



تنوع در مدیریت استراتژیک، ادراک استراتژی:

مطالعه کارآفرینی در بنگاه های متوسط با سرعت رشد بالا

Dr. Keith Perks Prof. Ricarda Bouncken

استاد: جناب دکتر حجاریان

مترجم: شایقه عاشوری زاده

پائیز 1388

چکیده

بنگاه‌های کوچک و متوسط و کارآفرینان که در توسعه ایده‌ها و تکنولوژی‌های جدید مشارکت زیادی دارند، و باعث پدید آمدن صنایع جدید می‌شوند، بندرت مفاهیم مدیریت استراتژیک رسمی شده را بکار می‌بندند. پیرو هدف تحقیق جهت کشف ادراک کارآفرینان از مدیریت استراتژیک، این مقاله به جستجوی مفاهیم مدیریت استراتژیک و مفهوم سازی در بنگاه‌های کوچک و متوسط از ترکیب تحقیق کارآفرینانه و رویکرد رفتاری مدیران می‌پردازد. برای کشف مفهوم سازی و معنای مدیریت استراتژیک در بستر کارآفرینانه با کارآفرینانی در که در اروپا سرعت رشد بنگاهشان از کوچک به متوسط طی 5 سال بر اساس استخدام با زیاد بوده، مصاحبه کرده ایم. ما سبک‌های کارآفرینانه ترکیبی و معمولی را یافتیم.

اصل مقاله در کنفرانس سالانه جامعه مدیران استراتژیک در اکتبر 2004 ارائه شده است.

لغات کلیدی: کارآفرینی، ادراکات، رفتار استراتژیک

مقدمه

بنگاه‌های کوچک و متوسط و کارآفرینان در توسعه ایده‌ها و تکنولوژی نقش بسزایی دارند و باعث ایجاد صنایع جدید می‌شوند. اگرچه مدیریت و مالکیت بنگاه‌های کوچک و متوسط به نسبت کارآفرینان باعث توسعه ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید می‌شود؛ اما بندرت از مفاهیم مدیریت استراتژیک رسمی شده استفاده می‌کنند (Kisfalvi, 2002). محققان مطرح می‌کنند که این حادثه ریشه در فقدان دانش مدیریتی عمیق، موانع ذهنی در برابر نیاز به اجرای مدیریت استراتژیک یا منابع محدود برای کسب دانش و ابزارهای مدیریت استراتژیک می‌باشد. شاید این موضوع مربوط به ویژگی کارآفرین و موضوعات زندگی است، که در آن تکوین استراتژیک ریشه در زمینه و تاریخچه کارآفرین دارد (Kisfalvi, 2002: 489).

به دنبال هدف تحقیق برای کشف ادراک کارآفرین از مدیریت استراتژیک؛ هدف اصلی این مقاله برای بررسی مفهوم سازی مدیریت استراتژیک بنیانگذار می‌باشد. محققان (Meye et al, 2002:19) درباره اینکه آیا "یکپارچه سازی" یا "سطح مشترکی" بین انضباط مدیریت استراتژیک و کارآفرینی وجود دارد، به مباحثه می‌پردازند. همچنین محققان به بررسی شباهت‌های ممکن و یا تفاوت‌ها در ادراکات مدیریت استراتژیک بعلت زمینه مختلف، یعنی محیط خارجی صنعت که سازمان‌ها در آن مشغولند و قالب ذهنی کارآفرین، علاقمند هستند.

این مقاله به کشف این موضوعات از ترکیب تحقیقات کارآفرینی و رویکرد رفتاری مدیران برای بررسی ادراکات گوناگون مدیریت استراتژیک در بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌پردازد. برای کشف مفهوم سازی و معنای مدیریت استراتژیک در بستر کارآفرینانه ما با کارآفرینانی در فرانسه، آلمان و ایتالیا که سرعت رشد بنگاهشان از کوچک به متوسط از طریق استخدام طی 5 سال زیاد بوده، مصاحبه کرده ایم.

تئوری

این مقاله به توسعه دانش و مباحثی برگرفته از متون بر اساس پاسخ‌های شخصی سازمان‌ها می‌پردازد. فرض ما بر این است که اشخاص قادر به دست آوردن واقعیات بیرونی نیستند، چراکه هیچ امکانی برای فهم چیزی و ویژگی‌هایش قبل از واقعی شدن آن وجود ندارد. مشاهدگر و مشاهده هر دو در هم پیچیده اند (Von foster, 1984). واقعیت افراد با روندهای پردازش مغزی که همواره اطلاعات را انتخاب می‌کند، صورت می‌

گیرد. تمایز سازی و نسبت دهی (طبقه بندی) می تواند بعنوان دو مکانیزم اساسی ادراک ارزیابی گردد (Lahmann, 1995; Spencer, 1969). تمایز سازی و طبقه بندی یافته های زیاد و ارتباطات بین مفاهیم ذهنی اشخاص و مشاهدات در بر دارد. ادراک شخصی همواره انتخابی را شکل می دهد. انتخاب بیانگر سئوالی مناسب میان تجربه و واقعیت است.

این روند ساخت و بازسازی واقعیت در ذهن فردی و بین سازمان ها می تواند با مفهوم نقشه های شناختی یا مدل های ذهنی توضیح و نشان داده شود (Senge, 1992; Teylor & Lerner, 1996). در معنای اول، نقشه های ذهنی توضیح استعارگونه‌ای از تمام روندهای دستیابی، ذخیره سازی، بازیابی و پذیرش دانش و ساختار دانش است که در حال ظهور بوده و دائماً متنوع می شود. در معنای دوم، نقشه‌های ذهنی تصاویر روندها و ساختارها که مشاهده گر برای تصویرسازی انواع دانش و ارتباطشان، که به مدیران در مواقعی خاص مربوط است، پرداخته می شود. این تصاویر ممکن است بستگی به مدیران شخصی داشته باشد یا بطور متوسط نمایانگر دیدگاه گروه مدیران است (Calrio & Lawrence, 1991: 187). چنین تصویر یا مدل حادثه ای واقعی لزوماً باید شامل چیزی کمتر از نقشه شناختی واقعی باشد، چراکه تصویر کاملی ممکن نیست - پیچیدگی واقعیت باید در مدل یا تصویر کاهش یابد. آنها شامل سیستم های مفاهیم و روابط کاهش یافته هستند (Lakkanen, 1996: 28) یا توسط مدیران برای شناخت دنیایشان (Teylor et al., 1996: 260) استفاده می کنند و استراتژی ها برای تمرکز روی آن استفاده می شوند. مدیران و کارآفرینان به توسعه مدل های ذهنی برای مفهوم سازی مدیریت استراتژیک می پردازند. این مفهوم سازی ها ادراک استفاده از تفکر استراتژیک، ابزارها و سبک ها را راهنمایی می کند. مدل های پویا با تجربه های مدیران/ کارآفرینان در بنگاه ها و محیطشان تحت تاثیر قرار می گیرد.

مدیران و کارآفرینان بیشتری باروندهای شناختی مخالف معرفی شدند. ظهور رویکرد شناختی، و اینکه کارآفرینان چگونه می اندیشند و تصمیمات استراتژیک می گیرند (Busenitz & Barney, 1997; Baron, 1998; Forbes, 1999) به دانستن استراتژی در محیط های مخالف بنگاه های کوچک و متوسط و بزرگ مربوط است. بوسنیتز و بارنی (1997) مطرح می کنند که کارآفرینان بیشتر از مدیران در سازمان های بزرگ از فرایندهای کاوشی استفاده می کنند. فرایندهای کاوشی بعنوان استراتژی های ساده سازی برای تصمیم گیری در مواقعی که اطلاعات کم و یا نامطمئنی داریم مورد استفاده قرار می گیرد (Busenitz & Lau, 1996; Wright et al, 2000). علاوه بر این، کارآفرینان با تجربه و با اعتماد به نفس بیشتر به آنچه که از طریق روابط غیر رسمی در شبکه هایشان بدست می آورند، استناد می کنند (Cooper et al, 1995).

مفهوم کارآفرین بعنوان دارایی ضمنی و از نظر اجتماعی پیچیده یا منبع (Alvarez & busenitz, 2001) اساساً با روندهای شناخت مدیریتی تصمیم‌گیری سیستماتیک مغایرت دارد. این روند شناختی از لحاظ اجتماعی پیچیده و ضمنی یا "تفکر سطح بالا" (Lei et al, 1996; Krabuanrat & Phelps, 1998) به کارآفرینان اجازه می‌دهد تا فرصت‌ها را بطور خلاقانه پاسخگو باشند (Tversky & Kahneman, 1974). این متفاوت از روندهای شناختی "سطح پایین" است که روی مشاهدات تکراری و یادگیری کلیشه‌ای تمرکز دارد. علاوه بر این، استفاده از رویکردهای فرایندهای کاوشی برای تصمیم‌گیری، سازمان را در تمام طول تاریخش تحت تاثیر قرار داده و مسیر رفتاری وابسته خلق می‌کند (Nelson & Winter, 1982; Barney, 1986, 1991; Reuber & Fischer, 1997).

روندهای شناختی کارآفرینانه که بعنوان قالب ذهنی تعریف می‌شوند، در اینجا به استراتژی محوری بنگاه و ابعاد خاص سبک‌های تصمیم‌گیری، روش‌ها و تمرین‌ها باز می‌گردد (Wiklund and Shepherd, 2003). قالب ذهنی کارآفرینانه بعنوان ویژگی‌های تیم یا افراد و پاسخ‌های استراتژیک تعریف شده است. این ویژگی‌ها قالب ذهنی جستجوی فرصت‌ها، کنش‌گرایانه و پیگیر در تعقیب فرصت‌های جذاب، همراه با انرژی دیگران، تمرکز بر اجرای ایده‌های نوآورانه، تمایل به ریسک، که با آرزوی جوابگویی رقابتی و خودکار به نیازهای مشتری است (McGrath and MacMillan, 2000).

تحقیق نقش اساسی روندهای شناختی کارآفرینان و مدیران در بنگاه‌های کوچک و متوسط بعنوان تاثیری روی ادراکات استراتژی توسط دیگر اعضای سازمانی است، به تصویر می‌کشد. کارآفرینان بعنوان رهبران "قوانین بازی" را (Schein, 1968; Van Maanen, 1979) برای تصمیمات استراتژیک مهم می‌چینند. آنها "معانی مشترک" را که برای ایجاد فرهنگ سازمانی بوجود آمده؛ (Smirchich, 1983; Wieck, 1995) یا "عادت‌های تفکر، مدل‌های ذهنی، و پارادایم‌های زبان‌شناسی" که ادراکات، افکار و زبان اعضای گروه را راهنمایی می‌کند، توسعه می‌دهند (Douglas, 1986). رهبران و فرهنگ در جایگاه رهبر یا رهبران آگاهانه و یا نا آگاهانه فرهنگی را برای گروه تعریف می‌کنند، بهم پیچیده شده‌اند. این فرهنگ بر اساس هنجارها، ارزش‌ها، دیدگاه‌های فردی اهداف کارآفرین و اینکه امور باید به چه صورتی باشد، ساخته خواهد شد (Schein, 2004). فرهنگ واژه مبهمی است اما برای هدف این مقاله بصورت زیر تعریف شده است:

"الگوی مفروضات اساسی مشترک که توسط گروه یاد گرفته می‌شود تا مشکلات تطبیق خارجی و یکپارچگی داخلی را حل نماید، که بخوبی کار کرده تا آن را به اندازه کافی معتبر بدانند و بنابراین به اعضای جدید بعنوان راه صحیح آموزش داده شده و در ارتباط با آن مشکلات احساس شود."

بحث نظری، ما را به این سمت هدایت کرد که افراد طبق آنچه که می‌دانند و قادر نیستند آن را بطور واقعی ببینند، می‌سازند. آنها تجربیاتشان را به زندگی سازمانی انتقال داده، و بعنوان کارآفرین یا مدیر ارزش‌ها و هنجارهایی برای تعریف مأموریت و اهداف بر اساس "عادت تفکر" یا "مدل‌های ذهنی" که مفروضاتی در لایه-های عمیقی می‌شود که دیگر اعضای سازمان بعنوان راهنمای رفتار استفاده می‌کنند. این تجربیات ادراکاتی را شکل می‌دهد که رهبران و اعضای سازمان‌ها از جهان دارند و به ادراکات متفاوتی از استراتژی هدایت می‌کند.

شرایط محیط خارجی بگونه‌ای ساخته شده که ادراکات استراتژی را تحت تاثیر قرار دهد (Lawrence & Lorsch, 1967; Manu, 1992). میلر (1983) سنخ‌شناسی خوبی از شرکت‌ها در سه نوع محیط ارائه کرده است؛ بنگاه‌های ساده همگن عمل کرده، بازارهای رقابتی شدید که در آن رهبری بر اساس مالکیت است؛ برنامه‌ریزی کردن بنگاه‌ها در جایگاه تاکید بر بهره‌وری و کنترل در محیط کنترلی و قابل پیش‌بینی است؛ و بنگاه‌های ارگانیک (زیستی) در صنایع نسبتاً پیچیده در جایگاه کارآفرین ساختاری ارگانیک را در پاسخ به شرایط محیطی که در آن نیازهای مشتری، نوآوری‌های تکنولوژی تولید و عکس‌العمل رقبا غیرقابل پیش‌بینی است، تطبیق می‌دهد. سازمان‌ها در چنین محیط‌هایی دارای خاصیت "کشسانی" (Lawrence & Lorsch, 1967) یا سبک‌های استراتژی "تطبیق" (Mintzberg, 1973) دارند. بانتل (1998) 6 نوع مدیریت استراتژیک برای بنگاه‌های جوان که تحت تاثیر تنوع محیط خارجی شان هستند، ارائه داد.

بطور خلاصه، مفهوم تنوع در انواع استراتژی در متون آورده شده است. اگرچه، مادامی که تحقیقات تجربی برای حمایت از مفهوم تنوع وجود دارد، از دیدگاه محیط خارجی به آن نگریسته می‌شود. در اینجا توسعه کمی از تاثیر روند شناختی و فرهنگی روی ادراکات استراتژی صورت گرفته که موضوع محوری این تحقیق است. نویسندگان با تصدیق توسعه‌های نظری و تحقیقی گذشته از آن سؤالات پژوهشی زیر استخراج نموده‌اند:

سؤالات پژوهشی

1. کارآفرینان استراتژی را چگونه بیان کرده و درک می‌کنند- چه چیزهایی این ادراکات استراتژی را نمادین می‌کند (زبان، پاسخگویی به فرایندهای سازمانی نیازهای مشتری، برنامه‌ریزی/عدم برنامه‌ریزی، فرهنگ و ساختار سازمانی، تکنولوژی تولید)؟
2. آیا این ادراکات و تاثیرات منجر به استراتژی‌های متنوع یا معمولی می‌شود؟

روش شناسی

برای کشف مفهوم سازی و معنای مدیریت استراتژیک در بستر کارآفرینانه ما با کارآفرینانی در اروپا که کسب و کارشان با سرعت زیادی (بر اساس استخدام) از کوچک به متوسط طی 5 سال رسیده بود، مصاحبه کردیم. ما سئوالات را طبق محوریت آنها بر اساس مدیریت استراتژیک، تصمیم گیری و فرصت های آتی برای رشد از سازمان های بنیادین تا حال حاضر پرسیدیم. نمونه گیری منطقی، بصورت غیر احتمالی برای رسیدن به هدف تحقیق و طبقه در انتخاب بنگاه ها صورت گرفت.

تحقیق از نوع اکتشافی بوده و هدف نویسندگان توسعه فهم و دانش زمینه‌ای کارآفرینان و متون می باشد. روش شناسی کیفی مورد نظر بوده، چراکه ما در عمق که اغلب و در بعضی مواقع دانش ناآگاهانه درونی، ادراکات و رفتار که از داشتن نمونه‌ای بزرگ جلوگیری می کند و پرسشنامه استاندارد بر اساس تحقیقات کیفی تحقیق می‌کنیم. روش شناسی کیفی برای کشف و دانستن یک رویداد مناسب می باشد (Eisenhardt, 1989; Locke, 2001). داده های کیفی نمونه های سازمان ها از جامعه شرکت هایی با سرعت رشد بالا و اندازه متوسط در فرانسه، آلمان و ایتالیا جمع آوری شده است.

معتقدیم که این تحقیق بستر جدیدی از مطالعه مدیریت استراتژیک و کارآفرینی ایجاد می کند. تحقیقات قبلی روی مطالعه شرکت های کوچک (Sathe, 2003) و کارآفرینی سازمانی در بنگاه های بزرگ متمرکز شده است (Ahuja & Lampert, 2001; Birknshow, 1997; Covin & Morgan, 1999; Burgelman, 1983, 1984). این همچنین به این معناست که ما می توانیم هرگونه تغییر را در ادراک و رویکرد در فهم آنها در مفهوم سازی از مدیریت استراتژیک مشاهده کنیم. اگرچه، نمیتوانیم از مشکلات "خاطرات ناخوشایند" توجه عقلی گذشته نگر جلوگیری کنیم اما پنج سال دیدگاه کوتاه مدتی را بدست می دهد. بستر دوم تحقیق بخش های مخالف صنعت، یعنی صنایع با تکنولوژی بالا (نرم افزار و الکترونیک) و "معمولی" (مهندسی مواد و مکانیک) در سه کشور است. این بستر برای کشف هر گونه تنوع در ادراک از استراتژی و کارآفرینی میان بخش ها و کشورها انتخاب شد.

انتخاب مورد های مطالعه

با توجه به داده های جمع آوری شده از 500 کشور اروپایی (اتحادیه اروپا، 1997)، 8 مالک شرکت با سرعت رشد بالا و اندازه متوسط در فرانسه، آلمان و ایتالیا برای مصاحبه انتخاب شدند. معیار خاص انتخاب (بر اساس بستر گفته شده در بالا) سازمان هایی بود که رشد با سرعت بالا در استخدام دارند (با حداقل رشد 150%);

بین 100-499 کارمند در سال 1996 داشته (سایز متوسط به نسبت شرکت های کوچک)؛ مستقل بوده (زیر شاخه شرکتی دیگر یا گروه نبوده و بیش 15% از دارایی شرکتی را نداشته باشد) و کاملاً مالکیت شخصی باشد (کارآفرینانی که مالک حداقل 15% دارایی شرکت هستند). همچنین شرکت ها باید ملاک تحقیق تکنولوژی بالا (الکترونیک) یا بخش صنعت معمول (مهندسی مکانیک) هستند.

ما هم با کارآفرینان شخصی یا اگر بصورت تیمی بوده اند یکی از اعضای هیئت مدیره مصاحبه کردیم. شرکت ها در زمان های مختلفی طی 25 سال گذشته از سال 1979 تا 1994 تاسیس شده اند. مصاحبه های عمیق با افراد 1-3 ساعت بطول انجامید و داده های غنی‌ای از سئوالات باز بدست آمد. مصاحبه ها با اطلاعات بایگانی شرکت و داده های خارجی مثل اطلاعات رسانه ای در شرکت مقایسه شد. سئوال ها در یک مصاحبه باز، به بررسی مدیریت استراتژیک کارآفرین به زبان کارآفرین پرداخت، و شرح مفهوم سازی شرکت به آنها واگذار شد.

روش تحلیلی

داده های حاصل از مصاحبه ها توسط محققان رونویسی شده چراکه مرحله مهمی از تحلیل داده های کیفی است (Strauss & Corbin, 1998). داده ها به نرم افزار Nvivo برای تحلیل های کیفی داده شده و سئوالات بر اساس زمینه مربوط به پاسخ دهندگان درباره مفهوم سازی استراتژی دسته بندی شده است. این مفهوم سازی ها در ظهور بیرونی شناخت در شکل زبانی مورد استفاده و توضیحات فرهنگ سازمان از طریق بیانیه‌های مربوط به چشم انداز، رویکردهای تصمیم‌گیری، سازماندهی و برنامه‌ریزی عملیاتی می شود. سپس این دسته بندی های باز با پاسخ های متفاوت از 8 شرکت برای تحقیق درباره الگوهای رایج و یا غیر معمول مقایسه شده است. این دو مرحله از دسته بندی به محققان اجازه می دهد تا به بازگویی ها و تفاسیری از تحلیل های خرد را که با مفهوم پیوسته است، برسند.

تحلیل و بحث در مورد سئوالات پژوهشی

سئوال پژوهشی 1: چگونه کارآفرینان استراتژی را بیان کرده و درک می کنند- چه چیزهایی این ادراک از استراتژی را نشان داده است (زبان، فرایندهای سازمانی/ برنامه ریزی/ بی برنامه‌گی؛ ساختار سازمانی و فرهنگی)؟

زبان "کارآفرینی"

پاسخ‌دهندگان در شرکت های نرم افزاری، الکترونیکی و مخابراتی مکرراً از استراتژی با اصطلاح چشم انداز و قالب ذهنی کارآفرین و کارمندان یاد می کند. اصطلاح " کارآفرینانه " بعنوان آزادی و اختیار (استقلال)

برای تصمیم‌گیری بدون دخالت مرکز تعریف می‌شود. پاسخ دهنده‌ای در بنگاهی، مشارکت مالک کارآفرین در استخدام نیروی کارمندی و انتخاب مدیران کل ناحیه، با حس استقلال و عدم وابستگی (رهبری و کنترل) صحبت می‌کنند. فرهنگ یکی از فعالیت‌ها و تصمیمات سریع بر پایه ملاقات‌های کوتاه اما موثر (تمرکز بر اجرا) و تطبیق در شرایط پیش آمده بود.

"افرادی را بیابید که راندگی کارآفرینانه داشته تا کسب و کار را به جلو پیش ببرند" [پاسخ دهنده‌ای از شرکت الکترونیکی با تکنولوژی بالا در آلمان]

"شرکت روی فروش و افراد استخدامی که کارآفرین بوده و خودمختار هستند تمرکز می‌کند. ارزش‌های شرکت برپایه اعتماد، کارآفرینی و تجارت محوری است. ما جلسات بلندمدت و تصمیم‌گیری سریع نداریم." [پاسخ دهنده‌ای از شرکت نرم‌افزاری با تکنولوژی بالا در فرانسه]

"این استراتژی بنگاه‌مدیر-مالک می‌باشد. امروزه ما سه نوع مالک 2-300 افکار داریم، افرادی که دائماً برای شرکتی کار می‌کنند، تمامی کارآفرینان و نوآوران" [پاسخ دهنده‌ای از شرکت الکترونیکی با تکنولوژی بالا از فرانسه]

قالب ذهنی کارآفرین با واژه شهود و تجربه نسبت به تحلیل مدیریتی و تصمیم‌گیری مورد بحث قرار می‌گیرد. پاسخ دهنده‌گان شامل مدیران رده بالا در رهبری رشد کسب و کار و جهت‌گیری استراتژیک و چشم‌انداز می‌شوند. همچنین ارجاعی به این است که چطور تصمیم‌ها بر اساس اطلاعات محدود گرفته می‌شود.

"مالکان و مدیران رده بالا در بخش‌های مکمل رهبران قدرتمندی بوده و ایده‌های قوی داشته اما بر اساس اطلاعات محدود تصمیم‌گیری می‌کنند." [پاسخ دهنده‌ای از شرکت نرم‌افزاری با تکنولوژی بالا در آلمان]

"بله ما شرکتی هستیم که همواره به آینده نگاه می‌کنیم. کارآفرینان در جهت هدف تصمیم می‌گیرند." [پاسخ دهنده‌ای از شرکت الکترونیکی با تکنولوژی بالا در آلمان]

شرکت‌های کسب و کار با تکنولوژی بالا در آلمان و فرانسه از زبان و معانی بیان کارآفرینانه برای شناخت یا "قالب ذهنی" استفاده می‌کنند. اگرچه برخلاف آنها، مهندسی مکانیکی معمول و شرکت‌های ایتالیایی بندرت از زبان برای کارآفرینی در مصاحبه‌ها استفاده می‌کردند.

اگرچه، یک ناحیه خاص که زبان مشترکی در تمامی شرکت هاست، بدون توجه به کشور یا بخش، پاسخگوی مشتری و بازار است، نزد پاسخ دهندگان به معنای " مشتری مداری " است.

" مشتری، پروژه‌ای هم تراز در لندن و سنگاپور دارد، شما باید تحویل بدهید و باید به جایی بروید که مشتری شما می خواهد، با توجه به تماسی که مشتری می‌گیرد ما باید به جایی برویم که آنها می خواهند." [پاسخ دهنده‌ای از شرکت الکترونیکی آلمانی]

" ما مشتریان خود را دنبال می کنیم. اگر این را خواستند هر کجا که ما را بخواهند؛ با آنها هستیم." [پاسخ دهنده‌ای از شرکت نرم افزاری آلمانی]

" شرکت باید نیازهای مشتری را که ملاقات کرده برآورده کند. می خواهیم که مشتریان خود را راضی نگه داریم. مهمترین چیز آن است که من (کارآفرین) کالاها را با مشتریانم توسعه می دهم، آنها درباره محصول تصمیم می‌گیرند." [پاسخ دهنده‌ای از شرکت نرم افزاری فرانسوی]

" ما به مشتریانمان نزدیکیم، بخش فنی ، بخش مهندسی همگی خیلی به مشتری نزدیک هستند." [پاسخ دهنده‌ای از شرکت الکترونیکی ایتالیایی]

" مشتریانمان ما را هدایت می کنند، کسانی که تعداد تامین کننده را کاهش می دهند، ما باید قادر به ارائه خدمات برای نیازهای جهانی آنها باشیم و با تامین کنندگان دیگر هماهنگ شویم." [پاسخ دهنده‌ای از شرکت مهندسی مکانیک ایتالیایی]

زبان " استراتژی "

واژه استراتژیک که دائما" توسط پاسخ دهندگان به عنوان بخشی از تفکر کارآفرینانه مورد استفاده می گرفت، بعنوان چشم انداز کارآفرین یا قالب ذهنی یا چنین اصطلاحی مثل استراتژی، بخش بندی، تحلیل بازار/رقبا و پرتفوی مدیریتی بیان می شد. در یک بنگاه مدیریت پرتفوی به درختی باز می گردد با به مرور زمان شاخه‌های قهوه‌ای به برگهایی سبز تبدیل می‌شود.

" مدیران رده بالا از واژه استراتژی استفاده نمی کنند، آنها واژه چشم انداز را ترجیح می دهند." [پاسخ دهنده ای از شرکت نرم افزاری آلمانی با تکنولوژی بالا]

" ما بازاریابی حرفه‌ای‌ها را با عملکرد بازاریابی در خانه، انجام می‌دهیم - 16 نفر در مارکوم، 13 نفر در مدیریت تولید و تحلیل بازار و رقبا شرکت می‌کنند." [پاسخ دهنده ای از شرکت نرم افزاری آلمانی]

"در نتیجه استراتژی اولیه ما این است که تامین کننده اول در دسترسی به اینترنت و راه حل‌های گرافیکی برای رایانه‌ها به خوبی خدمات باشیم... در تمامی بخش‌های بازار که خدمت ارائه می‌دهیم، ما یکی از 3 موقعیت برتر را در حیطه محلی خود اشغال کرده ایم." [پاسخ دهنده‌ای از شرکت الکترونیکی آلمانی]

" استراتژی ما بر اساس قضاوت مردم و بازار است " [پاسخ دهنده‌ای از شرکت نرم افزاری فرانسوی]

" گوشه بازار برای گروه زیادی اهمیت چندانی ندارد، اما برای ما خوب است، با توجه به استراتژی گوشه بازار (شرکتی با اندازه ما) سود خوبی برایمان دارد" [پاسخ دهنده‌ای از شرکت الکترونیکی فرانسوی]

استفاده از استراتژی و برنامه ریزی

در حالیکه معمولاً " بندرت بنگاه‌های کوچک و متوسط از استراتژی‌های کسب و کار و برنامه های رسمی استفاده می‌کنند، سه شرکت الکترونیکی، نرم افزاری و یک شرکت مهندسی مکانیک از طرح کسب و کار استفاده نموده‌اند. بعضی دیگر از پاسخ‌دهندگان در استفاده از بودجه آن را ذکر کردند اما در برنامه بلند مدت آنها جایی نداشته است.

" ما از سیستم کنترل جهانی از SAP استفاده می‌کنیم، ما استراتژی و چشم انداز داریم؛ می‌خواهیم که تامین کننده بستر (پلت فرم) جاوا باشیم. ما از برنامه های انعطاف پذیر استفاده می‌کنیم. می‌خواهیم کارآفرینی را در مقابل کنترل نگه داریم." [پاسخ دهنده ای از شرکت نرم افزاری آلمانی]

" ما برنامه ریزی کارمندان را انجام دادیم زیرا این منفعت جدیدی را ایجاد کردیم، این شرکت با صفحه گسترده برنامه ریزی شده بود. این موفقیت امروز نبود (این منفعت جدید)؛ این به معنای راه آکادمیکی بود که ما گفتیم در حال حاضر تصویر منفی دارد. اگرچه، این تا زمانیکه استراتژی نداشته باشید معنادار نیست. استراتژی باید فلسفه‌ای مشترک و مرتبط با شرکت در سندی مکتوب باشد تا به تصمیم گیری و راهنمایی برای فعالیت تبدیل شود. مشکلی که در حال حاضر داریم این است که شرکت را به گونه ای تغییر دهیم که متمرکزتر، ساختاریافته‌تر بوده، و کارها را بگونه ای استراتژیک انجام دهد." [پاسخ دهنده ای از شرکت الکترونیکی آلمانی]

" ما زمانیکه شرکت رشد کرده بود و در نتیجه سرمایه گذاری‌ها در سطح بالایی بوده و نرخ بالایی از ریسک را داشت، طرح کسب و کاری را تهیه نمودیم. بنگاه در آغاز طرح کسب و کار رسمی نداشته و خیلی دیر در چرخه عمر شرکت آمد. برنامه‌ها 5 ساله است، و هرساله طبق تغییرات بازار بازبینی و تطبیق داده می‌شود." [پاسخ دهنده ای از شرکت مهندسی مکانیک ایتالیایی]

جالب توجه است که یک کارآفرین در تلاش است تا هدایتی کارآفرینانه با سیستم برنامه ریزی پاسخگو و منعطف داشته باشد. به نظر می‌رسد که انتخاب شخصی کارآفرین و افزایش اندازه بنگاه تحت تاثیر برنامه‌ریزی و استراتژی است.

ساختارهای سازمانی

در کل پاسخ‌ها و تحلیل اسناد شرکت به باقی ماندن ساختارهای سازمانی و عملکردی ساده با مدیران ارشد و گزارش دهی بخش‌های مکمل به کارآفرینان در مرکز اشاره دارد. این ساختار معمولی بنگاه‌های کوچک و متوسط فرض می‌شود. بعضی از کارآفرینان در شرکت‌های بزرگتر ساختارشان را دسته بندی کرده اند؛ هرچند که به مدیران کل اختیارات زیادی داده اند تا فرهنگ کارآفرینانه حفظ شود. این با استفاده از گزینه‌های تقسیمی تقویت شده و مدیران از طریق خرید سهم به سازمان‌ها آورده می‌شوند. در یک شرکت الکترونیکی فرانسوی با 7 تقسیم بندی درباره کاربردهای تکنولوژیک، مدیران کل بین 25 تا 51% سهام تقسیمی را داشتند:

" هر بخش توسط کارآفرینی که مسئول توسعه کسب و کار و فروش در تیمی کوچک برای فروش محلی و صادرات است، هدایت می‌شود." [پاسخ دهنده ای از شرکت الکترونیکی فرانسوی]

بنگاه دیگری درحالیکه ساختار عملکردی ساده‌ای را دارد به ساختاردهی دوباره کسب و کار جدای از عملکردهای سیستم خط مدیریت درباره زمینه‌های با اهمیت برای کارآفرین می‌پردازد:

" شرکت در گذر از دوره تغییرات سازمانی از یک خط گزارش دهی به مالک به سیستم 5 مدیر ارشد با 4 زمینه: نوآوری، تفکر، رهبری؛ انجام می‌باشد." [پاسخ دهنده ای از شرکت مهندسی مکانیک آلمانی]

این دو نمونه مثال‌هایی از تطابق و رفتار غیر معمول بنگاه‌های کوچک و متوسط است. بنگاه اول در تلاش برای پرهیز از تاثیر لایه‌بندی اندازه‌ای است که شرکت را می‌تواند از اتصال به بازارش جدا کند. شرکت دوم در ساختار سازمانی اش نوآور بوده تا ویژگی‌های کلیدی کارآفرینی را یعنی نوآوری، تفکر، رهبری و انجام کار (کار محوری)، تشویق نماید.

فرهنگ های سازمانی

فرهنگ های سازمانی شرکت ها منعکس کننده ارزش ها و اعتقادات مالکان است اما تنها تویط 2 شرکت در بخش تکنولوژی های پیشرفته بیان شد. هیچ کدام از بخش های مهندسی پاسخ دهنده از فرهنگ سازمانشان صحبتی به میان نیاوردند.

" متوسط سن کارمندان 29 سال است. افرادی که در اینجا کار می کنند، بسیار کارآفرین هستند. یک سازمان دموکراتیک. من محیط گرم و ایمنی یک بانک بزرگ را بخاطر محیط تیز و سرد این شرکت ترک کردم، تا با چالش روبرو شوم، آزادی بیشتری داشته باشم، بدون آب باریکه، محیط بهتری برای نوآوری." [پاسخ دهنده ای از شرکت الکترونیک فرانسوی]

" بله آنها برای انجام کار به آزادی نیاز دارند. من متوجه شده ام که تصمیمات مدیریت از بالا به پائین به هیچ عنوان کارا نیست، چون از پائین به بالا اثربخش است. شما نمی توانید سخت باشید (نیاز به انعطاف دارید)، اگر خیلی غیرقابل انعطاف باشیم - در نتیجه افراد منفعل می شوند." [پاسخ دهنده ای از شرکت الکترونیکی آلمانی]

با کشف ادراکات استراتژی در اصطلاح زبان کارآفرین، پاسخگویی به نیاز مشتری، فرایندهای سازمانی، برنامه ریزی، ساختار سازمانی و فرهنگ، حال این مقاله در پی سؤال پژوهشی دوم است:

سؤال پژوهشی 2: آیا این ادراکات و تاثیرات منجر به رویکرد متفاوت یا معمول در مقابل استراتژی می شود؟

یافته‌های آزمایشی و تحقیقی، الگوهای معمولی ادراکات کارآفرینانه استراتژی بخصوص در شرکت‌هایی با تکنولوژی بالا نشان می دهد. جالب آنکه، بخش تکنولوژی بالا که خود صنعت کاملاً جوانی است با بخش مکانیک فلز مقایسه شده است. در نتیجه، ما این بخش را به این صورت طرح می کنیم که باید با شدت بیشتری سبک های مدیریتی معمولی و رفتارهای کارآفرینانه پرورش داده شود. اگرچه، برطبق زمینه دلایلی مبنی بر تنوع وجود دارد که دلایل کمتری برای زبان کارآفرینانه معمول یا رفتار استراتژیک در شرکت های مهندسی مکانیک معمولی دارد. علاوه براین، بنظر می رسد که ترکیبی از "کارآفرینی" بر پایه سبک های مدیریت استراتژیک در بخش تکنولوژی بالا با بعضی از شرکت های که این را با "رسمی سازی" و "برنامه ریزی" ترکیب کرده اند.

اگرچه، یکی از ویژگی‌های رایج کارآفرینان در شرکت‌های کوچک و متوسط هم در شرکت‌هایی با تکنولوژی بالا و هم شرکت‌های معمولی بدین معنا که مشتری مداری و پاسخگویی به مشتری وجود دارد.

در ادامه برای داشتن رفتار کارآفرینانه معمولی می‌توان نمونه‌ای از صنایع داشت که در حال رشد، با انعطاف بوده و اغلب نسبت به بازار و راه حل‌های تکنولوژیکی جدید مقاوم هستند، و برنامه ریزی استراتژیک رسمی را حذف می‌کنند. بعضی از کارآفرینان در بخش صنایع با تکنولوژی بالا مرزهای میان مدیریت استراتژیک و کارآفرینی را در شکل پیوندی که سطح میان دو مفهوم را پوشش داده؛ محو می‌کنند.

این دلیلی است که در این مدت تعداد کمی از کارآفرینان تغییرات در مدیریت استراتژیک را زمانیکه شرکت روبه رشد است، انعکاس داده و آنها رادر نظر می‌گیرند. پاسخ‌ها درباره فرض ورود رویکرد رسمی تر درباره مدیریت استراتژیک، متنوع بود(استراتژی و برنامه ریزی). کارآفرینی دیگر خود را در مقابل رشد از طریق ساختارهای سازمانی نوآورانه مثل بخش سازی، در از بین رفتن تمرکز شرکت توسط مالک کارآفرین برای ایجاد فرهنگ کارآفرینانه، مسئول می‌داند. در نمونه ای کارآفرینی از شرکت مهندسی مکانیک ثابت کرد که تنوع موجود صرف نظر از بخش در ایجاد ساختار سازمانی نوآورانه با بسیاری از ویژگی‌های بنگاه‌های کارآفرین می‌باشد (نوآوری، رهبری، تفکر و انجام کار). این‌ها نمونه‌ای از تنوع در ادراک از استراتژی است.

مشارکت و تحقیقات آینده

این تحقیق تجربی در دانش چگونگی ادراک مدیریت استراتژیک در کارآفرینان مشارکت داشته و پیشنهاد می‌کند که برای توسعه نظری آتی می‌تواند از چارچوبی که با تنوع رفتاری و همچنین رفتارهای معمول ساخته شده، بهره‌مند گردد. این مقاله در ظهور ادبیات راجع به مدیریت استراتژیک با رویکرد کارآفرینی مشارکت داشته و از تماس با محققان برای ساخت دانش قابل انتقال در این دو زمینه بوده است.