در جوامع سطح بالا، متدهای توسعه یافته ای برای مدیریت سبدهای شغلی متنوع طراحی کرده اند. پس این امری مبهم است که چرا هنوز هم کسب و کارهای پر ریسک جدید بوجود می آیند. چرا شرکت های موجود با تجربه کافی و حسن اعتبار و منابع بجا مزایای کاملی در شکل جدید کسب و کارها ندارند؟ این متن به بررسی ادبیات کارآفرینی در دو حوزه شرایط بازار تولید و مبحث سازمانی می پردازد.

شومپیتر (۱۹۵۰) کارآفرینان را بعنوان تلفیق کننده منابع در راه های جدید معرفی کرده است. من کارآفرینی را بعنوان خلق شرکت های جدیدی که الگو برداری از شرکت های موجود نباشند و نوعی نوآوری را با خود همراه داشته باشند تعریف میکنم. بعنوان مثال یک کارآفرین ممکن است یک مجتمع تسهیلاتی در یک مکان جدید تاسیس کند و یا ممکن است یک شیوه جدید برای توزیع ابداع کند. من به صورت معمول کارآفرینی را بعنوان تاسیس شرکتهای یا سازمانهای جدید نمی دانم. بلکه بحث من پیرامون شرایطی که منجر به کارآفرینی درونی است خواهد بود.

اگر فعالیت های کارآفرینی به عنوان شانس کسب منفعت در نظر گرفته شوند، فراوانی آن، جایگاهش، و چارچوب سازمانی آن باید با در دسترس بودن بینش های کارآفرینی، توسط بازده بالقوه به کارآفرینی، و توانایی های کارآفرین برای جذب منابع لازم تعیین شود. یک تئوری خوب کارآفرینی با این اصول آغاز و با ارتباط پدیده های قابل مشاهده و قابل پیش بینی توسعه مییابد. این امر می تواند مفید باشد، برای مثال، اینکه بتواند به مشخص کردن تفاوت های سیستماتیک پتانسیل کارآفرینی برای کسب منفعت در سراسر گروه محصول صنایع، و جوامع بپردازد. علاوه بر این، این امر می تواند به درک دقیق تر از نوع ترتیبات ساختاری و قراردادی که موجب تسهیل یا مانع فعالیت های کارآفرینی باشد بیانجامد.

این فصل به بررسی زمینه هایی که در آن نظریه ها از فعالیت کارآفرینانه می توانند ساخته شوند می پردازد. در بخش بعدی محصول بازار در بستر فعالیت کارآفرینی مورد بررسی قرار می گیرد. من، با تمرکز بر در دسترس بودن رانت کارآفرینی به بررسی بهبود شرایط موجود و عوامل مانع تخصیص آن پرداخته ام.

بخش بعد به بررسی چارچوب کارآفرینی سازمانی، تجزیه و تحلیل برخی از عوامل توسعه و موانع کارآفرینی داخلی پرداخته است. این ایده ها هستند که سپس با هم در یک چارچوب ساده برای پیش بینی فعالیت های کارآفرینی رخ می نمایند.

### چارچوب محصول - بازار

#### فعالیت های کارآفرینی

از زمانی که جان استوارت میل به معرفی ایده "حالت ثابت" پرداخت اقتصاددانان به دیدن دنیای واقعی به عنوان یک انحراف از برخی ایده آل ها با شرایط ثبات تمایل پیدا کردند. در واقع، نتیجه اصلی اقتصاد خرد نئوکلاسیک ها این است که سود انفرادی (یا ابزار) حداکثری در یک اقتصاد کاملاً مطلع بدون اصطکاک را حذف و هر گونه ضایعات منابع و هر چند هزینه بر باشند سود، در همه جا به صفر رساند. هر چند این مدل چیزی برای گفتن در مورد منبع یک کسب و کارهای جدید، محصولات جدید، نوآوری، و یا راه های جدید برای انجام کارها ندارد. همانطور که شومپیتر تأکید کرده، ایده آل رقابتی نه تنها در توصیف کارآفرینی با شکست مواجه شده بلکه، در ارائه یک مدل محرک برای جستجوی روش های جدید هم به مشکل برخورد کرده است. اگر رقابت سریع و بدون اصطکاک باشد، کارآفرینان می توانند تنها انتظار سود صفر داشته باشند (اگر پروژه موفق باشد) و بدتر از آن شکست خواهند خورد.

#### سنت اقتصاد صنعتی

در همین بعد، Gal braith این موضوع را گرفته که ابتکار و خلاقیت در حیطه شرکت های بزرگ جای دارد. او استدلال کرد که اکثر ابداعات ساده و ارزان، به بیان درک و صریح، تاکنون تحقیق یافته اند. بنابراین شرکت های بزرگ دارنده سودهای انحصاری می توانند توانایی مالی تحقیقات پرهزینه برای محصولات و تکنیک های جدید را داشته باشند یک حوزه قابل قبول پیرامون بحث و تست تجربی این ایده ها رشد کرده است. آثار نظری توسط Arrow, Dermsetc, Nelson, Winter, Karmien, و Schwatc و دیگران منتشر شده اند. مطالعات تجربی مهم توسط Phillips, Comamer, Scherer, Manofield و William San انجام شده اند. رویکرد سنتی به این مسئله در حال تکامل است مخصوصاً که در آثار تجربی،

ساختار بازار یا سائز شرکت دارای قدرت انحصاری به منظور بررسی رابطه بین قدرت حق انحصاری و ابداعات توجه شده است و رابطه بین آنها توسط هزینه R&D یا حق انحصاری اندازه گیری می شود.

این اثر جالب و مفید است اما حجم آن باید آشکار کند که نتایج واضحی پدیدار نشده اند بهترین چیزی که در کل می توان گفت چنین است که به نظر نمی رسد ابداعات اکیداً در حاکمیت شرکت های بزرگ یا اقلیت حاکم باشد. مشکلات این حوزه در کنار عدم وجود پاسخ های روشن بسط می یابند.

در پاسخ به روشن سازی و آزمایش نظرات Schumpete و Galbraith، پژوهشگران به پذیرش برخی طرح های زیر سؤال و در محل شک روی آوردند مخصوصاً که آنها تمایل به

(۱) مشخص کردن همه رانت ها نظیر رانت های حق انحصاری.

(۲) یکی فرض کردن سایر شرکت ها (یا تمرکزگرایی) و قدرت بازار.

(۳) محدود سازی تعریف ابداعات به اختراع نظری.

(۴) فرض این مطلب که مخارج R&D منبع اختراع است.

(۵) شناسایی حق انحصاری به عنوان معیار اختراعات

دارند.

ابداع بین شرکتی نیاز به تکنیکی بودن ندارد بلکه بدون گفتن و تعریف چیزی باید کارساز باشد. شکل جدید سرویس تحویل بسته ها که توسط فدرال اکسپرس خلق گردید یک ابداع بود همانند چیزی که CMA Account توسط Merrill Lynch و توسعه داد و مثال دیگر توسعه پرداخت پول برای شبکه های تلویزیونی کابلی است.

Drucker به ما خاطر نشان می گردد که:

ابداعات... حتماً نباید تکنیکی باشند و در حقیقت نباید چیزی جمعی باشن. ابداعات تکنیکی اندکی می تواند از نظر تأثیرگذاری با ابداعات اجتماعی نظیر روزنامه و بیمه و خرید قطعی اقتصادهای قابل انتقال رقابت کنند.

در هر جا که ابداعات تکنیکی وارد شوند اقتصاد از عرضه محوری به تقاضا محوری پیش می رود بی آنکه به بیشتر سطح تولیدی اقتصاد توجه شود.

یکی فرض کردن درآمدها در بین شرکت‌های دارای حق انحصاری و ارتباط همیشگی بین سائز، تمرکزگرایی و حق انحصاری مسئله بنیادی تری است که به تحقیقات بیشتر راجع به ابداعات نیاز دارد. در ابتدا اجازه بدهید خود اصطلاح را بررسی کنیم. دقیقاً، سود حق استفاده انحصاری چیست؟ اگر همه منافع به اضافه بازگشت سرمایه رقابتی همگی با هم سود حق انحصاری نامیده می‌شوند، اصطلاح هیچ معنای خاصی ندارد. باید آشکار باشد که سرمایه گذاری در پروژه‌های مشارکتی ریسک آمیز را تنها در صورتی می‌توان توجیه کرد که ضررهای مربوط به ناکامی‌ها از طریق بازگشت سرمایه بیش از حد نرمال با موفقیت همراه گردند. اگر به عنوان مثال کل سرمایه خاصی به یک پروژه با شانس ۱ به ۲ ناکامی کامل (از دست دادن سرمایه) تخصیص یابد، نرخ سود مربوط به موفقیت باید دو برابر نرخ نرمال (با فرض درآمد سالانه) برای توجیه سرمایه گذاری باشد. آیا چنین سودهایی در صورت حصول سودهای حق انحصاری هستند؟ در حالت نظری، سودهای حق انحصاری از محدودیت مصنوعی عواید رقبا حاصل می‌گردد که انحراف و صرفاً اتلاف سرمایه است یعنی هر بار ابتکارها تحقق یابند، سود مازاد را می‌توان بدون محدود کردن تأمین محصولات یا سرویس‌های جدید حاصل کرد به هر حال این سیاست‌ها عرضه ابداعات را در نگاه اول محو می‌کنند بنابراین اگر نظریه‌ای بخواهیم که در آن ابداعات داخل می‌شوند استفاده از اصطلاح «حق انحصاری» با نظر به عواید مشارکتی صحیح نیست این مسئله تنها مسئله حق انحصاری نیست بلکه کاملاً مسئله قدیمی تخصیص مناسب حقوق مالکیت است.

برابر فرض کردن سود حق انحصاری با توجه به سائز و تمرکزگرایی مسئله‌ای در این شاخه از پژوهش‌هاست به بیان صریح، قدرت بازار چهارچوبی دارد که در آن شرکت‌ها سود مازاد را با ساخت و پاخت و تبانی ورای موانع ورودی استراتژیکی کسب می‌کنند (موانع وجودی به خودی خود برای رقابت محور شده کافی نیست که هر یک سود شریک دیگر از بین می‌برد). ابداعات و همکاری بین شرکت‌ها در حقیقت به تازگی و متفاوت بودن مربوط است. مدل‌های جمع‌های تولید کالا بهترین رویکرد به مطالعه را ندارد. یک دیدگاه راهبردی که بر یکتایی شرکت‌ها و سودهای شناسایی شده با وجود مشکلات منابع به جای جمع نظر دارد از حوزه استراتژیکی مطرح می‌گردد.

### *آیین استراتژی رقابتی*

مطالعه نظام مند استراتژی تجاری که در مدارس مدیریت و بازرگانی تحقق می‌یابد، مقدمه‌ای راجع به مطالعات برخی شرکت‌ها در یک صنعت دارد. این پژوهش‌ها آشکار می‌کنند که شرکت‌ها در صنعتی یکسان اغلب به میزان چشمگیری با یکدیگر تفاوت دارند. گرچه در محیط رقابتی مشابهی عمل می‌کنند اما مدیریت شرکت‌های مختلف سیاست‌های متفاوتی راجع به کیفیت محصولات، دامنه خط تولید، مجراهای توزیع کالا،

اهرم مالی و روابط کارمندان اخذ کرده و معمولاً استفاده از ساختارهای سازمانی مختلفی را از نظر می‌گذرانند. به علاوه، معمولاً تفاوت‌های پایدار یا گذرا در عملکرد شرکت‌های یک صنعت (صنف) مشاهده می‌گردد. این تفاوت‌ها بین رقبای نزدیک به هم به عنوان تفاوت‌ها در استراتژی شناسایی می‌گردد و حوزه مطالعه بر درک استراتژی در قالب عددی و توصیفی اشاره دارد.

اولین نظریه بنیادین که این داده‌ها برمی‌آید، نظریه سازگاری است طبق این چهارچوب، شرکت با عملکرد بالا یک استراتژی بازاری - محصولی دارد که با فرصت‌ها و موانع تحمیلی از طرف محیط رقابتی در تطابق می‌باشد و به علاوه ساختار سازمانی دارد که مناسب استراتژی اتخاذی است. مدیریت خوب از پیگیری آگاهانه شرایط رقابتی و پیاده سازی سازگاری‌های همراه آنها در استراتژی و ساختار تشکیل شده است.

مشکل نظریه تناسب این است که نظریه مذکور در شرح مناسب علت عدم تناسب همه شرکت‌ها ناکام می‌ماند. اگر تناسب به موفقیت ختم گردد و شرکت‌ها به صورت مشابه به سوی موفقیت انگیزه بیابند، چرا استراتژی‌های نامتناسبی وجود دارند؟ به منظور پیدا کردن پاسخی مناسب برای این سؤال، محققان استراتژی به مفاهیمی روی آورده‌اند که بر تاریخچه خاص و موانع مالی هر شرکت نظر دارند. Caves و Porter شرکت‌ها را دارای دو ویژگی‌های متفاوت اولیه می‌دانند که به صورت استراتژیکی به سوی ایجاد موقعیت‌های رقابتی حول این رقابت‌ها حرکت می‌کنند. Lippman و Rumell تفاوت‌های بین شرکت‌ها را مدلسازی می‌کنند که به صورت نامنظم تولید شده‌اند و تقلید از آنها به خاطر ابهام سببی مربوط به منابعشان دشوار است. Wernerfelt بر اهمیت منابع منحصر به فرد (موانع منابعی) برای استراتژی تجاری تاکید دارد. Hitt و Ireland رابطه تجربی بین توانایی متمایز شرکت و عملکرد آن را کشف کردند.

هم چنین آثار تجربی آشکار می‌کنند که تفاوت نرخ سود در طولانی مدت درون صنایع از تفاوت نرخ سود صنایع در بین صنایع دیگر بسیار بزرگتر است به عنوان مثال با به کارگیری یک آنالیز عناصر واریانس نرخ عوایدی به سرمایه توسط ۱۲۹۲ شرکت آمریکایی در دوره‌ای بیست ساله نمایش داده شد من نتایج ارائه شده در جدول ۱ را حاصل کردم اطلاعات نشان می‌دهند که واریانس در سود طولانی مدت بین صنایع  $\frac{3}{5}$  بزرگتر از آن واریانس در بین صنایع مختلف است به وضوح، اهمیت منابع سود مازاد کمتر از حد طبیعی در این مجموعه اطلاعات بیش از نتایج عضویت در صنعت ویژه، خاص شرکت بوده است. هر بار منبع سود بالا در حوزه منابع شرکت به جای عضویت آن در جمع قرار داشته باشد، مفهوم سود مناسب مفهوم رانت است.

جدول ۱-۲: نتایج آنالیز عناصر واریانس بازگشت سرمایه در بین ۱۲۹۲ شرکت آمریکایی

#### تعریف صنعت

سه رقمی	چهار رقمی	
۳/۹	۴/۷	واریانس به خاطر تأثیرات صنعت
۱۹/۲	۱۷/۶	واریانس به خاطر تأثیرات شرکت در بین صنایع

#### مفهوم رانت بین شرکت ها:

ایده رانت اقتصادی در حدود دهه ۱۸۲۰ توسط دیوید ریکارسو به عنوان بخشی از استدلالش برای نقض قوانین کورن انگلستان بسط یافت ریکاردو ذکر کرد که زمین از نظر ثمردهی تنوع و تفاوت دارد بنابراین هنگامی که تقاضا برای بهره برداری اقتصادی از آن با کاشتن ذرت در زمین با بازدهی کمتر مناسب باشد سود زیادی عاید صاحب زمین می‌گردد. این سود مازاد رانت نامیده می‌شود زیرا در نهایت به صاحبان زمین می‌رسد برخی مفسران استدلال می‌کنند که ذرت به خاطر رانت زیاد پرداختی به صاحبان زمین پرهزینه است (در تنازعات کنترل رانت). قلب استدلال ریکاردو این است که قیمت ذرت با تأمین زمین بارور و نه سطح رانت تعیین می‌گردد.

ذرت به خاطر پرداختی به آن پرهزینه نیست زیرا رانت پرداخته می‌شود زیرا ذرت بالاست و به صورت مناسب مشاهده است که کاهش در قیمت ذرت حاصل نمی‌گردد گرچه صاحب زمین از کل رانت طرف نظر کرده باشد.

#### رانت‌های ریکاردین:

تفاوتها در پرداختی حاصله از عوامل با نوع یکسان ریکاردین هستند البته این عوامل همان نوع یکسان را ندارند اما هیچ رانتی پرداخت نخواهد شد کلید وجود رانت‌های ریکاردین وجود عامل ثابت و نادر است، کمیابی به نحوی است که سود مازاد حاصله از این عامل برای جذب منافع جدید، در عمل ناکافی است. شیوه استاندارد مطرح ساختن این مفهوم افزایش صنایع هزینه‌ای است در این نوع صنایع امکان دسته بندی صنایع از کم هزینه ترین به پرهزینه ترین با سود نهایی تولید کننده با کمترین کارایی برابر با قیمت بازار وجود دارد. شرکت فرعی سود صفر را کسب می‌کند در حالی که شرکت‌های کارآمدتر رانت را کسب

می‌کنند. سود مازاد در این حالت (با فرض atomism) از نظر اجتماعی غیر قابل قبول نیست زیرا عواید سودآور شرکت با عوامل محدودی ممانعت می‌شود نه این که به عنوان ترفندی برای افزایش قیمت بازار استفاده باشد.

مفهوم رانت به خاطر Pareto تفاوت بین پرداختی منابع با بهترین کاربرد و پرداختی‌ها است و در بهترین کاربرد بعدی دریافت می‌شود بنابراین رانت پارتو پرداختی حاصله در ورا و فرای مبلغ مورد نیاز برای کاربری آن است هنگامی که منابع مورد استفاده در بهترین کاربری خود، ارزشی یکسان دارند. مفاهیم ریکاردیو و پارتو به هم مربوط می‌باشند.

رانت‌ها متفاوت با سودها بر تعادل راکد تاکید دارند. تلقی معمول اقتصادهای خرد از رانت نسبت دادنشان به عامل نادر و تلقی آن عامل صورت مجزاست بنابراین هزینه‌های شرکت رانت را نیز شامل می‌شود اگر عامل نادر مورد توجه قرار گیرد رانت‌ها بزرگ شده و دیگر هیچ سودی نشان داده نمی‌شود این فرمول قدیمی است و شرط سود صفر نظریه نئوکلاسیک را حفظ می‌کنند. به هر حال این امر ناکافی است و در برابر دیدگاه‌های جدیدتر قرار می‌گیرد به ویژه که اکنون می‌دانیم منابعی که می‌توانند به عنوان منابع مال میک رانت موثر نوع بسیار ویژه‌ای دارند: آنها غیر خاص بوده و می‌توان با مکانیسم‌های بازار و حداقل هزینه معاملات از آنها استفاده کرد به هر حال اگر عامل ثابت رانت به نیازهای شرکت مربوطه شود یا اگر استفاده از آن هزینه‌های کلان معاملات را شامل گردد، رانت آن عامل از نظر منطقی یا عملی از سودهای شرکت قابل جداسازی نیست.

### رانت‌های پیمان کاری

مفهوم کلاسیکی رانت در جهان دارای رکورد کاربرد دارد و بازدهی منابع مختلف یا یک مبلغ را در کاربردهای متفاوت مقایسه می‌کند. پیمانکاری در تضاد با این امر کشف ترکیب‌های جدید منابع است و احتمال مسئله مرکزی آن است بنابراین من رانت پیمانکاری را به عنوان تفاوت ارزش بعدی معامله و هزینه منابع آن در ترکیب با شکل راهبردی تعریف می‌کنم و انتظار می‌رود که رانت‌های پیمانکاری صفر باشند. صحت عمده این تعریف شناسایی عناصر سودآوری است که نتیجه احتمال ex ante می‌باشند.

گرچه رانت‌ها در رقابت طبیعی دخالت داده نمی‌شوند اما به خوبی می‌تواند آنها را تخصیص داد. زیرا آنها پرداختی برای عاملی در فرا و ورا هزینه مورد نیاز برای کسب کاربرد فعلی آن است. پس اگر رستوران در هر سود ۵۰۰ هزار دلاری داشته باشد اما همه هزینه‌های برنامه ریزی، سرمایه گذاری و هماهنگی‌ها را بهبود بخشد و سود حاصله آن ۳۰۰ هزار دلار باشد، تفاوت ۲۰۰ هزار دلاری آن رانت است. رانت به نحوه قابل تخصیص است که بتوان سود شرکت را تا ۲۰۰ هزار دلار کاهش داد بی آنکه سطح عملیات کاهش یابد.

تخصیصات expast رانت پیمانکاری به این معناست که مالکان سرمایه رانت دار باید کاهش رانت را به اندازه افراد، گروه‌ها و دولت‌هایی ذی نفعی تلقی کنند که به صورت فرصت طلبانه درصدد تعریف مجدد سهام خود هستند به علاوه سرمایه‌های مقاطعه کاری لزوماً به کاربرد خاصی تعلق دارند یا ریسک ضرر برای آنها وجود ندارد. بنابراین مقاطعه کار با احتمال تخصیص رانت اضافی بنا به سهم خاص سرمایه اصلی رو به روست. به صورت جالبی شرکت کسب کننده رانت شبیه شرکت کلاسیک و موفق حوزه استراتژیکی که

- نرخ بالای سود و اختیار اندک را در تخصیص گردش سود خود نشان می‌دهد.

- در مرکز آن منابع خاص و منحصر به فردی وجود دارند که نمی‌توانند آزادانه بسط یابند یا از آنها تقلید کرد.

- مدیریت آن نسبت به اقدامات قانونی و معاملات قانونی و معاملات سیاسی صنف‌ها، دولت‌ها، گروه‌های مصرف کننده و ... حساس تلقی می‌گردد.

### عدم اطمینان و رانت

در عدم اطمینان غایب انتظار داریم که داده‌های استفاده شده در ریسک داد و ستد مخاطره آمیز کارآفرینانه بازتاب ارزش آن‌ها در کاربرد باشد و یا تقاضا و کشش بازار «مورد انتظار» و یا تقلید سریع برای کاهش سودهای در مواعیل زمان باشد به این عدم اطمینان معمولاً به چشم «دستاورد» یا «اختراع» نگاه می‌شود. دستاورد کارآفرینانه‌ی ارزش منابع شامل بررسی معدنی، توسعه‌ی واقعی وضعیت و ابداع تکنولوژی و خلق دو روش جدید برای تولید و تحویل محصولات و خدمات است. الگوی دستاوردهای تقاضا شامل تأمین رضایت نیازهای مشتری و شناسایی بخش ارزشمند بازار توجه و تمرکز است جایی که فعالیت‌های کارآفرینانه به صورت کامل عدم اطمینان اصلی را حل می‌کند و نتایج به دست آمده و نهفتگی غایب می‌تواند به طور عالی تقلید شود.

در این صورت بهتر است که ابداع گر با حق مالکیت تأمین شود تا اشاعه‌ی دانش را تشویق کند. اگر داد و ستد مخاطره آمیز عدم اطمینان باقی مانده را رها کند به طوری که بیشتر در موارد نوآوری‌های تجاری یافت می‌شود تا فنی، کارآفرین با خطر اخلاقی در بدست آوردن پرداخت‌ها از دیگران برای آنچه یادگرفته شده است مواجه می‌شود.

در محدود کردن مورد «تقلیدپذیری غیر مطمئن» ابهام بسیار زیاد است تا جایی که کار آفرینان موفق احتمالاً دیگر نمی‌توانند موفقیت گذشته را بدست آورند. اینجاست که اشاعه‌ی اطلاعات بی ارزش است و در نتیجه نمی‌تواند منبع خوبی برای منفعت‌های کارآفرینانه باشد.



چه چیزی به یک داد و ستد پرخطر کارآفرینانه اجازه می‌دهد که اگر موفق شد اجاره دریافت کند؟ تجارت باید یک نوآوری کامل و کافی باشد تا بتواند یک جایگزین ثمربخش برای جانشینانش باشد که باید در برابر تصاحب اجاره‌ها مقاومت کند و باید مقداری حفاظت در برابر رقابت‌های تقلیدی داشته باشد.

اولین شرط این است که نوآوری باید ثمربخش باشد. به این معنا که باید افزایش کافی در ارزش بر محصولات جانشین قبلی با فناوری را فراهم کند تا قیمت نوآوری را توجیه کند جایی که این دست آوردها ممکن نباشد نوآوری کارآفرینانه نمی‌تواند شروع به پرداخت هزینه‌های خود کند.

### مرکز نوآوری بازار- محصول

مقدار منابع اجتماعی که به کارآفرینی اختصاص می‌یابد بستگی به سود معامله گرانه و سطح عدم اطمینان دارد. زمانی که اندازه ی بالقوه ی سود معامله گرانه افزایش می‌یابد، جوایز بزرگ تر می‌شوند و فعالیت‌های بیشتری از کارآفرینان انتظار می‌رود.

داشتن بدهی‌های محدود و قوانین توقف عملیات با اعلام ورشکستگی در تضاد است، بسیار ممکن است که با افزایش عدم اطمینان، افزایش یابد. به گونه‌ای که احتمال دستیابی به درآمد مثبت افزایش یابد و درآمدهای منفی نیز کاهش پیدا کند. بنابراین ارزش مورد انتظار از نوآوری افزایش می‌یابد.

ایده‌ای که کارآفرینی را در شرایط عدم اطمینان افزایش می‌دهد احتمالاً درک مشترکی از کارآفرینان به عنوان افرادی دارند که ریسک‌پذیر هستند. برای مثال، Grayson با مطالعات کلاسیک خود در سال ۱۹۶۰ در مورد حفاری چاه‌های نفت و گاز به ارزیابی توانایی عملکرد در ایجاد ثروت و به کارگیری رفتارهای ریسک‌جویانه پرداخت. اما این امکان وجود دارد که این فعالیت‌ها به سختی از دیگر رفتارهای ریسک‌پذیر که ارزش ریسک‌پذیری متفاوتی دارند، قابل تمایز هستند. بنابراین داده‌های Grayson نشان داد که ترجیح ریسک‌پذیران در شرایط ریسک‌پذیری بیشتر بر روی ریسک‌های مالی است.

عوامل تاثیرگذار بر اندازه و دوره‌ی سود معامله گرانه بر فعالیت‌های نوآورانه تاثیر می‌گذارد. زمانی که تخصیص شایع است فعالیت‌های دولتی یا چانه‌زنی‌های افراد فرصت طلب به وسیله‌ی بخش‌های قدرتمند، موجب کاهش کارآفرینی می‌شود. علاوه بر این واضح است که پروژه‌هایی که بر دارایی‌ها تاکید دارند، از مالکان این دارایی‌ها انتظار درآمد زیادی دارند و به دنبال جایگزینی مرکز کارآفرینی محتمل در سازمان‌های موجود در چنین شرایطی هستند.

نهایتاً شایان ذکر است که عدم اطمینان‌های اولیه که در سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینانه وجود دارد، قدرت و کیفیت مکانیزمی را که کارآفرینی تحت آن ارائه می‌شود، تحت تاثیر خود قرار می‌دهد. زمانی که RCA

سرمایه گذاری بر روی دیسک های ویدئویی را برای سرگرمی ها خانگی بر عهده گرفت، نسبت به واکنش مشتریان نگرانی هایی ناشی از عدم اطمینان وجود داشت. همچنین عدم اطمینان زیادی نسبت به مزیت وسودی که نصیب پیشگامان می شود، وجود دارد. شکست در سرمایه گذاری به سوال در مورد واکنش مشتریان پاسخ می دهد اما موضوع شایستگی و مکانیزم های باز جداسازی را در نظر نمی گیرد.

در نمونه ای دیگر، کارآفرینان اولیه در صنعت نرم افزارهای کامپیوتری کوچک انتظار دارند در گستره ی وسیع عناوین رقبا موجود از سایرین متمایز شوند که این در حد یک خیال بافی در بین هزاران رقیب موجود است. آنها با تولید اولین محصول خود شگفت زده می شوند (همانطور که dBase I1 و Wordstar شدند) و به عنوان بهترین فروشنده مطرح می شوند و حتی اثبات این موضوع که محصول بهتر می تواند جای آنها را بگیرد کار دشواری است. همانگونه که *de facto* به عنوان استاندارد صنعت نرم افزارهای کامپیوترهای کوچک مطرح شد (اعتباری که از اثرات مضاعف ارتباطات بدست آورد). افزایش تلاش های کارآفرینانه منجر به افزایش سود معامله گرانه ی ناخالص خواهد شد. این صنعت سود زیادی را برای پیشگامان به همراه می آورد. اما ماهیت تمرکز در قدرت در آنها منجر به کاهش تلاش های کارآفرینانه می شود در حالیکه بخش های کلیدی بازار اشباع شده اند. در بسیاری از کشورها، پس از ظهور اولین موج نوآوری، رقبا کاهش اندازه ی مکانیزم های جداسازی تمرکز را به عنوان هدف خود انتخاب می کنند. بنابراین اگر یادگیری خریدار مزیت مهمی برای پیشگامان باشد، ممکن است توسعه ی محصولات راحت تر باشد. اگر یادگیری خریدار امری حیاتی باشد، روش های فرآیند محور خودکار بیشتری، توسط کسانی که به دنبال از بین بردن تجربه ی رهبر بازار هستند، مورد استفاده قرار می گیرد. اگر شلوغی کانال منبعی برای مزیت باشد، تقلیدکنندگان به دنبال کانال های توزیع جدید خواهند رفت. این جنبش های رقابتی، خود منجر به فعالیت های نوآورانه می شود که صنعت را از مرحله ی تولد تا بلوغ پیش می برد. زمانی که صنعت به بلوغ رسید، واردشوندگان اولیه باید سعی کنند تا متوجه بشوند که صنعت به سوی سودآوری رایگان می رود یا اینکه بخش های تحت نفوذ خود برای ایفای نقش بهتر حفظ می کند.

### زمینه ی سازمانی فعالیت های کارآفرینانه

بر اساس موقعیت های محصول - بازار برای کارآفرینی چه سازمان هایی ابداع می کنند و چه زمانی از طریق سرمایه گذاری های جدید خود بیشتر از شرکت های موجود می توانند از نوآوری خود استفاده کنند؟ من ابتدا به انگیزش های سازمانی نوآوری و عملکرد شرکت به عنوان تنها عملگر توجه می کنم سپس مشکلات کارآفرینی را از دیدگاه انفرادی اعضای شرکت بررسی می کنم.

## مشکل هم‌نوع خواری

در سال ۱۹۵۰ در Detroit ماشین‌های بزرگتر نسبت به ماشین‌های کوچکتر سودمند تر بودند و این موضوع عجیبی نبود. تولیدکنندگان زیرک با وجود کم‌هزینه‌تر بودن ماشین‌های کوچک، به دنبال از بین بردن کسب و کار ماشین‌های با اندازه‌ی متوسط نبودند. به‌طور مشابه می‌توان گفت، انگیزه‌های شرکت Xerox در مقابل دستگاه‌های کپی کم‌هزینه‌ی ژاپنی به وسیله‌ی هم‌نوع خواری ماشین‌های سودمند، کاهش یافت.

Hillkirk (1986: 15) اشاره می‌کند:

بازارهای با حجم کم، کسب و کارهای با حاشیه‌ی سود کم هستند و بازارهای با حجم بالا، کسب و کارهای سودآوری می‌باشند.

ترس شرکت Xerox از تولید محصولات با حجم کم -چه ساخت کشور ژاپن یا ساخت شرکت Xerox- کسب و کار شرکت را به سمت بازارهای با حجم بالا می‌کشد و در نهایت سود بیشتری نصیب شرکت خواهد شد.

مطالعات اقتصادی پیرامون این موضوع عوامل موثر بر آن را به صورت فرمول در آورد تا میزان سختی تصمیم‌گیری‌های لازم برای توسعه‌ی یک محصول کارا که در معرض خطر جانشینی توسط محصولات کم‌سودتر قرار دارد، مشخص شود. یک شرکت انحصاری شاید خرگز وجود جانشین را نبیند درحالی‌که دیگران مشغول ساخت کالای جانشین هستند. چون درآمد حاصل از نوآوری به وسیله‌ی تخریب جریان سودآوری ناشی از محصولات قدیمی، کاهش یافته است، بنابراین شرکت دیگر انگیزه‌ای به سود بیشتر و فعالیت‌های نوآورانه بیشتر ندارد. نکته‌ی قابل توجه در این مورد این است که جریان‌های سودآور اصلی بزرگتر، به انگیزه‌ی کمتری از شرکت برای نوآوری نیاز دارد.

برخلاف آنچه که یک اقتصاددان در مدل بیان می‌کند، نمونه‌ها فقط به بیان نگرانی‌های صاحبان کسب و کار در ارتباط با مسایل موجود می‌پردازند تا پتانسیل‌های رقابتی. اگر محصولی که فرد تولید می‌کند نسبت به آنچه رقبا تولید می‌کنند، به صورت جانشینی کامل باشد، جای هیچ‌گونه برای تردیدی باقی نمی‌ماند که اگر فرد محصول جدید تولید نکند و به فروش نرساند، رقیب‌اش این کار را می‌کند. اما در بسیاری از مواقع عدم تقارن جدی در پاسخ‌های مشتریان وجود دارد. به‌ویژه زمانی که مشتریان با یک فروشنده ارتباط برقرار کنند. آنها می‌توانند در مورد محصولی که فروشنده دارد، تحقیق کنند و این بستگی به خدمات ویژه‌ای دارد که فروشنده به عنوان دلال یا نمایندگی عرضه می‌کند. همچنین به اطلاع‌رسانی

فروشنده در مورد محصولات جدید نیز بستگی دارد. زمانی که چنین رابطه ای بین مشتری و فروشنده وجود دارد، می توان از این مشتریان انتظار داشت که نسبت به معرفی محصول جانشین جدید توسط فروشنده، واکنش مثبتی داشته باشد تا معرفی محصول مشابه که توسط رقبا انجام می گیرد.

این همان پاسخ های متفاوتی است که منجر به مشکل هم نوع خواری می شود. در مثال Xerox، شرکت انتظار داشت که مشتریان سنتی او واکنش تهاجمی بیشتری نسبت به محصول جدید و کم هزینه ی Xerox در مقابل محصولات فروشندگان ژاپنی داشته باشند. AT&T هم اکنون با مشکل مشابهی در مورد میلیون ها تلفنی که به مردم اجاره داده، مواجه شده است. اجاره بها با نرخ ۱۰۰ دلار یا بیشتر جریان نقدی زیادی را برای شرکت به همراه داشت و همین امر از انگیزه ی شرکت برای رقابت تهاجمی با سایر رقبا در مورد تلفن های کم هزینه ی ۲۵ دلاری کاست.

اثر هم نوع خواری بیان می کند در بسیاری از موارد سود بدست آمده از معامله موجب افزایش نوآوری نمی شود. به عبارت دیگر بنظر می رسد، بیشتر رویکردهای مفید برای کارآفرینی مرتبط با حمله ی مستقیم به موضوعات سودآور است البته شاید یک شرکت تمایلی برای واکنش به حمله ی شما نداشته باشد.

### خط مشی جاری سازمانی

متون و مطالب زیادی پیرامون بروکراسی و سختی ایجاد تغییر در سازمان های بزرگ و پیچیده مطرح شده است. این موضوع در چارچوب عناوینی مثل محدودیت عقلایی، انتخاب عمومی و اشتراکی قرار می گیرد. Crozier (1964: 225) می گوید:

مردم در رده های بالایی به صورت نظری ارتباط زیادی با قدرت دارند و گاهی قدرتی که آنها در اختیار دارند بیشتر از، استبداد های اجتماعی است. اما این قدرت ها خیلی مفید نیستند. چراکه آنها فقط می توانند به صورت غیرشخصی اقدام کنند و به هیچ وجه نمی توانند در طبقه های زیردست و فرمانبردار مداخله کنند. به همین دلیل آنها هر روز به دنبال ایجاد ارتباط هستند. اگر آنها بخواهند تغییری را ایجاد کنند باید مسیر طولانی را طی کنند و به عبارت دیگر کار شاقی را انجام دهند. بنابراین سیستم های متمرکز، با الگوی مقاومت رده های جداگانه ی متفاوت آنها را بسیار ضعیف می کند به گونه ای که آنها فقط قادر خواهند بود از نیروی خودشان در پدیده ها مورد انتظار واقعی استفاده کنند.

با توجه به چرخه ی عمر سازمان های بروکراتیک، مشخص می شود احتمال کمی وجود دارد که تغییرات در تمامی دوره های عمر سازمان به وجود بیاید. Downs (1967:20) بر همین موضوع تاکید کرد " تمامی

سازمان ها همچنان که بر سن آنها افزوده می شود بیشتر تمایل دارند محافظه کار شوند هرچند آنها دوره ای را با رشد سریع یا گردش مالی داخلی می گذرانند."

جالب توجه است، متون زیادی در مخالفت با این موضوع بیان شده است که شرکت های بزرگ محیط ایده آلی برای نوآوری هستند. به عنوان مثال Shumpeter (1950) بیان می کند شرکت های مدرن، خط مشی تکراری برای نوآوری در سازمان دارند و Galbraith (1952) منابع و فعالیت های اشتراکی را برای نوآوری بزرگ مقیاس مدرن مورد نیاز است تا کارایی بیشتری را برای شرکت های سودآور به ارمغان بیاورد. تعداد شواهد تجربی در مورد نوآوری فن آورانه نه در مقیاس اقتصادی و نه در مقیاس غیر اقتصادی نشان داده نمی شود. هیچ مطالعه ی مقایسه ای در مورد نوآوری تجاری و غیر نوآورانه صورت نگرفته است.

نتایج بدست آمده از مطالعات پیرامون نوآوری فن آورانه نشان می دهد که دلیلی بر نوآور تر بودن سازمان های بزرگ نسبت به سازمان های کوچک یا تازه تاسیس وجود ندارد. انی موضوع بدان دلیل صحت دارد که انواع کارآفرینی و زمینه ی مورد نیاز آنها متفاوتند. بهترین فرصت کارآفرینانه برای سازمان های بزرگ گسترش مجدد منابع و توسعه ی موقعیت های رقابتی است. کسانی که تمایل به خصوصی سازی و شرکت های کوچک دارند ممکن است بر روی فرصت های جدید و ایجاد بازارهای جدید تمرکز کنند. به عنوان مثال به به وجود آمدن شرکت های هواپیمایی که به دنبال کاهش کنترل دولتی بودند، شرکت های کارآفرینانه ی جدید وارد این صنعت شدند که استراتژی های آنها مبتنی بر نیروهای کاری بود که عضو اتحادیه های کارگری نبودند و به دنبال ارائه ی خدمات کم هزینه ی ضروری هستند. آنها به فعالیت هایی مانند توسعه ی سرگرمی ها، برنامه ریزی پیوسته ی پروازها پرداختند و همچنین یک سیستم قیمت گذاری برای ایجاد تفاوتی موثر در قیمت ها ایجاد کردند.

### مشکل انگیزه ها

قسمت اعظم روح فعالیت های کارآفرینانه مرتبط با کسب منابع است. اما زمانی که ریسک سرمایه متوجه فرد کارآفرین نیست، ممکن است مشکل انگیزشی به وجود آید. Arrow(1962) اولین کسی بود که تعریف واضح این مشکل را به عنوان یک رویداد خطرناک اخلاقی بیان کرد. از دیدگاه او جدا کردن ریسک از نوآوری می تواند به سادگی و با پرداخت فی به او مادامی که کنترل و ارزیابی کارش رایگان می باشد، صورت بگیرد. اما چنین کنترلی به صورت رایگان نمی تواند انجام شود. در نتیجه شخص نوآور مجبور به تحمل حداقل بخشی از ریسک به منظور ایجاد اطمینان در قبول مسئولیت خویش می باشد. نوآوری به میزان کم می تواند موجب تعادل شود چراکه ممکن نیست شخص نوآور ریسک را تجربه نکرده باشد.

توسعه ی نظری این ایده توسط Leland و Pyle در سال ۱۹۷۷ نشان داد ارزیابی خارجی سرمایه گذاری های کارآفرینانه بستگی به میزانی از سرمایه ی کارآفرین دارد که ریسک پروژه متوجه آن می شود. Downs و Heinkel در سال ۱۹۸۲ حمایت تجربی از این نظریه کردند و بیان کردند با تعهد شخصی کارآفرین نسبت به پروژه ارزش سهام سرمایه گذار افزایش می یابد.

این تحلیل ها در لفافه ی عناوین بازاری قرار می گیرند و آنها خیال می کنند که کارآفرین به دنبال یک سرمایه گذاری جدید است و با مشکل جذب کردن سرمایه گذار مواجه است. آیا مشکل کارآفرینی در شرکت های موجود ساختاری مشابه دارد؟ من می گویم ماهیت قراردادهای استخدامی، جابه جایی های مدیریتی و کامل نبودن بازارها برای نیروی های مدیریتی سبب ایجاد مشکلات انگیزشی می شود. گذشته از کاهش نوآوری، این مشکل درجایی که نرخ تنزیل ضمنی سازمان پیرامون درآمدهای آتی بیشتر از هزینه ی سرمایه ای است، موجب ایجاد نزدیک بینی در سازمان می شود.

در سازمان های بسیار بزرگ که فرآیند تصمیم گیری به صورت چند سطحی است، تحلیل، پیشنهاد و تجویز به صورت مجزا هستند. تعدادی از پژوهشگرها مشاهده کرده اند که مرحله ی تجویز در مقابل انبوه اطلاعات نامتقارن انجام می گیرد. Schon (1967: 110) مشاهده کرد:

کارآفرینان بدون اعتبار نمی توانند جهش داشته باشند. مطابقت پیش از واقعیت معمولاً ناکافی است. رئیس و کارمند هر دو از یکدیگر آگاهی ندارند و به دنبال چشم پوشی از واقعیات، فرصت ها و مشکلات فرآیند نوآوری هستند. این عدم آگاهی در تصمیم گیری ها تاثیر می گذارد.

به صورت مشابه، Theoret و Mintzberg, Raisinhan (1976: 260) اشاره می کنند که:

در بودجه بندی سرمایه ای نیز به عنوان رسمی ترین اختیار، مشکل اصلی در بیان واقعیت گزینه هایی است که افراد به علت آگاهی کم با آن روبرو هستند. بنابراین عدم آگاهی قابل قیاس مدیریت با گرایش ذاتی حامی ارتباط دارد.

با اطلاعات محدود داده شده، چگونه اختیار در تصمیمی گیری وجود دارد؟ Bower (1967) به صورت جزئی این فرآیند را مورد مطالعه قرار داد و بیان کرد که تصمیم گیری ها در نهایت بر اساس رویکردهای پیشنهادی مدیر صورت می گیرد. در ساختارهای تدریجی، اعتبار برای قضاوت مدیران سطح پایین توسط مدیران سطح بالاتر بدست می آید. مدیران سطوح بالای نمی توانند یک پروژه را بر اساس معیارهای خارجی ارزیابی کنند اما می توانند بر اساس عملکرد مدیران پس از مشخص شدن واقعیت به شهرت برسند. یک مشکل واضح که در این نوع چیدمان اداری دیده می شود این است که توانایی مدیران برای شکل دهی

صحیح برآوردهای اعتبار، به علت ناتوانی آنها در شناسایی عوامل بیرونی؛ بسیار محدود است. به علاوه توزیع اطلاعات پروژه های کارآفرینانه لزوماً متنظر با الگوهای اعتبار نیست. در مقابل از مدیران جوان تر به دلایل زیادی توقع می رود که راه های کوتاه تر، ایده های تازه تر و بازارهای دسته اول و اطلاعات با فن آوری بیشتری داشته باشند.

پس از آن، به بررسی تاثیر جابه جایی مدیریتی بر تصمیم گیری در این زمینه می پردازیم. فرض کنید یک مدیر رده ی پایین قصد دارد ارزش فعلی خالص ناشی از درآمدهای آینده خودش را به حداکثر برساند، این مدیر چگونه باید اقدام کند؟ با استفاده از پویایی، مدیر باید چشم انداز خود را با میزان اعتبار یا درآمد حاصل از پروژه تعدیل بخشد و به این فکر کند که شاید مدت زمان زیادی در این سازمان باقی نماند. تاثیر خالص جابه جایی مدیران در میزان تنزیل جریان نقدی آینده خیلی بیشتر از نرخ تنزیل شخصی بر ثروت یا هزینه ی سرمایه ای کارمند است. بر این اساس، انتخاب مدیران باید واقعا بر مبنای همکاری باشد.

جابه جایی مدیران فقط یک اثر خارجی نیست بلکه بیشتر از آنکه به نزدیک بینی تبدیل شود، توانایی تبدیل به فرصت را نیز داراست. گاهی اوقات مدیران کارآفرینی در رقابت با دیگر مدیران در تصویب پروژه های نایاب در می یابند بد جلوه دادن درآمدهای آتی ضروری است. زمانی که مدیران نتوانسته اند به قول های خود عمل کنند، محاسبه ی اینکه آنها می توانند شرکت را ترک کنند یا تقسیم کنند ممکن نیست. این مدیران شاید پروژه هایی را انتخاب کنند که درآمدهای کوتاه مدت و ضررهای بلند مدت دارند.

در واقع آنان قصد دارند با بدست آوردن مزایای این پروژه و درآمدهای کوتاه مدت آن برای خود اعتبار کسب کنند و از جریمه های شکست های آتی جلوگیری کنند. در اینجا آنها بر روی پروژه هایی که به زود به آنها اخطار می دهد، شرط بندی می کنند و به فرصت طلبان اجازه می دهند پیش از درک مشکل پروژه توسط دیگران خارج شوند.

اما مدیران بالایی شرکت از این منطق آگاه نیستند همچنین توانایی تشخیص اینکه کدام مدیر یا کدام پروژه فرصت طلب است، را ندارند. آنها مجبورند اعتماد نکنند و تمامی سود های آتی را بیشتر از افزایش نزدیک بینی سازمانی، تنزیل نمایند.

مدیران میانی که ایده های ارزشمند کارآفرینانه دارند در این بین با تردید روبرو می شوند. سازمان به صورت عقلانی نسبت به جابه جایی مدیران و فرصت طلبی واکنش نشان می دهد و ابعاد بلند مدتی که توسط مدیران بالایی پشتیبانی می شود را تنزیل می کند. هر کدام از پروژه ها که رد شوند یا درآینده موفق شوند، به مدیران کارآفرین انگیزه می دهد که اگر امکان دارد، شرکت را ترک کند و به صورت مستقل پروژه را دنبال کند. با ترک شرکت و جایگزینی علایق خود در ارتباطات استخدامی، کارآفرین توانایی خود را برای

افزایش تعهد نسبت به پروژه افزایش می دهد چراکه او سرمایه اش را در معرض ریسک قرار داده و چیدمان سازمانی و فراهم می کند تا به درآمدهای آتی با استفاده از ثروت یا اعتبار دست یابد.

در پایان این تحلیل، باید اشاره کرد که کارآفرین برای خروج از شرکت و شکل دهی فعالیت خود راه دیگری نیز دارد که نزدیک بینی را در شرکت افزایش می دهد. از طرفی مدیر ارشد باید به هر پیشنهادی که دریافت می کند توجه نماید هرچند که از نظر سرمایه گذاران خارجی بازار قابل قبول نباشد.

نظریه ی مطرح شده در بالا ۲ چیز را بیان می کند. توضیح نزدیک بینی سازمانی در جایی که تمامی عوامل عقلایی هستند و همچنین توضیح خروج بیشتر به علت شکست انگیزه ها تا سرقت فکری. این پدیده مشابه آن چیزی است که در Silicon Valley رخ می دهد. جایی که تعداد زیادی شرکت با کارمندانی با ایده های سرمایه گذاری وجود دارد و راه حل مشکلات انگیزشی در شرکت ها را درک کرده اند.

### نتیجه گیری

فعالیت های کارآفرینانه در جایی که تناسب کم و مکانیزم های جداسازی زیاد است، تشویق می شوند. لزومی ندارد که بازگشت های اجتماعی در مورد نوآوری زیاد باشد، حتی ممکن است بازگشت های خصوصی در مورد نوآوری وجود داشته باشد. ارتباط بین فعالیت کارآفرینانه و عدم قطعیت به صورت کلی مشخص نیست اما دلایلی وجود دارد که نشان می دهد این رابطه در بسیاری از موارد به صورت مثبت است.

کارآفرینی در سازمان ها به وسیله ی توانایی شرکت های بزرگ در جمع آوری منابع و اداره ی پروژه های بزرگ تسهیل می یابد. اینرسی بروکراتیک و مشکلات انگیزشی که در اطلاعات نامتقارن به وجود می آید، مانع پیشرفت کارآفرینی می شود.

در تحلیل مرکز کنترل کارآفرینی سرانجام پروژه موضوع برجسته ای می باشد. هرچقدر انتظار سرمایه گذار برای سرمایه گذاری افزایش یابد، توانایی کارآفرین برای جذب سرمایه گذار کاهش می یابد. ادغام این مفهوم با مشکل متناسب بودن دارایی های ویژه در نمودار شکل ۱،۱ نشان داده شده است. هنگامی که سرمایه گذاری کارآفرینانه شامل دارایی های ویژه می باشد این توقع به وجود می آید که دارای های شرکت مسئولیت آن را به عهده بگیرد. اگرچه زمانی که پروژه مدت زیادی طول می کشد ارزیابی پروژه در مقایسه با شرکت کار دشواری است. نبود برخی از ساختارهای تضمینی خارجی شکست فعالیت کارآفرینانه را به دنبال دارد. یک راه حل استفاده از سرمایه گذاری های مشترک است که در آن دارایی های یک مالک و رویاهای کارآفرینانه در شرکتی مجزا سرمایه گذاری می شوند.



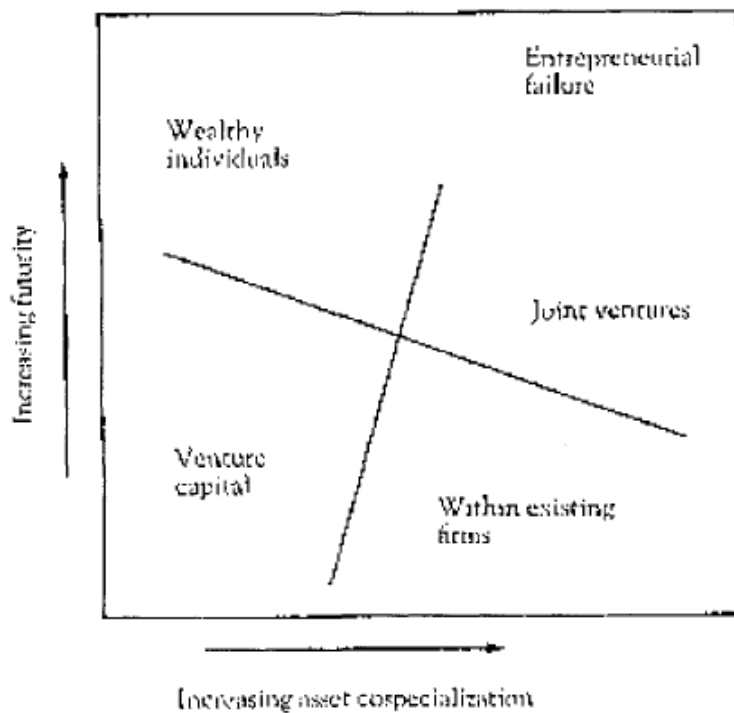


FIGURE 2-1 Variations in Entrepreneurial Locus with Futurity and Degree of Asset Cospecialization

زمانی که دارایی های ویژه مشکلی ندارند، انتظار می رود سرمایه گذاری های شخصی بیشتری شکل بگیرد. خیلی از آنها به علت ناتوانی در فراهم کردن چیدمان انگیزشی مناسب از شرکت خارج می شوند. زمانی که مدت زمان اجرای پروژه خیلی طولانی می شود مشکل بدست آوردن منابع، مشکلی برطرف نشدن است. در اینجا کارآفرینی به عنوان محیطی مناسب برای کسانی است که ایده های در ذهن دارند و به دنبال سرمایه ی کافی برای بهره برداری از آنها هستند.