

مدیریت استراتژیک و کارآفرین؛

دوستان یا دشمنان یکدیگر؟

چکیده

هدف از این مطالعه ایجاد درک بهتر از تلاقی دو رشته علمی مدیریت استراتژیک و کارآفرینی می باشد که با روش جمع آوری ادبیات موجود در این دو رشته صورت گرفته است. ساختارها و ترکیبات مقاله به صورت کار علمی با یکدیگر ترکیب شده اند، در نتیجه دانش جدیدی ایجاد گشته است. نتایج این مطالعه می تواند بیشتر برای ادغام و یکپارچه سازی مفید اشتراکات این دو رشته استفاده شوند درحالی که این دو رشته های علمی جدا از هم هستند. این مطالعه تلاش می کند روابط آشکار را شناسایی کند و سپس بر وی جزئیات برخی گزاره های مشترک مهم تمرکز کند. مدیریت استرا تژیک ادغان می کند که کارآفرینی و استارت آپ ها دراندازه های کوچک و متوسط، سرمایه گذاری متهورانه نقش مرکزی دارد. در مدیریت استراتژیک محتوا و فرآیند بحث می گردد به میزانی که اتصال های مهم این دو رشته را بهم مرتبط می کنند و در طرح تجاری موجود است در نتیجه دلالت ها و جهت های تحقیقاتی آتی پیشنهاد شده است.

کلید واژه ها: استراتژی، مدیریت استراتژی، کارآفرینی، کارآفرینی کوچک و اندازه ی متوسط، SMEها، تقاطع

[تلاقی]

1. مقدمه

در چشم انداز رقابتی جدید استراتژی های کارآفرینی بیشتر و بیشتر هم برای کارآفرینی جدید و ایجاد ثبات در کارآفرینی اهمیت پیدا کرده اند. این اهمیت ناشی از افزایش پویایی محیط و تشدید رقابت جهانی، است. کار آفرینی بدون در نظر گرفتن عمر و اندازه، مجبوره ایجاد استراتژیهای کارآفرینانه بیشتر به منظور رقابت و بقا هستند این استراتژی های کارآفرینانه مربوط به بهبود عملکرد شرکت میباشند. آنان به قصد شناسایی فرصت ها و توسعه آنها در جهت پیشبرد مزایای رقابتی نوشته میشوند. اینجا جایی است که رشته مدیریت کارآفرینی و مدیریت استراتژیک یکدیگر را قطع می کنند.

هر دو رشته علمی بر روی انطباق برای تغییر و بهره برداری از فرصت ها متمرکز هستند. علی رغم این اشتراک تمرکز، آنها به طور مستقل و گسترده نسبت به یکدیگر توسعه می یابند. به تازگی دانشمندان نیاز به یکپارچه سازی این دو عنوان استراتژی پی برده اند. از یک سو، نیاز به منابع به منظور بهره برداری از فرصت ها بیشتر تحت شرایط نا اطمینانی] و سرمایه گذاران خطر پذیر و از سوی دیگر، نیاز به داشتن اهداف استراتژیک در برنامه ریزی شان و فعالیت هایشان وجود دارد. در هنگام افزایش نااطمینانی و بالا رفتن تغییر، در دو تهدیدات جدید و فرصت های جدید پدیدار می شوند. شناسایی و بهره برداری از این فرصت ها در ذات کارآفرینی است در حالیکه در ذات مدیریت استراتژیک ایت است که چگونه فرصت ها میتوانند مبدل به مزایای رقابتی پایدار شوند. خواستن یکپارچه سازی این دو رشته یک پدیده جدید شگفت آور است.

هر دو رشته علاقه مند به خلق ارزش هستند و به عنوان یک هدف کلان سازمانی تصدیق می شوند. فعالیت های استراتژیک و فعالیت های کارآفرینانه هر دو در شناسایی خلق ارزش مشارکت دارند اما آنها حتی بیشتر هم می توانند با هم اشتراک داشته باشند هنگامی که با یکدیگر یکپارچه شده باشند علاوه بر اینها جستجوی فرصت های کارآفرینانه درست در زمانی انجام میشود که خط مشی استراتژیک به قصد خلق ارزش نوشته می شود. تمایل اصلی محققان در مدیریت استراتژیک توضیح تفاوت های کارآفرینی در خلق ارزش است-تمایلی که به طور فزاینده ای توسط محققان رشته کارآفرینی دنبال میشود.

علاوه بر این متغیر های قدیمی [کلاسیک] که کارآفرینی را تشریح میکند مانند مشخصات و انگیزه های کارآفرینی، بیشتر نویسندگان توجه و تاکید بیشتری بر سازمان و متغیر های سازمانی دارند. زهرا و دیس دلیل آورده اند که یکپارچه سازی نماهای متفاوت کلیدی در کارآفرینی و به ویژه در مدیریت استراتژیک برای تحقیقات مفیدتر به عنوان یک ائتلاف میتوان مشاهده کرد که دارای خروجی های مثبت است. در زندگی واقعی شغلی جای که سرمایه گذاری متهورانه تمایل بیشتری به به کارگیری تمرین های استراتژیک دارند پایدارتر از متهورانه عمل کردن می باشد که بیشتر ذات محافظه کاری دارد.

کارآفرینی و مدیریت استراتژیک هر دو ارتباط بیشتری با یکدیگر دارند و سهم با ارزشی در تئوری مدیریت دارند. اگرچه هر دو با یکدیگر اختلاف دارند اما به ناچار با هم مشترک بوده و اغلب یکدیگر را حمایت می کنند. این طور دیده می شود که این دو رشته در واقع جدا نشدنی، دوطرف یک سکه هستند و از این رو نتایج پژوهش را به طور کامل نمیتوان بدون دیگری فهمید.

با این اوصاف تقاطع [تلاقی] مشهود بین این دو رشته پژوهشی نسبتاً کشف نشده رها شده است. بنابراین هدف این مقاله خلق فهم بهتر این تقاطع [تلاقی] بر مبنای جمع آوری ادبیات موجود در هر دو رشته است. این مقاله تلاش می کند کارهای علمی موجود در این عنوان را ساخته و ترکیب کند در نتیجه دانش جدیدی ایجاد گردد. نتایج می تواند برای بیشتر بالابردن یکپارچگی سودمند برای این دو رشته علمی استفاده شود.

2. رشته های کارآفرینی و مدیریت استراتژیک

2.1. کارآفرینی

کارآفرینی به عنوان یک رشته علمی زمانی پدیدار شد که کارل و سپردر سال 1974 در داخل دانشکده مدیریت [AOM] گروهی علاقه مند ب راهبرد شغلی و تصمیمات استراتژیک یافت. 5 سال بعد دیوید بریچ گزارش دادند که کارآفرینی های کوچک به عنوان موتور رشد اقتصادی هستند. در سال 1987 کارآفرینی نهایتاً یک بخش

جداگانه از AOM شد. هم اینک این رشته به عنوان یکی از پدیده های محرک اصلی در هر جامعه مدرنی تصدیق می شود به عنوان ابزاری برای مقابله با رقابت در نظر گرفته میشود و سرعت عظیمی از تغییرات را در بر گرفته است.

کارآفرینی بیشتر کسب و کارهای جدید کوچک و مخاطره آمیز را در بر دارد. همچنین در سازمان های پایدار که نوآوری در آنها یک هدف بزرگ و مهم است، قرار میگیرد. رفتار کارآفرینانه میتواند نتیجتاً در انواعی از کارآفرینی ها با صرفه نظر از عمر و اندازه یا سود-سودگیری یافت شود. این رشته فرآیندی از ارزش مشخص از طریق شناسایی و بهره برداری از فرصتها در طی توسعه دادن محصولات جدید و جستجو کردن بازارهای جدید شرح می دهد. این بر روی نوآوری از طریق شناسایی فرصتهای بازار و ساختن مجموعه ای از منابع کم نظیر و بکارگیری فرصت ها متمرکز است و معمولاً با رشد در ارتباط می باشد. رینولدز ادعا می کند که 15٪ از افزایش رشد کارآفرینی همراه با 94٪ ایجاد مشاغل جدید و متنوع بوده است. یکی از چالش های کلیدی برای کارآفرینی سرکارداشتهن با تغییرات استراتژیک است که نیاز به رشد شرکت های سرمایهگذاری متهورانه دارد. بدین ترتیب دانشمندان زیادی تصمیم قطعی برای جدا کردن کارآفرینی و مدیریت مشاغل کوچک [رشد-تمایل] ، شرح رشد به عنوان ذات کارآفرینی دارند.

شرکت های کارآفرینی به شناسایی و بهره برداری از فرصت هایی که رقبایشان هنوز آنها را مشاهده نکرده اند یا از آنها بهره برداری نکرده اند، می پردازند. یک مجموعه مناسب از منابع ضروری برای بهره برداری کارآفرینانه فرصتها با پتانسیل بالای بازدهی خوبی دارد. منابع شرکت های کارآفرینی اغلب نامشهود هستند چنانچه دانش منحصر به فرد یا تکنولوژی اقتصادی دارند. با توجه به مطالعه ای ایرلد و همکارا، رفتار کارآفرینانه ناشی از جمع آوری خلاقانه، فعالانه و رفتار ریسک پذیرانه است. در زندگی واقعی شغلی گرچه این رفتار متقاعد کننده نیست، توضیحی برای تشخیص رسمیرفتار کارآفرینانه به عنوان یک منطبق جدید و غالب در کارآفرینی نیست.

2.2. مدیریت استراتژیک

تولد این رشته به عنوان یک رشته آکادمیک از سالهای 1960 میتوان ترسیم کرد. "استراتژی و ساختار" کلندر و "استراتژی شرکت های بزرگ" آنسوف در بین نگارش های اولیه این رشته جای دارند. در دهه اول موجودیت مدیریت استراتژیک منحصرأ به طور گسترده موضوع استراتژی را برای شرکت های ثابت تحقیق می کردند. مبنای مدیریت استراتژیک اسده ای می باشد که راهبرد خلق میکند و سرمایه گذاری را بین ، قدرت و ضعف درونی سازمان از یکسو و فرثت و تهدید های در محیط بیرونی [SWOT] از سوی دیگر تنظیم میکند. در ادامه شندل و هوفروظایف اصلی مدیریت استراتژیک را از وظایف اصلی آن معرفی میکند: 1. فرموله بندی هدف 2. تحلیل محیط به خوبی 3. فرموله بندی 4. ارزیابی 5. یاده سازی و 6. کنترل استراتژی. این سند منابع سرمایه گذاری-فرآیدها - استراتژی ها-رشته های صنعت به عنوانمتغیر های ابتدایی از مدیریت استراتژیک فهرست بندی می کند. مدیریت استراتژیک با چگونگی توسعه سرمایه گذاری سروکار دارد و مزایای رقابتی پایدار ایجاد می کند. در ایجاد ارزش، پایه های مرکزی از مکتب اتریش در مدیریت استراتژیک در طبیعت موقت و مانند مزایای رقابتی مطرح است. بر این اساسمدیریت استراتژیک می تواند به عنوان موقعیت مفهومی برای رفتار کارآفرینانه در جهت بهره برداری از فرصت ها در نظر گرفت .

تحقیقات مدیریت استراتژیک به طور گسترده با شناسایی تفاوت ها، عملکرد سرمایه گذاری متهورانه با آزمون تلاشهایشان برای توسعه مزایای رقابتی پایدار به عنوان عوامل توانایی شان برای خلق ارزش درگیر است. یک مزیت رقابتی از ارزشی متفاوت و طولانی مدت در محصول یا خدمات در تطبیق با رقبا برای درک مشتریان می باشد. ارزش مالکیت کمیابی، منابع قابل بازیافت و غیر قابل بازیافت به میزان موفقیت در بازار مناسب مهم هستند و منابع مهم برای مزایای رقابتی پایدار در نظر گرفته می شوند. این مبنایی برای چشم انداز منابع اساسی [RBV] ایجاد می کند.مدیریت استراتژیک و کسب و کارها که معمولا در آغاز کوچک هستند و در گذشته زیر مجموعه بوده اند. تقریباً منابع کمتر شناخته شده تر از سرمایه گذاران بزرگ دارند و دارای نوعی منابع از دوگروه سرمایه گذاری متفاوت هستند. فرآیندهای SMEها مانند قابلیت های کوچکشکست خورده اند. سرعت و انعطاف پذیری که اجازه میدهد

آنها از فرصت‌های معین سریعتر و موثرتر از سرمایه‌گذاری‌های ثابت بهره‌برداری کنند. با این اوصاف فراتر از فقدان RBV بینش‌های جدید از طریق رفتار کارآفرینانه و خلاقیت ایجاد می‌گردد. بنابراین بر نقش رفتار کارآفرینانه در استراتژی شرکت‌های بزرگ به طور فزاینده‌ای تاکید شده است.

تفکیک عمده در مدیریت استراتژیک بین محتوا و فرآیند‌ها، راهبرد به خودی خود [محتوا] و پیاده‌سازی آن [فرآیند] است. از سمت محتوا، سه سطح از راهبرد در داخل شرکت‌مخاطره‌پذیر است: 1. استراتژی شرکت که تعیین می‌کند شرکت در چه مشاغلی است و چگونه همه‌ی فعالیت‌ها ساخت یافته و مدیریت شود. 2. استراتژی سطح مشاغل که تمایل به خلق یک مزیت رقابتی برای هر سطح از محصولات شرکت و واحدهای شغلی دارد. 3. استراتژی سطح وظیفه‌ای که شامل نمونه‌هایی از استراتژی بازاریابی استراتژی منابع انسانی و استراتژی تحقیق و توسعه [R and D] می‌باشد. در SMEها سطح 1 و 2 که در بالا ذکر شده معمولاً یکسان هستند.

استراتژی می‌تواند همچنین درون مکاتب مختلف طبقه‌بندی شود. جدول یک نشان‌دهنده‌ی استراتژی‌های طبقه‌بندی شده‌ی میتنزبرگ است که بعد از چاپ در حدود 1500 مقاله در باب استراتژی مکتب، در مدیریت استراتژیک در مورد دسته‌بندی میتنزبرگ منتشر شده است.

مکتب‌های تجویزی	مکتب توصیفی I	مکتب توصیفی II
مکتب طرح راهبرد مفهومی توسعه از طریق دستیابی تناسب بین قدرت و ضعف درونی و تهدید و فرصت بیرونی ابزارهای اصلی: تحلیل SWOT	مکتب کارآفرینی ساختار راهبرد ایده آل: چشم‌انداز و درک مستقیم از طرح دقیق. چشم‌انداز ضمنی که خصوصی و منحصر به فرد می‌باشد ابزارهای اصلی: استارت‌آپ‌ها، استراتژی های کوچک یا چرخشی	مکتب سیاسی ساختار استراتژی بر مبنای قدرت: پیشرفت از استراتژی‌های درون سازمان توسط قدرت یا سیاست و قدرت کم مشخص می‌شود. ابزار اصلی: استراتژی توسعه بر مبنای علاقه فردی و بخش‌بخش شده و یا تاکتیک و موقعیت‌یابی است
مکتب برنامه‌ریزی استراتژی به عنوان یک فرآیند رسمی با گام های منفرد شفاف و تکنیکی ابزارهای اصلی: طرح برنامه‌ریزی، بررسی فهرستها، کنترل استراتژیها	مکتب شناختی ساختار استراتژی به عنوان یک فرآیند روانی بر مبنای برداشت‌های فردی است. ابزار اصلی: با منبع استراتژی و فرآیندهای روانی از راهبرد توسعه سروکار دارد.	مکتب فرهنگ ساختار استراتژی یک فرآیند اجتماعی که فرهنگ را می‌سازد. ابزارهای اصلی: راهبرد توسعه بر مبنای تمایلات دوطرفه و ادغام راهبرد دارد. این مجموعه چشم‌انداز و منحصر به فرد و بیشتر ضمنی است.
مکتب موقعیت‌یابی	مکتب یادگیری:	مکتب محیطی

<p>راهبرد تحلیلی اطلاعات، راهبرد شروع می کند به در نظر گرفتن یک موقعیت رقابتی عمومی که باتوجه به وضعیت صنعت است.</p> <p>ابزارهای اصلی:</p> <p>ماتریس گروه مشاوران بوستون، ماتریس مک کینزی، مطالعه PIMS</p>	<p>توسعه استراتژی به عنوان یک فرآند یادگیری برآینده</p> <p>ابزارهای اصلی:</p> <p>فرموله بندی استراتژی و توسعه شبکه که مکرراً در کارآفرینی به کار برده می شود.</p>	<p>محیط به عنان یک عامل در نظر گرفته نمی شود اما در همین حال بله عنوان بازیگر اصلی که استراتژی را تعیین می کند، شناخته شده است.</p> <p>ابزارهای اصلی:</p> <p>آزمون شرایط محیطی و موقعیت خاص ، اصطلاح niche در بوم شناختی جمعیت</p>
---	--	---

تنها سه مکتب ردیف اول [که مکتب تجویزی نامیده می شود] مجموعه ای از ابزارهای خاص مدیریت استراتژیک را توسعه می دهد. سایر مکاتب به استفاده از هیچ ابزار خاصی مقید نیستند اساس همه مکاتب تحلیل SWOT مکتب طراح است که از اوایل سالهای 1960 مطرح شده و برای SMEها نیز مناسب می باشد. مکتب طراحی به مسئولیت برای استراتژی توسعه به عنوان شروع با مدیران سطح بالا که معمولاً استراتژی تعریف می شود، به صورت یک طرح رسمی ایستا می نگرد که برنامه ریزان تحلیلی جزئی از سرمایه گذاری رابطه محصولات-بازار و محیط به جای می آورند. بررسی فهرست ها یا برنامه ریزی طرح ابزارهای مشخصه ی مدیریت استراتژیک در مکتب برنامه ریزی هستند. استراتژی niche [موقعیت مناسب] به نظر منحصراً مربوط به SMEها است. برخی از مهمترین ابزارهای مدیریت استراتژیک از مکتب موقعیت یابی تجزیه و تحلیل پرتفولیو است همانطور که در ماتریس گروه مشاوران بوستون یا ماتریس مک کینزی آمده است. این ابزار ها برای SMEها کاربرد دارد شرکت های مخاطره پذیر که در مرحله رشد و توسعه بیشتر از یک محصول یا خدمات منفرد دارند.

پس از آن دانشمندان بیشتر بر روی صحت فرآیندها تمرکز کردند و نهاد برآینده از برنامه ریزی استراتژیک که ناشی از محدودیت های شناختی یادگیری، راهبردهای سازمانی و تاثیرات فرهنگی می باشد، برجسته کرده اند. چشم انداز ظهور یافته از استراتژی راحتی نیست اما بر مبنای تشریفات بوده و علاوه بر این باید آزمون برای مشاهدات، کشف و یادگیری آن انجام شود. مکتب کارآفرینی بر روی نقش اصلی کارآفرین در مدیریت استراتژیک تاکید دارد. گفته می شود چشم انداز و بینش کارآفرین از طرحهای دقیق و رسمی مهمتر است. مکتب شناختی به میزانی که فرآیندهای روانی و استراتژی ها توسعه می یابد، با منشأ استراتژی ها سروکار دارد. در فرموله بندی یک استراتژی به مثابه یک

فرآیند روانی که تا حدی بر مبنای برداشت های شخصی است، دیده می شود. این واقعیت پیچیده می تواند-via regia فرض شود؛ که در جایی در بین برنامه ریزی رسمی از یک سو و انعطاف پذیری و درک مستقیم از سوی دیگر قرار دارد. براین اساس مکتب یادگیری توسعه استراتژی رامنند یک فرآیند یادگیری می نگرده که این فرآیند شامل نمایی از طرح تشریفاتی نه پویا می شود اما هنگامی که شرایط محیطی تغییر می یابند، نیاز به بازنگری و تنظیم شدن دارد.

مکتب سیاسی ادعا می کند که توسعه استراتژی ها از طریق سازمان دهی و توسط قدرت و سیاست مشخص می گردد. در راستای ترویج قدرت از هیوشیلات و کریچمن مدل ترقی داده می شود که اظهار می دارد که در فرآیندهای نوآوری، افراد مختلف با قدرت های مختلف نیاز به عبور از موانع و عدم تمایل و نداشتن دارند. مکتب فرهنگی دوباره فرموله بندی استراتژی را در نظر می گیرد در این مکتب استراتژی یک فرآیند اجتماعی است که فرهنگ را می سازد. یک کارآفرین فرهنگی از طریق عملی متهورانه یادگیری یاخلاقیت را پشتیبانی می کند. مکتب محیطی به آزمون شرایط محیطی برای یک شرکت سرمایهگذاری متهورانه می پردازد. در آن تلاش می شود در موقعیت خاصی، موقعیت مناسب (niche) به وسیله عملی متهورانه کشف گردد.

همه این 9 مکتب که در جدول یک ارائه شده اند در مدیریت استراتژیک اهمیت زیادی دارند. آنها همچنین تقاطع (تلاقی) های آشکار با کارآفرینی را نشان می دهند. علاوه بر این مکاتب ارائه شده، میتنزبرگ مکتب دهم، مکتب پیکربندی را اضافه کرده است. که به یکپارچه سازی همه 9 مکتب دیگر پرداخته است. در این مکتب مشخصات معین و رفتارهای تهورآمیز و کارآفرینانه به سمت یک پیکر بندی بهینه سوق داده شده است. در این فرآیندها همه ابزارهای استراتژیک مدیریت از هر مکتبی می تواند بکار برده شود و استفاده از آن بستگی به موقعیت و موارد مورد توجه دارد.

3. کارآفرینی یکپارچه و مدیریت استراتژیک

3.1. رشته های مرتبط

اغلب پژوهش ها در مدیریت استراتژیک در خصوص اثرات کارآفرینی است که می تواند به عنوان زیر مجموعه ای مدیریت استراتژیک رفتار کند. در واقع تصمیمات کارآفرین از AOM ، یک چرخش_خاموش (spin-off) از راهبرد تجاری و و بخش استراتژی شرکت در این چشم انداز خواهد بود. بیشتر تمایلات برای یکپارچه سازی این دو رشته به دلایل زیر است:

1. محققان در هر دو رشته از کارایی شرکت به عنوان یک متغیر وابسته ی مهم استفاده می کنند.

2. چشم انداز رقابتی جدید، استراتژی کارآفرینی بیشتر و مهمتری می سازد

استیونسون و جاریلو ادعا می کنند که در اینجا نیاز به برقراری ارتباط های بین این دو رشته کارآفرینی و مدیریت استراتژیک است. همینطور دس و همکاران اینطور می گویند که: درک کردن فرآیندهای کارآفرینی موضوع اصلی است که در هدف با کارآفرینی و ادبیات مدیریت استراتژیک سروکار دارد. اسپچندل و هوفر پیشا این ارتباط هر دو را با یکدیگر در سالهای قبل از 1970 بررسی کرده است. در هنگامی که مدیریت استراتژیک به فرآیندی که با کارآفرینانه سازمان و تجدید ساختار سازمانی و رشد سروکار دارد، تعریف می شد. علاوه بر این مطالب تحقیق آنها حاکی از این است که "انتخاب کارآفرینانه در مرکز مفهوم استراتژی قرار دارد."

یکی از واضح ترین اتصال های بین کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، فرصت ها هستند. فرصت ها در هر دو رشته در مرکزی ترین بخش کارآفرینی و تحلیل SWOT مدیریت استراتژیک قرار دارند. عمل تهور آمیز از میان محیط بیرونی به شناسایی فرصت ها و خلق ارزش می پردازد و متعاقباً در حال توسعه مزیت های رقابتی برای بهره برداری از فرصت ها هستند.

ونکاترامان و سارانسونتی استعاره ای بر مبنای رمان رمئو و ژولیت شکسپیر موگوید که پژوهش مدیریت استراتژیک بدون یک چشم انداز کارآفرینانه مانند بالکن بدون رمئو است و مطالعه کارآفرینی بدون چشم انداز استراتژیک مثل رمئو بدون بالکن می باشد.

شش قلمرو نهادی جایی که محل تلاقی دو رشته کارآفرینی و مدیریت استراتژیک وجود دارد، مطرح شده است:

1. خلاقیت ها و نوآوری 2. شبکه ها 3. بین المللی کردن 4. یادگیری سازمانی 5. اصطلاح مدیریت سطح عالی سازمانی و دولتی 6. رشد.

کوپر ابتدا استارت آپ ها را در رشته مدیریت استراتژیک از طریق بررسی رابطه ی بین مشخصات عمل تهورآمیز، راهبردهای ریسک و کارایی قرار داد. دلیل او این بود که محققان مدیریت استراتژیک باید عمل های متهورانه مثبت را مطالعه کنند و چرخه ی رشد استارت آپ ها را بدانند اما نه پدر و مادر مشاغل کوچک شوند. کارلند و همکاران اظهار داشتند که بعد ها منجر به ایجاد تمایز بین کارآفرینان و مدیران مشاغل کوچک می شود. از این نقطه نظر دانشمندان بیشتر و بیشتر رابطه ی بین مدیریت استراتژیک و عملکرد تجاری در SME ها مطالعه کرده اند. و گمان می برند که خیلی رساله علمی روش مدیریت استراتژیک منحصر به فرد بوده و سازگار با تحقیقات پیشین بوده و در اصل برای شرکت سرمایه گذاری متهورانه بزرگ توسعه یافته در نظر گرفته نمی شود. به عبارت دیگر کارآفرینی شرکت های بزرگ، رفتار های کارآفرینانه از طریق سازمان های مثبت (پابرجا) به چنین استاندارد مدیریت استراتژیکی نزدیک تر است. SME ها همیشه مدیرانی برای شناسایی فرصت های کارآفرینانه دارند اما اثر بخشی کمی در توسعه و حفظ مزایای رقابتی برای بهره برداری از آنها دارند. این غالباً راه دیگری در اطراف شرکت های سرمایه گذاری پابرجا است.

این یافته ها که خیلی از موضوعات کلیدی پژوهش کارآفرینانه، خلق مخاطرات جدید، نوآوری و جستجوی فرصت هابه میزان بسیار خوب است در واقع برای مدیریت استراتژیک بکار برده می شود. به طور نمونه خلق مخاطرات جدید بیشترین موردی در زمینه اکتساب، بسیج و گسترش منابع و یکپارچگی منابع با فرصت ها است بنابراین می تواند با مکتب طراحی میتنزبرگ که در مورد تطبیق منابع با فرصت هاست، ارتباط پیدا کند همچنین آغاز درک schumpererian به عنوان ترکیب جدیدی از عوامل تولید، ایجاد و بازسازی منابع پایه ای از خیلی از ابزارهای مدیریت استراتژیک است. اگر ایجاد و نوآوری فهمیدن فرایندهای فردی هر دو مکتب شناختی و کارآفرینی میتنزبرگ

باشد می توان برای درک اینکه چگونه خلاقیت ها پدیدار می شوند و توضیح ماهیت نوآوری استراتژیک و در مکتب یادگیری در جایی که خلق نوآوری به عنوان یک پدیده سازمانی دیده می شود، استفاده کرد.

3.2. مدیریت استراتژیک در SME ها و SME های جوان

کاربرد استراتژی در SME ها بخش اصلی تلاقی رشته کارآفرینی و مدیریت استراتژیک است. فرآیندها و محتواها (که همیشه در شکلی از طرح تجاری مرتبط باهم هستند) از استراتژی در داخل SME ها، نقشی از شرکت سرمایه گذاری تهور آمیز اهمیت خاصی دارد. جدول ذیل درباره ی زیر مجموعه های آثار آمده است. چهار عنصر تشکیل دهنده ی اصلی از SME ها استراتژی و مشخصات شان است.

جدول 2: عناصر تشکیل دهنده ی استراتژی SME

مشخصات	تهور آمیز	محتوای استراتژیک	فرآیند استراتژیک	طرح تجاری
مشخصات	کارآفرین یا مدیر SME استراتژیک اصلی را تعیین می کند و تصمیم ساز است چشم انداز ماموریت را توسعه می دهد و ابزارهای استراتژیک برای سرمایه گذاری چشم انداز ماموریت و استراتژی ها هستند.	امید بخش ترین بازار استراتژی ورود برای SME ها را تعیین میکند. استراتژی موقعیت مناسب (niche): هدف گذاری مشتریان نیاز به تمرکز بر منابع محدود شده و روی یک بخش از بازار دارد محدوده ی استراتژیک تفکیکی: به مشتریان یک مزیت ویژه عرضه می کند که در امتداد یک بعد ارزش یا کیفیت یا رهبری قیمت است.	ابزارهای استراتژیک برای SME ها، تحلیل SWTO، تحلیل PEST، تحلیل صنعت تحلیل چرخه عمر محصول ماتریس پرتفولیوی تجاری است.	مستندات رسمی یا نوشته شده از استراتژی SME ها و برنامه ریزی استراتژیک به معنای ارتباط با سهامداران خارجی، کنترل درونی است و به شکل دهی واقعی شرکت، برنامه ریزی استراتژیک و رشد استخدام منجر می شود.
موضوعات دیگر و چالش ها	اهداف فردی، صفات و گرایش استراتژیک اثر قابل توجهی در استراتژی SME دارد. کسب و کار روزانه بطور عادی در نظر گرفته می شود همانطور که اهمیت استراتژی ها در بلند مدت در نظر گرفته می شود.	ابعاد دیگر ارزیابی ورود به بازار تهور آمیز: استراتژی محصول/ بازار (4-رشته ماتریس با ترکیبات متفاوت برای اجرای موجودی یا محصولات جدید در بازار های حاضر یا جدید)	ابزارهای استراتژیک دیگر (معیار، تحلیل GAP و BSC) که همچنین می تواند در SME ها به کار برده شوند اغلب در SME ناشناخته هستند.	طرح های تجاری به ندرت در SME های جوان موجود هستند. سوالا اینکه آیا نوشتن طرح تجاری تصمیم تهور آمیز است، بازتابی از افکار و ایده ها می باشد.
منابع عمده	مک کینزی: بری مک کارتی			

			آنالوژی و کارامی	
کیفیت مقدار و محتوا از طرح تجاری و همبستگی احتمالی با موفقیت شرکتهای بزرگ	همبستگی احتمالی بین ابزارها و موفقیت شرکتهای	همگنی ارتباط احتمالی بین استراتژی کاربردی و موفقیت شرکتهای بزرگ: صنعت- بررسی خاص	تغییر در استراتژی وقتی SME رشد یابد و کارآفرینی هیچ طولی نکشد تنها تصمیم ساز باشد(رجوع کنید به اصطلاح کارآفرینانه)	فاصله های تحقیقات و ناحیه هایی برای کارهای آتی

3.2.2. محتوای استراتژیک

ورود به بازار استارتآپ ها اهمیت زیادی دارد زیرا این تعیین کننده ی مبنای استراتژیک برای تلاش های استراتژیک برای بدست آوردن مزیت رقابتی و جایگاهی در بازار است. موقعیت نسبی شرکتهای سرمایه گذاری در داخل بازار به شدت بر روی عملکردش اثر گذار است. در داخل طیف استراتژی های عمومی پورتر 3 گزینه وجود دارد: 1. ارزش رهبری 2. تفاوت و 3 تمرکز بر روی قسمتی از بازار (niche). چه این هزینه مزیت باشد یا تفاوت بالقوه برای عملی تهور آمیز. نتایج آن توانایی سرمایه گذاری خطرپذیر برای مقابله با 5 نیروی رقابتی (رقبای صنعت، تازه واردهای بالقوه، خریداران، جانشین ها و تامین کنندگان) است که بهترین آنها رقبا هستند. SME های جوان میتوانند به ندرت توسعه با هزینه فرصت داد زیرا که اغلب عیار اقتصادی هستند. برای این سرمایه گذاری تهور آمیز، بیشتر محققان استراتژی موقعیت مناسب (niche) را توصیه می کنند. گذشته از اینها در کنار SME های جوان می توان به اهداف سختی در بازارها رسید مانند یک کل اما بیشتر به طور احتمالی یک هدف معین دارند. بخش های محدود بازار که رقبای بزرگ از آنها چشم پوشی می کنند. یک استراتژی موقعیت مناسب (niche) به کارآفرین امکان هدف گیری مشتریان را می دهد. که نیاز به تمرکز کردن بر روی منابع محدود شده ی سرمایه گذاری متهورانه در یک بخش باریک از بازار دارد. این زمانی برای ثبات موقعیت در بازار و توسعه هر دو منابع ضروری و برای بقا می دهد. مطالعات تجربی تایید می کند که استراتژی موقعیت مناسب (niche) اغلب موفق ترین راهبرد اولیه ورود به بازار بوده است. ابراهیم و نبتل 166 سرمایه گذاری متهورانه ی کارآفرینی کوچک با فن آوری مینا را بررسی کرده است. سطوح استراتژی موقعیت مناسب (niche) دارای ریسک های مختلف برای SME ها است، از آنجایی که کارآفرینی های

بزرگ می تواند به راحتی راه اندازی کردحمله به یک قسمت از بازار به صورت نمونه از طریق ساختن انتخاب برای وارد کار شدن در آنجا است.

استراتژی تفکیک همچنین برای SME ها میسر است. هسته این استراتژی عرضه کردن یک مزیت ویژه به مشتری با ابعادی که بالاترین ارزش توسط مشتریان داشته باشد. این مزیت می تواند رهبری کیفیت بیاید جایی که اهداف سرمایه گذاری متهورانه برای عرضه در بازار ، بهترین کیفیت را در رقابت با رقبا انتخاب می کند. پتانسیل های متفاوت SME ها غالباً در ایده تجاری سرمایه گذاری یا در نو آوری آنها گنجانده شده است. یک اشتباه رایج کارآفرینان اشتیاق و علاقه زیادشان به ایده های جدیدشان، غفلت کردن از بازار و شکست خوردن در ارزیابی گروه هدف برای خدمات یا کالا است.

ابعاد دیگر ارزیابی ورود به بازار کارآفرینی استراتژی بازار/محصول است و تصمیم در مورد این استراتژی چه در زمانی که در حال اجرای آن و یا برای محصولات جدید در بازار جدید می باشد. مفهوم اصلی استراتژی ماتریس محصول / بازار آنسوف شامل 4 استراتژی متفاوت است. 1. محصولات فعلی در بازار فعلی ، بیانگر وضعیت موجود 2. محصولات فعلی در بازار جدید، از طریق بین المللی کردن 3. محصول جدید در بازار قدیمی، معمولاً بر مبنای کمی نوآوری است و 4. محصولات جدید در بازار جدید، که این استراتژی بیشترین ریسک و پرهزینه ترین گزینه است. این استراتژی ها می تواند برای SME های جوان مفید باشد، علارغم این واقعیت که این شرکت های متهورانه معمولاً منحصر در فعالیت های خودشان هستند زیرا منابعشان محدود می باشد. ماتریس بازار / محصول می تواند ابزار مدیریتی متفاوتی برای شناسایی استراتژی های جدید و برای برنامه ریزی کردن برای منابع انسانی باشد. براین اساس برای دستیابی به بالاترین عملکرد، هر گزینه استراتژی نیاز اتصال با منبع مناسب دارد

3.2.3 فرآیندهای استراتژی

با توجه به فرآیندهای استراتژی، چندین ابزار مدیریت استراتژیک متفاوت می توان برای SME ها به کار برده شود که بستگی دارند به وضعیت نسبی شرکت سرمایه گذاری متهورانه که در آن است. برای مثال هر سرمایه گذاری نیاز

به ارزیابی موقعیتی که در داخل آن محیط و بازار است، دارد. ابزاری رایج برای این تحلیل، SWOT است که با هدف مطالعه کردن قدرت های درونی و ضعف ها و تطبیق آنها با فرصت های خارجی کارآفرینی و تهدیدها دارد. یک تحلیل SWOT می تواند استفاده شود برای توسعه دادن استراتژی های آتی به میزانی که برای توسعه دادن طرح تجاری انجام می شود. بخش دیگر از تحلیل PEST است که به شناسایی عوامل موثر در سرمایه گذاری سیاست و قانون P مقرون به صرفه E فرهنگی- اجتماعی S و نوآوری T تلاش می کند. در نتیجه تحلیل صنعت سعی دارد جذابیت صنعت خاصی را برای سرمایه گذاری متهورانه ارزیابی کند. از تحلیل صنعت دوباره می توان به عنوان زیر ابزار مانند تحلیل بازار و تحلیل 5 نیرو پورتر استفاده نمود.

مفهوم چرخه عمر محصول (PLC) در افزایش اثر بخشی ابزارهای کارگر و در تغییر دادن استراتژی ها به ویژه برای استراتژی های SME های جوان استفاده می شود. ایده اصلی مفهوم PLC برگرفته از قانون مرگ و تولد همه موجودات زنده است. این ایده به سیستم های انسان ساز مانند محصول یا بازار انتقال داده شده است. حتی اگر توانایی مفهوم PLC فرض شده، نسبتاً محدود شده باشد می تواند با آن پیش بینی کرد. این مفهوم گزینه های تصمیم گیری تصمیمات بازاریابی به خصوص در مرحله پیاده سازی و مرحله رشد از یک سرمایه گذاری متهورانه را بررسی اجمالی می کند.

مدل های پرتفولیوی تجاری، همانند ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG) یا ماتریس مک کینزی، از یک طرف در مفهوم PLC برای محور جذابیت بازار پیش بینی می کند و از طرف دیگر در مفهوم منحنی یادگیری مانند یک شاخص برای بازار اشتراک نسبی دارد، تکیه دارد. در اصل این ماتریس ها برای تسهیل کردن منابع بین استراتژی های متفاوت واحدهای شغلی (SBU) در یک سرمایه گذاری متهورانه طراحی شده اند. در این مفهوم پرتفولیو ها برای SME های جوان که دارای ساختار هایی در قیاس بسیار کوچک و عمر کم هستند، مناسب نیستند و معمولاً شامل SBU نمی شوند. بهر حال مفهوم انتقالی برای محصولات متفاوت می تواند ابزاری مفید و استراتژیکی برای SME های جوان باشد. تعمیم ایده برای محصولات در داخل پرتفولیو را می توان بطور ویژه ای درک کرد همانند ساختار بهینه خطوط محصولات. که نشاندهنده ی فرصت ها و تهدیدها به طور منفرد برای هر محصول در رابطه با هر دو سهم در

بازار و رشد بازار می باشد. چنانچه تحلیل ها می توانند زمان معرفی یک محصول و ورود به بازار را به منظور از آغاز کردن تولید در خط محصول، تعیین کنند و علاوه بر اینها در برای سنجیدن پیشرفت درون موقعیت محصول نسبت به بازار (حرکت از موقعیت یک ستاره به گاو نقد) بکار می رود.

دیگر ابزار های استراتژیک شناخته شده مدیریت همانند تحلیل معیار GAP یا امتیاز متعادل شده که همچنین می تواند در SME ها استفاده شود که اغلب برای کارآفرینان ناشناخته هستند. به ویژه اگر کار آفرینان یک پیشینه ی آموزشی در مدیریت نداشته باشند.

3.2.4. طرح تجاری

هر شغلی با صرفه نظر کردن از اندازه آن ، کمی طرح تجاری دارد. در کارآفرینی کوچک این طرح شاید شامل ایده های اصلی که از سوی کارآفرین با افزایش اندازه ی سرمایه گذاری متهورانه رو به تکمیل شدن می روند باشد. بهرحال طرح تجاری معمولاً بیشتر رسمی و با دقت شرح داده شده است. این سند مفهوم استراتژی کارآفرین و فرآیندها توصیف می کند. در نتیجه تصویری از سرمایه گذاری متهورانه و چگونگی سرمایه گذاری با هدف دستیابی به چشم انداز، ارائه می دهد. به طور ویژه طرح تجاری می تواند به عنوان مبنایی بر خود استراتژی و به عنوان مدارک رسمی استفاده شود. معمولاً برای یافتن معنی های ارتباطات با سهامداران خارجی سرمایه گذاران بالقوه و خاص بکار گرفته می شود. علاوه بر اینها به عنوان مکانیزمی برای کنترل درونی و دستیابی به اهداف استفاده می شود.

کارآفرینانی که یک طرح تجاری آماده میکنند بیشتر در مورد ابزارهای شغلی شان و مقصودات شان در مورد چگونگی موفق شدن است. در برخی موارد، بعد از آماده کردن طرح تجاری به ویژه بعد از انجام محاسبات مالی، شاید کارآفرین متوجه شود که احتمالاً این شغل موفق نخواهد بود و در نتیجه فرصتی برای وارد نشدن به این شغل بیشتر از گیر افتادن در آن، ایجاد گردد این می تواند خروجی مثبتتری نسبت به فرآیند برنامه ریزی استارت آپ ها است.

طرح تجاری به تنهایی و کیفیت طرح عموماً شاخص های شرکت های سرمایه گذاری متهورانه در نظر گرفته می شود و نگرش برنامه ریزی استراتژیک پیش می رود. آنها همچنین به مقدار زیادی بینش کارآفرین را ارائه می دهد

که به ریسک (اثر علامت دهی) متعهد است. پژوهش ها نشان داده که احتمالاً شرکت های جدید احتمالاً 6 دفعه بیشترین کارآفرینی ها را داشته اند کسانی که طرح تجاری کارآفرینی را نوشته اند. علاوه براین وجود طرح تجاری همواره به طور مثبت با موفقیت سرمایه گذاری متهورانه ارتباط دارد که در مطالعه اتریش در SME 458 جوان توسط کروژ و سوهوارز بررسی شده است و در یک مطالعه 312 کارآفرین در حال شکل گیری در امریکا توسط لیو و گانتی بررسی گشتند. مطالعه ی مشابه ای توسط اسپالتر از 585 طرح تجاری از آلمان با در نظر گرفتن طرح تجاری استارتآپ به عنوان یک ابزار مهم بررسی شد.

طرح تجاری می تواند یکی از مهمترین ابزارهای مدیریت استراتژیک در SME های جوان محسوب شود. با این حال فرآیند تصمیم سازی واقعی اغلب در حقیقت انحراف قابل ملاحظه ای از تصویر ایده آل مدیریت نسبت به برنامه ریزی واقعی در SME های جوان می توان مشاهده کرد. SME ها بیشتر بدون ساختار پراکنده و افزایشی به نظر می آیند که ناشی از منابع محدود شده و زمان محدود یا نگرش کارآفرینان به سمت برنامه ریزی رسمی هستند. در مطالعه ای که توسط کاروس و همکاران در سال 2007 در روی SME 468 جوان برای نوشتن طرح تجاری انجام شده مشخص گردید که اکثریت SME های جوان هنوز طرح تجاری نمی نویسند.

3.2.5 محدودیت مطالعات تحقیقی پیشین

مطالعات پیشین در رشته مدیریت استراتژیک محدودیت های بی شماری دارد که نیاز به در نظر گرفتن مخاطب در تحقیقات اتی را دارد. مورد اول، در اغلب مطالعات محدودیت ها برای سرمایه گذاری خطر پذیر که قبلاً شناسایی شده بودند وجود دارد. در مطالعه ای میزان پاسخ گویی اغلب بسیار کم بوده که نشان میدهد، شرکت های شکست خورده طرح برنامه ریزی استراتژیک یا باقی نگه دارنده سرمایه گذاری خطر پذیر را در نظر نمی گرفتند. این طور حدس زده می شود که پرسشنامه این مطالعه مکرراً توسط سرمایه گذاران متهور برگردانده شده است. بیشتر از دیگر ابزار ها از ابزارهای استراتژیک استفاده می کنند که شاید به طور سهوی باشد. گذشته از این ها مطالعات پیشین انبوهی از طرحهای کارکردی منفرد هستند که اغلب در شرایط مناسب برای طبقه بندی یک SME ها به

عنوان برنامه ریزی استراتژیک استفاده می شود که ممکن است تصویر سوال برانگیزی از ماهیت واقعی مدیریت استراتژیک در شرکتها ایجاد کند.

علاوه بر این مطالعات پیشین مقایسه متفاوتی با یکدیگر دارند که ناشی از استفاده از اصطلاحات متفاوت در زمینه کارآفرینی رشته صنعت نمونه و اندازه ی شرکت یا دوره ی تحقیق است. به همین ترتیب مطالعات پیشین اغلب به تنها یک صنعت محدود شده اند که کاهش بالقوه ای در تصمیم گیری درمورد نتایج گرفته شده را نشان می دهد. این برای بررسی جالب است که آیا آنها از ابزارهای متفاوت استراتژیک استفاده کرده اند. به همین دلیل در مطالعات به بخش صنعتی آن توجه می شود. این فرض می تواند در نظر گرفته شود که این صنایع در توسعه محصول و سفارش گیری ، یک چارچوب زمانی کوتاه ترمی توانند داشته باشند یا به طور کلی با محدوده ی کمتری از محصولات ابزارهای استراتژیک مکرراً استفاده ی کمتری شود.

4. بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پروژه ایجاد درک بهتری از تلاقی دو رشته ی مدیریت استراتژیک و رشته ی کارآفرینی بود این مقاله بر مبنای جمع آوری ادبیات موجود در هر دو رشته انجام شده است. این مطالعه نشان می دهد که بین این دو رشته محل تلاقی وجود دارد که توسط میتنبرگ نیز خاطر نشان شده بود. این تقاطع مفهوم واضح و استراتژیکی دارد و فرآیندهای داخل SME های جوان توسعه ابزارهای استراتژیک مدیریت برای کارآفرینی را می طلبد. استراتژی موقعیت مناسب (niche) یک استراتژی ورود به بازار بسیار موفق را برای کار آفرین های جدید نشان می دهد درحالی که استراتژی متفاوت می تواند رشد سرمایه گذاری متهورانه ی مهمی کسب کند. موفقیت برای هر کارآفرین با صرفه نظر کردن از اندازه و عمر بیشترین وابستگی به یافتن استراتژی موقعیت مناسب را دارد.

با این وجود برخی از نویسندگان به طور کلی ارزش مدیریت استراتژیک در SME های جوان تحقیق کرده اند که در محیط پویا جایی که انعطاف پذیری و پاسخ گویی ، در شرایط کلیدی برای بقا کار نمی کند. ما نظر متفاوتی داریم ؛ خیلی از ابزارهای مدیریت استراتژیک که در اصل ابزارهای توسعه داده شده ی شرکت های سرمایه گذاری متهورانه

هستند، مانند تحلیل SWOT، میتواند برای SME های جوان مهم باشد اما به تطبیق بر مبنای خصوصیاتشان نیاز دارند. از آنجا که SME ها به طور قابل ملاحظه ای در مقدار منابع شان از کارآفرین های بزرگ متفاوت هستند، از ابزارهای مدیریت استراتژیک استاندارد استفاده می گردد. برخی از ابزارها در SME های جوان همانند سرمایه گذاری های بزرگ قابل کاربرد است. لازم است این ابزارها با نیروی انسانی، هدف، فرهنگ، سازمان و شرایط مالی و سرمایه گذاری به ویژه در امر موفقیت، هم راستا باشد. از این رو ابزارهای استراتژیک زیاد هستند اما ناشناخته اند یا در SME ها به گونه ای استفاده شده اند کهاز دیدگاه مدیریت استراتژیک نیاز به مطرح شدن و غنی شدن هستند. اینجایابی است که سیاست ها و آموزش ها به کار گرفته و توسعه داده می شوند. هر دو نیاز به استفاده از کانال های مرتبط برای ایجاد نوعی دانش استراتژیک بیشتر برای SME های جوان است.

همه در دانشی یکپارچه از کارآفرینی (جستجوی فرصت ها) و مدیریت استراتژیک (مزیت - جستجو کردن) دیده می شوند. در چشم انداز این دو رشته رویکرد امیدبخشی برای مدیریت معاصر و شاید حتی یک رویکرد ضرورت گرا برای مقابله با اثرات چشم انداز رقابتی جدید دیده می شود. هر دو چشم انداز می تواند برای خلق ارزش ضروری در نظر گرفته شوند اگرچه هیچ یک صلاحیت برتری بر دیگری ندارد. بنابراین مدیریت استراتژیک باید بدون هیچ تردیدی به کارآفرینی بیشتر نزدیک شود و رویکرد سنتی اداری به یک رویکرد کارآفرینانه استراتژیک تغییر دهد. این طور مشخص شد که در فلسفه جدید مدیریت، استراتژی پویا باید انگیزاننده، انعطاف پذیر، خلاقانه و همراه با نوآوری پیوسته باشد. این نیز میتواند در تحول اداری برای کارمندان در فعالیتهای متهمواره استفاده گردد.

دیدگاه کارآفرینی استراتژیک یک مفهوم واقعی مدیریتی برای توسعه دادن بیشتر کارآفرینی و تفکر خلاقانه به ویژه برای SME های جوان است. این مفهوم در تضاد با رویکرد سنتی مدیریت استراتژیک است که به طور منفرد بر مدیریت اداری تاکید دارد و بر به روز کردن مشاغل تمرکز می کند. بینش و **get feelings** هایی را به کار میگیرد که از عناصر مهم توسعه استراتژی کارآفرینی هستند اگر چه توسط ابزارهای معقول مدیریت استراتژیک در حال تکمیل می باشد. این مفهوم همچنین به برنامه ریزی مناسب که پیامدهایی مثبت برای پیاده سازی موفق در بر دارد،

اذعان می کند. بنابراین برنامه ریزی مکمل و افزایش دهنده رفتار کارآفرینانه یا همانند نظر لیو و گرتنر است (برنامه ریزان و عاملان).

با توجه به تحقیقات در سالهای اخیر، تحقیقات در مدیریت استراتژیک در SME های جوان بیشتر در مورد فضا در سطحی عمومی، فرآیند و یک بخش یا قسمتی از یک سرزمین عمیق شده بودند. توجه مطالعات آتی به محل اشتراک بین کارآفرینی و مدیریت استراتژیک معطوف می شود و باید بر مقدار تحقیقات تجربی بامفهوم کشورها، صنعت، اندازه متفاوت شرکت همچنین زیر گروه های کارآفرینی متمرکز باشد مانند شرکت های خانوادگی یا Spin-off (شرکت های بزرگ سرمایه گذاری متهورانه) با توجه به خصوصیات مدیریت استراتژیکشان باید بررسی شود که هنوز درحال تحقیق است مانندتغییرات استراتژیک کارآفرینیدر زمان رشد SME های جوان و کارآفرینان که برای قدرت نهاد ها باید تحقیقات جزئی تری انجام شود. بین ابزارهای مدیریت استراتژیک تا حد ممکن همبستگی باید باشد و موفقیت شرکت نیاز به تحقیق بیشتر دارد. یکی از ناحیه های که بیشترین امید به آن است و نوید بخش برای تحقیقات آینده می باشدمرحله اصلی که در مورد افزایش علاقه به آن است. این تحقیقات در طرح تجاری در فرآیندهای برنامه ریزی نقش دارد و یکی از موضوعات جذاب و در حال رشد برای تحقیقات آینده است.

پرسش های اداری در طرح تجاری یا مدیریت استراتژیک به صورت عمومی برای موفقیت SME های جوان سودمند است و به نظر امید بخش می آید. سوال های دو پهلو از اینکه این طرح چه باشد و یا چگونه کیفیت طرح تعیین شود برای موفقیت سرمایه گذاری متهورانه باید بررسی گردد. تحقیقات دیگر در ارتباط با پرسش ها مستلزم مفهوم طرح تجاری هستند این عناصر و بخش های آن به اندازه ی هدف، کیفیت و مقدارمکتوب آن بستگی دارد. در حین آماده سازی طرح تجاری (بعد از آن، در حین نگارش یا بعد از فرایند نوشتن و تاسیس کسب و کار) باید تحقیق بیشتری انجام شود. هر دو مطالعات کمی و کیفی تحقیقات موردی را شامل می شوند.

اما کمترین فعل و انفعال فردی، ساختارها، استراتژیک و عوامل محیطی برای SME ها زیاد دیده می شود. رویکرد امید بخشی به مفهوم کارآفرینی استراتژیک با یکپارچه کردن دامنه های اولیه آن وجود دارد. از این 4 دامنه مقاله حاضر به روشن ساختن بعد فردی و عناصر استراتژیک از استراتژی SME ها، تلاش می کند. بر این اساس دو

دامنه باقی مانده از 4 دامنه در رویکرد به پیکربندی بیشتری نیاز دارد. باید در ساختار(شرکت) و محیط(صنعت) هر دو تحقیق نظری و تجربی صورت گیرد. ما به رویکرد پیکربندی به عنوان یکی از بیشترین ناحیه های امید بخش برای تحقیقات آتی جایی که با پرسشنامه معتبر برای تحقیقات تجربی کمی می تواند توسعه یابد، توجه داریم.

REFERENCES

- Alvarez, S., & Barney, J. (2000). Entrepreneurial capabilities - A resource-based view. In G. D. Meyer & K. A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship a strategy - Competing on the entrepreneurial edge* (pp. 63-81). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Analoui, F., & Karami, A. (2003). *Strategic management in small and medium enterprises*. London: Thomson.
- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy - An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Bamford, C. E., Dean, T. J., & McDougall, P. P. (1997). Initial strategies and new venture growth: An examination of the effectiveness of broad vs. narrow breadth strategies. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 375-387.
- Bantel, K. A. (1996). Niche strategy - planning focus synergy in technological, entrepreneurial firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 601-615.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. In M. A. Hitt, R. F. Freeman & J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management* (pp. 124-188). Oxford: Blackwell.
- Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long Range Planning*, 31(3), 455- 466.
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16(5), 7-16.
- Bhidé, A. v. (1994). How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review*, 72, 150- 163.
- Birch, D. L. (1979). *The job generation process*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Borch, O. J., Huse, M., & Senneseth, K. (1999). Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: an empirical examination of small firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(1), 49-70.
- Bracker, J. S., Keats, B. W., & Pearson, J. N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9(6), 591-603.
- Brock, W. A., & Evans, D. S. (1989). Small business economics. *Small Business Economics*, 1(1), 7- 20.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the Edge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Carree, M. A., & Thurik, A. R. (2000). The impact of entrepreneurship on economic growth. In D. B. Audretsch & Z. J. Acs (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship* (pp. 437-471). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages. *Journal of Management*, 22(6), 801-822.
- Chan, S. Y., & Foster, J. M. (2001). Strategy formulation in small business. *International Small Business Journal*, 19(3), 56-71.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge u.a.: MIT Press.
- Cooper, A. C. (1979). Strategic management: New ventures and small business. In D. E. Schendel & C. Hofer (Eds.), *Strategic management* (pp. 316-327). Boston: Little, Brown & Co.

- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 47-63.
- Cox, W. E. (1967). Product life cycles as marketing models. *Journal of Business*, 40(4), 375-384.
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2002). Entrepreneurship as Growth: Growth as Entrepreneurship. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 328-340). Oxford: Blackwell.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research directions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 85-103.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., & Swayne, L. E. (1998). Competitive advantage and internal organizational assessment. *Academy of Management Executive*, 12(3), 6-16.
- Entrialgo, M., Fernández, E., & Vázquez, C. J. (2000). Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs. *Technovation*, 20(8), 427-436.
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaja, A. (2007). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, forthcoming.
- Gruber, M. (2004). Marketing in new ventures: Theory and empirical evidence. *Schmalenbach Business Review*, 56(April 2004), 164-199.
- Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, 74(4), 69-82.
- Harms, R., Kraus, S., & Reschke, C. H. (2007). Configurations of new ventures in entrepreneurship research - Contributions and research gaps. *Management Research News*, 30(9), 661-673.
- Hauschildt, J., & Kirchmann, E. (2001). Teamwork for innovation - the 'troika' of promoters. *R&D Management*, 31(1), 41-49.
- Hayashi, A. M. (2001). When to trust your gut. *Harvard Business Review*, 79(2), 58-65.
- Hedley, B. (1977). Strategy and the business portfolio. *Long Range Planning*, 10(2), 9-14.
- Heriot, K. C., & Campbell, N. D. (2004). The tentative link between planning and firm performance in small firms: An explanatory framework. Paper presented at the USASBE Annual Conference, Dallas, TX.
- Hitt, M. A., Ireland, R., Camp, M., & Sexton, D. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In M. A. Hitt, R. Ireland, M. Camp & D. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 1-13). Oxford: Blackwell.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2000). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. In D. L. Sexton & H. A. Landstrom (Eds.), *Handbook of entrepreneurship* (pp. 45-63). Oxford.
- Hitt, M. A., & Reed, T. S. (2000). Entrepreneurship in the new competitive landscape. In G. D. Meyer & K. A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as Strategy* (pp. 23-48). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic management: Competitiveness and Globalization* (4 ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), 29-48.
- Ibrahim, A. B. (1993). Strategy types and small firms' performance: An empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 4(1), 13-22.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create enterprise wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49-64.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Simon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Kautonen, T., & Varamäki, E. (2008). Strategy in Small-Sized Growth Firms in Finland: A Discourse Analysis Approach. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), 1-10.
- Kraus, S. (2007). Strategic Planning in New Ventures and Young SMEs. In C. Wankel (Ed.), *21st Century Management - A Reference Handbook* (pp. 73-81). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kraus, S., Fink, M., Rößl, D., & Jensen, S. H. (2007). Marketing in Small And Medium Sized Enterprises. *Review of Business Research*, 7(3), 1-11.

- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. (2008). Strategic Business Planning and Success in Small Firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(5), forthcoming.
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises - New empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344.
- Kraus, S., & Schwarz, E. J. (2007). The role of pre-start-up-planning in new small business. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4(1), 1-17.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(6), 699-716.
- Lee, K. S., Lim, G. H., Tan, S. J., & Wee, C. H. (2001). Generic marketing strategies for small and medium-sized enterprises - conceptual framework and examples from Asia. *Journal of Strategic Marketing*, 9(2), 145-162.
- Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, 43(6), 81-94.
- Li, H. (2001). How does new venture strategy matter in the environment-performance relationship? *Journal of High Technology Management Research*, 12(2), 183-204.
- Liao, J., & Gartner, W. B. (2008). The Influence of Pre-Venture Planning on New Venture Creation. *Journal of Small Business Strategy*, 18(2), 1-21.
- Lumpkin, G. T., Shrader, R. C., & Hills, G. E. (1998). Does formal business planning enhance the performance of new ventures? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 180-199.
- McCarthy, B. (2003). The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SMEs. *Irish Journal of Management*, 24(1), 154-172.
- McCline, R. L., Bhat, S., & Baj, P. (2000). Opportunity recognition: An exploratory investigation of a component of the entrepreneurial process in the context of the health care industry. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(2), 81-94.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston: Harvard Business School Press.
- McKenna, S. D. (1996). The darker side of the entrepreneur. *Leadership and Organizational Development Journal*, 17(5), 41.
- Meyer, G. D., & Heppard, K. A. (2000). Entrepreneurial Strategies – The dominant logic of entrepreneurship. In G. D. Meyer & K. A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy - competing on the entrepreneurial edge* (pp. 1-22). London: Sage.
- Meyer, G. D., Neck, H. M., & Meeks, M. D. (2002). The Entrepreneurship-Strategic Management Interface. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 19-44). Oxford: Blackwell.
- Miller, C. C., & Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fastpaced 21st century? *Academy of Management Executive*, 19(1), 19-30.
- Mintzberg, H. (1990a). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (1995). *The Strategy Process*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mosakowski, E. (1998). Entrepreneurial resources, organizational choices, and competitive outcomes. *Organization Science*, 9(6), 625-643.
- Mosakowski, E. (2002). Overcoming resource disadvantages in entrepreneurial enterprises: When less is more. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 106-125). Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(8), 5-16.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ramachandran, J., Mukherji, S., & Sud, M. (2006). Strategic Entrepreneurship in a Globalising Economy: Evidence from Emerging Economies. *IIMB Management Review*, 28(3), 291-302.
- Reynolds, P. D., Hay, M., & Camp, M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor - 1999 Executive Report*. Wellesley, MA/London/Kansas City: Babson College, London Business School and Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Sandberg, W. R. (1992). Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(3), 73-90.
- Sandberg, W. R., Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (2001). Why small businesses need a strategic plan. *Business & Economic Review*, 48(1), 12-15.
- Schendel, D. E., & Hofer, C. W. (1979). *Strategic management*. Boston: Little, Brown & Co.
- Schulte, R. (2008). Pre-start-up planning sophistication and its impact on new venture performance in Germany. In M. Fink & S. Kraus (Eds.), *Management in SMEs and New Ventures* (p. forthcoming). London: Routledge.
- Schumpeter, J. A. (1993 [1934]). *The theory of economic development*. New Brunswick, London: Transaction Publishers.
- Schwenk, C. R., & Shrader, C. B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta-analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(3), 53-64.
- Sexton, D. L., & Smilor, R. W. (1997). *Entrepreneurship 2000*. Chicago, IL: Upstart Pub. Co.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 11-27.
- Shuman, J. C., Shaw, J. J., & Sussmann, G. (1985). Strategic planning in smaller rapid growth companies. *Long Range Planning*, 18(6), 48-53.
- Stacey, R. D. (1993). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. London: Pitman.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.
- Thompson, J. L. (1995). *Strategy in Action*. London: Chapman & Hall.
- Thompson, J. L. (1999). A strategic perspective of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(6), 279-296.
- Venkataraman, S., & Sarasvathy, S. D. (2001). Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. In M. A. Hitt, E. Freeman & J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management* (pp. 650-668). Oxford: Blackwell.
- Vesper, K. H. (1980). New venture planning. *Journal of Business Strategy*, 1(2), 73-75.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171- 180.
- Wickham, P. A. (2001). *Strategic Entrepreneurship: A decision-making approach to new venture creation and management* (2 ed.). London: Prentice Hall.
- Woo, C. Y., Cooper, A. C., Dunkelberg, W. C., Daellenbach, U., & Dennis, W. J. (1989). Determinants of growth for small and large entrepreneurial start-ups. In R. Brockhaus, N. Churchill, J. Katz, B. Kirchoff, K. Vesper & L. W. Wetzel (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 134- 147). Wellesley, MA: Babson College.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-286.
- Zahra, S., & Dess, G. G. (2001). Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate. *Academy of Management Review*, 26(1), 8-10.