

شاخص‌های مدیریت راهبردی، راهبرد رقابتی و کارآفرینی شرکتی

مجتبی امیری^۱ - محمدجواد نائیجی^{۲*}

۱. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت - دانشگاه شهید بهشتی

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۴/۱۶، تاریخ تصویب: ۱۳۸۹/۹/۱۵)

چکیده

به‌رغم برخی شواهد پژوهشی که نشان می‌دهد شرکت‌های کارآفرین بیش از شرکت‌های محافظه‌کار درگیر فرایندهای مدیریت راهبردی هستند، اما هیچ تحقیق مستقل و منسجمی در این باره، در محیط کسب‌وکار ایران انجام نشده است. در این پژوهش، روابط درونی میان شاخص‌های مدیریت راهبردی و درجه‌ی کارآفرینی شرکتی و هم‌چنین گرایش راهبردی غالب در شرکت‌های کارآفرینی براساس طبقه‌بندی پورتر بررسی شده است. داده‌های تحقیق، از نمونه‌هایی متشکل از ۳۶۲ مدیر در ۱۳۶ شرکت کوچک و متوسط در سه صنعت مختلف گردآوری شده و براساس نتایج این مطالعه، رابطه‌ی عمیق مثبتی میان برخی شاخص‌های راهبردی شامل تجزیه و تحلیل، انعطاف‌پذیری، حیطه‌ی برنامه‌ریزی، کنترل راهبردی با کارآفرینی و رابطه‌ای منفی میان کنترل مالی با کارآفرینی مشاهده شد. هم‌چنین راهبرد رقابتی عاملی تعیین‌کننده در کارآفرینی محسوب می‌شود و شرکت‌های کارآفرین گرایش بیش‌تری به استفاده از راهبردهای متمایزسازی و تمرکزی نشان می‌دهند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت راهبردی، راهبردهای عمومی پورتر، کارآفرینی شرکتی

مقدمه

در سال‌های اخیر، توجه زیادی به شناسایی شاخص‌های زمینه‌ساز و آسان‌کننده کارآفرینی شرکتی شده است و پژوهش‌گران با مطالعه‌ی سازمان‌های نوآور و کارآفرین، تلاش دارند ویژگی‌های مشترکی میان این سازمان‌ها بیابند. برای مثال، رومرو-مارتینز و همکاران، نوآوری در بازار یا محصول، خطرپذیری و رفتار بیش فعال را از جمله رفتارهای مشترک تمامی کارآفرینان سازمانی معرفی می‌کنند (Romero-Martinez, et al, 2010, pp. 4). یا در پژوهشی دیگر درباره‌ی سازوکارهای لازم برای موفقیت کارآفرینی سازمانی، سه دسته کلی از سازوکارها، شامل سازوکارهای عملیاتی، ساختاری و فرهنگی شناسایی شده است (Ireland & Webb, 2007, pp. 54-55). به‌رغم این تحقیق‌های گسترده، جایگاه شاخص‌های راهبردی سازمانی و نقش راهبردهای رقابتی در ارتقای سطح کارآفرینی شرکت‌ها کم‌تر بررسی شده است. نتایج همین مطالعه‌های اندک، وجود برخی ارتباط‌های متقابل میان راهبردهای سازمان و کارآفرینی را تایید می‌کند. از دیدگاه ایرلند و هیت، نقطه‌ی اشتراک مهم کارآفرینی و مدیریت راهبردی، ایجاد ارزش با جست‌وجوی فرصت‌های جدید و پاسخ‌گویی اثربخش به نبود اطمینان‌های محیط خارجی است (Ireland, et al, 2003, pp. 976). به‌علت این ارتباط مفهومی، به‌نظر می‌رسد ویژگی‌ها و عوامل راهبردی وجود دارد که بیش‌تر شرکت‌های کارآفرین موفق از آن‌ها تبعیت می‌کنند (Ketchen, et al, 2007, pp. 379) که این تحقیق به‌دنبال شناسایی این ویژگی‌ها است.

بیان مساله

با شدت یافتن تغییرهای فناوری، تغییر فضای کسب‌وکار و از میان رفتن بسیاری از موانع سنتی ورود به بازارها در بیش‌تر صنایع، شدت رقابت افزایش یافته است و محیط خارجی در بقای شرکت، نقش بارزتری ایفا می‌کند. نتایج مطالعه‌های مختلف نیز نشان می‌دهد علت ناکامی بسیاری از شرکت‌های کوچک یا کارآفرین، بی‌توجهی به پویایی‌های محیطی و نبود طراحی‌های راهبردی متناسب با شرایط خاص این شرکت‌ها است؛ به‌نحوی که بسیاری از پژوهش‌گران، کارآفرینی را چیزی جز فرایندی سازمانی که

به بقا و عملکرد شرکت کمک می‌کند، نمی‌دانند (Ireland, et al, 2009, pp. 28-29; Glaeser, & Kerr, 2009, pp. 641) از این رو، پی‌گیری جریان پژوهشی، نقش عوامل راهبردی در کارآفرینی به‌ویژه در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌تواند نتایج ارزش‌مندی به‌همراه آورد و خطرهای ناکامی عملیاتی این شرکت‌ها را کاهش دهد. در این راستا، در این پژوهش با شناسایی شاخص‌های اصلی مدیریت راهبردی در شرکت‌های متوسط و کوچک، به بررسی رابطه‌ی این شاخص‌ها با کارآفرینی می‌پردازیم. در واقع، هدف این پژوهش پاسخ‌گویی به دو سوال اساسی است: نخست این‌که، چه رابطه‌ای میان شاخص‌های مدیریت راهبردی و کارآفرینی وجود دارد؟ دوم این‌که، کدام یک از راهبردهای عمومی پورتر با افزایش قابلیت‌های کارآفرینی مرتبط است؟

مروری بر ادبیات تحقیق

شاخص‌های مدیریت راهبردی

شاخص‌های مدیریت راهبردی در این مطالعه شامل تجزیه و تحلیل، حیطه‌ی برنامه‌ریزی، انعطاف‌پذیری، افق زمانی و نگرش‌های کنترلی هستند که براساس اثرگذاری بر رفتار کارآفرینانه انتخاب شده‌اند. در ادامه، در مورد هر یک از این شاخص‌ها بحث شده و سپس متناسب با نوع رابطه با کارآفرینی، فرضیه‌های تحقیق مطرح شده است.

تجزیه و تحلیل

تجزیه و تحلیل به یادگیری درباره‌ی رویدادها و روندهای محیطی سازمان اشاره دارد و بیش‌تر یک فعالیت مدیریتی محسوب می‌شود. تجزیه و تحلیل، اطلاعات لازم درباره‌ی رویدادهای مربوط به محیط خارجی را تامین کرده و نبود اطمینان را کاهش می‌دهد (Garvin, 2002, pp. 27). هم‌چنین تحلیل، به خطرپذیری و رفتار بیش‌فعال شرکت کمک می‌کند؛ زیرا شرکت با تجزیه و تحلیل کافی، با اطمینان بیش‌تری نسبت به سرمایه‌گذاری اقدام کرده و ادراک این‌گونه‌ی شرکت از خطر سرمایه‌گذاری کم می‌کند (Zahra, 1991, pp. 269). به‌علت این کمک‌های تحلیل، تجزیه و تحلیل اطلاعات

محیطی، شامن و سیگر چهار حوزه‌ی کلیدی را برای اقدام‌های مدیریت راهبردی در شرکت‌های کارآفرین مشخص کرده‌اند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها تجزیه و تحلیل است (Shuman, & Seeger, 1986, pp. 9-11).

به‌طور خلاصه، فرضیه‌ی زیر را برای نقش این قابلیت راهبردی در کارآفرینی پیشنهاد می‌دهیم:

۱. بین تجزیه و تحلیل محیطی و درجه‌ی کارآفرینی شرکتی رابطه‌ی مثبت وجود دارد.

انعطاف‌پذیری

انعطاف‌پذیری به قابلیت برنامه‌ی راهبردی شرکت برای ایجاد تغییرهایی متناسب با فرصت‌ها/تهدیدهای محیطی اشاره دارد؛ به‌نحوی که شرکت‌ها در محیط‌های پیچیده، با استقرار نظام‌های برنامه‌ریزی منعطف، عملکرد خود را بهینه می‌کنند (Kukalis, 1989, p. 570). نظام برنامه‌ریزی منعطف به شرکت‌های کارآفرین اجازه می‌دهد به‌سرعت برنامه‌های راهبردی خود را برای بهره‌گیری از فرصت‌ها تعدیل کرده و به نحو اثربخشی، خود را با تغییرهای محیط بیرونی سازگار کنند. شواهد تجربی نیز نقش انعطاف‌پذیری را در کارآفرینی تایید می‌کنند. برای مثال، نتایج یک مطالعه روی ۳۰ شرکت کارآفرین نشان می‌دهد که این شرکت‌ها در فرایندهای برنامه‌ریزی خیلی منعطف‌تر هستند (Holcomb, et al, 2009, p. 175). از سوی دیگر، جلینک و شون هوون (۱۹۹۰) بینش‌های قابل توجهی را در مورد برنامه‌های راهبردی در صنایع با فناوری پیشرفته مطرح کرده‌اند. آن‌ها دریافته‌اند که در این صنایع به‌رغم این که از یک برنامه‌ریزی راهبردی رسمی پیروی می‌کنند، اما به تناسب محیطی که هر یک از بخش‌های شرکت با آن مواجه است، سازوکارهایی برای برخورد منعطف با محیط‌های متلاطم در نظر گرفته شده و حتی کارکنانی در این‌گونه محیط‌ها به کار گرفته می‌شوند که از خلاقیت بالاتری برخوردار باشند (Jelinek, & Schoonhoven, 1990, p. 117). در مجموع، رابطه‌ی این بعد از شاخص‌های راهبردی را با کارآفرینی این‌گونه طرح می‌کنیم:

۲. بین انعطاف‌پذیری راهبردی و درجه‌ی کارآفرینی شرکتی رابطه‌ی مثبت وجود دارد.

افق برنامه‌ریزی

افق زمانی برنامه‌ریزی یک شرکت به‌طول دوره‌ی زمانی اشاره دارد که تصمیم‌گیرندگان در برنامه‌ریزی خود در نظر می‌گیرند (Alvarez, & Barney, 2007, p.18). یک افق زمانی کوتاه‌تر از میانگین (کم‌تر از پنج سال) می‌تواند برای شرکت‌های کارآفرین بهینه باشد. این شرکت‌ها به‌طور معمول در محیط‌های متلاطمی رقابت می‌کنند که چرخه‌ی عمر خدمت‌ها و محصولات آن‌ها کوتاه است. تحقیق‌های شامن و همکاران نشان می‌دهد شرکت‌های کارآفرین به‌طور عمده از رویکرد برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت بهره می‌گیرند (Shuman, et al, 1985, pp. 50-51). این مطالعه‌ها ما را به فرضیه‌ی زیر درباره‌ی رابطه‌ی افق زمانی برنامه‌ریزی با کارآفرینی می‌رساند:

۳. بین افق زمانی برنامه‌ریزی راهبردی و درجه‌ی کارآفرینی یک شرکت رابطه‌ی منفی وجود دارد.

حیطه‌ی برنامه‌ریزی

واژه‌ی حیطه‌ی برنامه‌ریزی به میزان مشارکت کارکنان در فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی شرکت اشاره دارد. به چند دلیل، گسترده بودن حیطه‌ی برنامه‌ریزی می‌تواند کارآفرینی را آسان کند. نخست این‌که مشارکت بالای کارکنان در برنامه‌ریزی، نزدیک‌ترین افراد به مشتریان را در فرایند برنامه‌ریزی درگیر می‌کند که این امر می‌تواند به تشخیص فرصت‌ها کمک کند. افزون بر این، حیطه‌ی وسیع برنامه‌ریزی به مشارکت فعال مدیران عملیاتی و میانی در فرایند برنامه‌ریزی مشروعیت می‌بخشد؛ این‌گونه، ایده‌های خوب این مدیران، نادیده گرفته نمی‌شود. دلیل دیگر این‌که، حیطه‌ی وسیع برنامه‌ریزی تنوع نقطه نظرها را در تدوین برنامه‌ی راهبردی افزایش می‌دهد. شواهد تجربی نیز نقش مشارکت را در کارآفرینی تایید می‌کند. برای مثال، نتایج یک مطالعه بیان‌گر این است که فرایند تصمیم‌گیری راهبردی در سازمان‌های کارآفرین، مشارکتی و وابسته به کارکنان متخصص است (Ireland, et al, 2009, pp. 24). هم‌چنین گیل‌مور و و کازنجیان (۱۹۸۹) یک رهیافت تصمیم‌گیری ساختاریافته مبتنی بر تیم‌سازی را توصیه می‌کنند که تسهیم اطلاعات و تفویض تصمیم‌گیری را به‌دنبال دارد (Gilmore, & Kazanjian, 1989).

p.75). این یافته‌ها، اهمیت مشارکت در برنامه‌ریزی را در کارآفرینی نشان می‌دهد که در این تحقیق، به صورت زیر فرضیه‌ی مربوط به آن را پیشنهاد می‌دهیم:

۴. بین حیطه‌ی برنامه‌ریزی وسیع و درجه‌ی کارآفرینی شرکتی رابطه‌ی مثبت وجود دارد.

کنترل

هدف نظام‌های کنترلی، اطمینان از دستیابی شرکت به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت از پیش تعیین شده است. کنترل‌های راهبردی و کنترل‌های مالی دو شکل اصلی کنترل بوده و هر دو به کارآفرینی مربوط هستند. کنترل‌های مالی بیش‌تر بر معیارهای مالی هم‌چون سود، نرخ بازگشت حقوق صاحبان سهام و نرخ فروش تمرکز دارد. در مقابل، کنترل‌های راهبردی بر دستیابی به راهبردها و اهداف شرکت تاکید می‌کند.

از آن‌جا که کنترل‌های راهبردی و مالی تناقضی با یک‌دیگر ندارند و دو سر یک طیف محسوب نمی‌شوند، هر یک از آن‌ها را در قالب دو فرضیه‌ی فرعی جداگانه مطرح می‌کنیم. به نظر می‌رسد کنترل‌های راهبردی بر درجه‌ی کارآفرینی اثرگذار است، زیرا این‌گونه کنترل‌ها خلاقیت را تشویق می‌کنند و فرصت لازم را با نوآوری فراهم می‌کنند. همان‌گونه که هوزر و همکاران بیان می‌کنند شرکت‌های کارآفرین، نیاز به سازوکارهایی دارند که به کارکنانشان برای کشف فرصت‌ها انگیزه دهد (Hauser, et al, 2005, p. 165). از این رو فرضیه‌ی مربوط به کنترل راهبردی را این‌گونه مطرح می‌کنیم:

۵. الف. بین کنترل‌های راهبردی و درجه‌ی کارآفرینی شرکتی رابطه‌ی مثبت وجود دارد.

کنترل‌های مالی، مشخص و بدون ابهام هستند و انضباط زیادی در فرایندهای کنترلی آن‌ها وجود دارد. این ویژگی‌ها بیش‌تر برای سازمان‌های محافظه کار مفید است که نیاز به خلاقیت و نوآوری در آن‌ها هم‌چون شرکت‌های کارآفرین شدید نیست. بنابراین، فرضیه‌ی فرعی دوم درباره‌ی ارتباط اقدام‌های کنترلی و کارآفرینی را این‌گونه پیشنهاد می‌دهیم:

۵. ب. بین کنترل‌های مالی و درجه‌ی کارآفرینی شرکتی رابطه‌ی منفی وجود دارد.

راهبرد رقابتی

انتظار می‌رود مدیران شرکت‌های کارآفرین، راهبردهایی متفاوت از شرکت‌هایی که بر اهداف مالی و سودآوری تاکید دارند، در پیش بگیرند. از این رو، راهبرد رقابتی، متغیر دیگری است که می‌تواند روی کارآفرینی اثرگذار باشد. تاکنون چندین طبقه‌بندی برای انواع راهبردهای رقابتی بیان شده که راهبردهای عمومی مایکل پورتر و طبقه‌بندی مایلز و اسنو از مهم‌ترین آن‌ها هستند (Porter, 1980, pp. 76-81; Miles, & Snow, 1978, pp. 111-112) که در این تحقیق، از طبقه‌بندی پورتر استفاده می‌کنیم. در این دسته از راهبردها، رهبری هزینه که شبیه به راهبرد «تدافعی‌ها» در نظریه‌ی مایلز و اسنو است، بر کارایی و کنترل هزینه‌ها به منظور دستیابی به هزینه‌هایی کم‌تر از رقبا تاکید می‌شود. در نتیجه، در اجرای اثربخش راهبرد رهبری هزینه، کم‌تر به نوآوری و خطرپذیری توجه می‌شود. از طرف دیگر، لازمه‌ی راهبرد متمایزسازی محصولات، ارایه‌ی محصولات منحصر به فرد به مشتریان است که با راهبرد «پیشروها» از دیدگاه مایلز و اسنو منطبق است. به نظر می‌رسد راهبرد متمایزسازی بیش‌تر با بافت کارآفرینی منطبق باشد. از منظر تجربی، تحقیق‌های جامع کمی درباره‌ی راهبردهای رقابتی شرکت‌های کارآفرین انجام شده است. تحقیق کوپر و همکاران یکی از این معدود مطالعه‌ها بوده و این نویسندگان، راهبرد جایگاه ویژه بازار را مناسب‌ترین راهبرد برای شرکت‌های کوچک کارآفرین دانسته‌اند (Cooper, et al, 1986, p. 257). در تحقیقی دیگر تاکید شده است که سازمان‌های کارآفرین به دنبال سطوح بالایی از منابع مالی هستند، از این رو، راهبردهای متمایزسازی مبتنی بر نوآوری را در پیش می‌گیرند (Miller, & Ireland, 2005, p. 24). در مطالعه‌ای دیگر، هیلز و نارایان، ۶۳ شرکت کوچک و متوسط کارآفرین را بررسی کرده‌اند و عوامل موفقیت آن‌ها را در چهار عامل شامل کیفیت محصولات و خدمات‌های ارائه شده، شهرت خوب شرکت نزد مشتریان، توانایی پاسخ‌گویی به خواسته‌های مشتریان و کار سخت و از خودگذشتگی در کسب و کار دانسته‌اند (Hills, & Narayana, 1989, pp. 76) که این عوامل بیش‌تر با راهبرد تمایز مرتبط است. با توجه به این شواهد، فرضیه‌ی نهایی این تحقیق را به صورت زیر ارایه می‌دهیم:

۶. شرکت‌های کارآفرین گرایش بیش‌تری به استفاده از راهبردهای متمایزسازی و راهبرد تمرکز نسبت به راهبرد رهبری همزینه دارند.

روش‌شناسی تحقیق

با توجه به هدف تحقیق که بررسی رابطه‌ی متقابل شاخص‌های راهبردی و کارآفرینی شرکتی است، این تحقیق از نوع توصیفی بوده و اطلاعات به‌دست آمده در این روش، به‌صورت هم‌بستگی بررسی و تحلیل شده‌اند. ابزار اصلی در این تحقیق، پرسش‌نامه است که برای شاخص‌های مدیریت راهبردی، پرسش‌نامه‌ی اولیه براساس ابزار سنجش ۲۰ سوالی انتریگلو و همکاران (۲۰۰۰) که شرکت‌های کوچک و متوسط اسپانیا را بررسی کرده‌اند، به همراه ۱۲ سوالی که توسط محققان استخراج شده، طراحی شده است. این پرسش‌نامه در اختیار ۸ صاحب‌نظر مدیریت راهبردی قرار داده شد و سوال‌هایی که توسط بیش از ۵ صاحب‌نظر تایید شد، در پرسش‌نامه‌ی نهایی استفاده شده است. در نهایت، یک پرسش‌نامه‌ی ۲۸ سوالی که ۵ شاخص راهبردی موردنظر در این تحقیق را می‌سنجد، به‌دست آمد که پس از آزمون مقدماتی بر روی یک نمونه‌ی ۲۳ نفری از جامعه‌ی آماری تحقیق و با حذف یک گویه با پایایی پایین، آلفای کرونباخ نمونه‌ی مقدماتی معادل ۰/۸۱۸ به‌دست آمد. ارزش پایایی این پرسش‌نامه بر روی نمونه‌های نهایی تحقیق با استفاده از آلفای کرونباخ، عدد ۰/۸۵۱ بوده است. برای سنجش کارآفرینی شرکتی، از پرسش‌نامه‌ی ۹ سوالی کوین و اسلوین (۱۹۸۶) استفاده شده که سه بعد کارآفرینی شرکتی شامل نوآوری، مصمم بودن در خطرپذیری در کسب‌وکار و بیش‌فعالی در رقابت با سایر شرکت‌ها، را می‌سنجد. آلفای کرونباخ این پرسش‌نامه در این جا، معادل ۰/۸۰۶ به‌دست آمده است.

جامعه‌ی آماری این تحقیق، شامل شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط در سه صنعت قطعه‌سازی خودرو، مواد غذایی و مصالح ساختمانی در گستره‌ی استان‌های تهران، زنجان و خراسان مرکزی است. در این مطالعه، شرکت‌هایی کوچک و متوسط تلقی شده‌اند که دارای سه ویژگی باشند: کم‌تر از ۲۰۰ کارمند داشته باشند؛ درآمد سالانه‌شان

بیش از ۱ میلیارد تومان نباشد؛ به صورت مستقل اداره شوند و تابعه‌ی یک شرکت مادر دیگر نباشند. در مجموع، جامعه‌ی آماری تحقیق متشکل از ۲۰۹ شرکت شناسایی شد که بر مبنای روش کوکران، تعداد ۱۳۶ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شد که روش محاسبه، در زیر آمده است:

$$n = \frac{202 \times (1/96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{[201 \times 0.5^2] + [(1/96)^2 \times 0.5 \times 0.5]} = 136$$

هم چنین در هر شرکت، پرسش‌نامه‌ها در اختیار ۳ مدیر ارشد قرار گرفت که در مجموع، ۳۶۲ پرسش‌نامه برگشت داده شد. بر اساس تحلیل جمعیت‌شناختی شرکت‌ها، بالاترین درصد با ۳۹/۳ درصد، به شرکت‌هایی اختصاص دارد که کم‌تر از ۵۰ کارمند داشته‌اند. هم چنین سطح درآمد سالیانه‌ی شرکت‌ها از ۸۶ میلیون تا ۹۳۴ میلیون تومان متغیر بوده است. تحلیل جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان نیز نشان می‌دهد بیش‌ترین مدیران بررسی شده، دارای مدرک کارشناسی (۴۸/۹ درصد) و پس از آن دارندگان مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر هستند. از نظر توزیع سنی، بیش‌تر پاسخ‌گویان در رده‌ی سنی ۳۵ تا ۵۰ سال قرار دارند و کم‌ترین نمونه‌ها، به گروه سنی زیر ۳۵ سال اختصاص دارد. بیش‌تر پاسخ‌گویان، مرد (۷۴/۹ درصد) بوده‌اند که با ترکیب جنسیتی جامعه‌ی آماری، تقریباً میانگین مشابهی از نظر جنسیت در کل جامعه وجود دارد.

یافته‌های تحقیق

در جدول شماره (۱)، میانگین، انحراف معیار و نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف متغیرهای اصلی و فرعی تحقیق آمده است. نتایج به دست آمده بیان‌گر سازگاری میانگین و انحراف معیار متغیرهای این تحقیق، با نتایج آزمون‌های پیشین است. با این حال، میانگین پاسخ‌ها به کارآفرینی شرکتی اندکی بالاتر از چند تحقیق قبلی بوده و برای آزمون نرمال بودن نمره‌های به دست آمده از عامل‌ها، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد، که با توجه به نتایج این آزمون در جدول شماره (۱)، معناداری همه‌ی عوامل به جز حیطه‌ی برنامه‌ریزی، بیش‌تر از ۰/۰۵ است. بنابراین، می‌توان توزیع عوامل را نرمال دانست و از آزمون‌های پارامتریک برای بررسی روابط میان متغیرها استفاده کرد.

جدول ۱. میانگین، انحراف استاندارد و نتایج آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف

متغیرهای تحقیق	میانگین	انحراف استاندارد	سطح معناداری آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف
شاخص‌های راهبردی	۳/۸۹	۰/۷۶	۰/۱۱۸
تجزیه و تحلیل	۳/۹۷	۰/۶۴	۰/۰۹۳
انعطاف‌پذیری	۴/۰۱	۰/۸۰	۰/۱۲۰
حیطه‌ی برنامه‌ریزی	۳/۸۳	۰/۷۷	۰/۰۴۷
افق برنامه‌ریزی	۴/۱۱	۰/۷۱	۰/۲۱۳
کنترل راهبردی	۳/۸۸	۰/۸۴	۰/۱۶۲
کنترل مالی	۳/۲۶	۰/۷۷	۰/۲۰۵
راهبرد رهبری هزینه	۲/۹۵	۰/۶۶	۰/۰۶۶
راهبرد متمایزسازی	۳/۴۱	۰/۵۹	۰/۱۴۵
کارآفرینی شرکتی	۵/۶۸	۱/۰۳	۰/۰۹۹

با توجه به ماهیت رابطه‌ای فرضیه‌های تحقیق و نرمال بودن توزیع عوامل، از آزمون آماری ضریب هم‌بستگی پیرسون برای سنجش فرضیه‌ها استفاده شده که نتایج آن در جدول شماره (۲) آمده است. آزمون هم‌بستگی پیرسون زمانی استفاده می‌شود که همان‌گونه که این جدول نشان می‌دهد، وجود ارتباط میان تجزیه و تحلیل، انعطاف‌پذیری، حیطه‌ی برنامه‌ریزی، کنترل راهبردی و کنترل مالی با کارآفرینی شرکتی به تایید رسیده است که بالاترین ضریب هم‌بستگی در میان این شاخص‌های راهبردی، به متغیر تجزیه و تحلیل اطلاعات محیطی اختصاص دارد. هم‌چنین فرضیه‌ی پنجم که رابطه‌ی انواع کنترل را با کارآفرینی بررسی می‌کند، مطابق انتظار، بیان‌گر رابطه‌ی مثبت کنترل راهبردی و رابطه‌ی منفی کنترل مالی با کارآفرینی شرکتی است. فرضیه‌ی چهارم تحقیق که رابطه‌ی افق برنامه‌ریزی را با کارآفرینی شرکتی می‌سنجد، تایید نشد. پیش‌بینی اولیه این بود که افق برنامه‌ریزی با کارآفرینی رابطه‌ی منفی دارد که براساس جدول شماره (۲)، رابطه‌ای میان این دو متغیر در جامعه‌ی بررسی شده مشاهده نشد.

برای بررسی روابط پیش بین متغیرهای تحقیق، از آزمون رگرسیون سلسله مراتبی استفاده می‌کنیم. در این آزمون، شاخص‌های راهبردی تایید شده در آزمون هم‌بستگی شامل تجزیه و تحلیل، انعطاف‌پذیری، حیطه‌ی برنامه‌ریزی، کنترل راهبردی و کنترل مالی را به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین و درجه‌ی کارآفرینی شرکتی را به‌عنوان متغیر ملاک در نظر

می‌گیریم که نتایج الگوی نهایی این آزمون، در جدول شماره (۵) آمده است. بنابر نتایج آزمون رگرسیون، رابطه‌ی علی دو متغیر تجزیه و تحلیل و کنترل راهبردی با کارآفرینی در سطح ۰/۰۱ و رابطه‌ی حیطة‌ی برنامه‌ریزی با کارآفرینی در سطح ۰/۰۵ تایید شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون ضریب هم‌بستگی پیرسون به تفکیک فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	متغیرها	برای هم‌بستگی پیش‌بینی شده	ضریب هم‌بستگی	ارزش p	نتیجه آزمون فرضیه
فرضیه‌ی اول	تجزیه و تحلیل کارآفرینی شرکتی	مثبت	۰/۴۱۸**	۰/۰۰۰	تایید
فرضیه‌ی دوم	انعطاف‌پذیری کارآفرینی شرکتی	مثبت	۰/۲۰۲*	۰/۰۲۷	تایید
فرضیه‌ی سوم	حیطه‌ی برنامه‌ریزی کارآفرینی شرکتی	مثبت	۰/۲۴۹**	۰/۰۰۳	تایید
فرضیه‌ی چهارم	افق برنامه‌ریزی کارآفرینی شرکتی	منفی	۰/۰۸۸	۰/۳۶۵	رد
فرضیه‌ی فرعی پنجم - الف	کنترل راهبردی کارآفرینی شرکتی	مثبت	۰/۳۱۷**	۰/۰۰۰	تایید
فرضیه‌ی فرعی پنجم - ب	کنترل مالی کارآفرینی شرکتی	منفی	۰/۲۶۰**	۰/۰۰۹	تایید

جدول ۳. آزمون رگرسیون تاثیر مولفه‌های استراتژیک بر کارآفرینی شرکتی

الگو	ضرایب غیراستاندارد	ضرایب استاندارد شده		مقدار t	سطح معناداری
		Beta	B		
۱ (مقدار ثابت)	۱/۷۲۸	۰/۷۱۹	۰/۴۹۸	۱۹/۴۲۹	۰/۰۰۰
				۱۰/۸۳۵	۰/۰۰۰
۲ (مقدار ثابت)	۰/۷۸۵	۰/۵۸۹	۰/۳۷۲	۷/۶۷۰	۰/۰۰۰
				۱۱/۹۴۴	۰/۰۰۰
				۱۰/۵۰۱	۰/۰۱۳
۳ (مقدار ثابت)	۰/۶۹۷	۰/۵۳۹	۰/۳۴۱	۶/۶۵۳	۰/۰۱۰
				۱۰/۴۹۷	۰/۰۰۰
				۹/۵۲۵	۰/۰۱۹
				۲/۵۸۲	۰/۰۳۳

برای آزمودن فرضیه‌ی ۶ تحقیق، از آزمون مقایسه‌ی میانگین چند جامعه (ANOVA) استفاده شده است؛ روش کار به این شکل بود که براساس میانگین دیدگاه مدیران هر شرکت نسبت به استفاده از هر یک از راهبردهای عمومی متمایزسازی، رهبری هزینه و تمرکزی، شرکت‌های بررسی شده در سه گروه طبقه‌بندی شدند و تفاوت گروه‌ها از نظر درجه کارآفرینی آزمون شد که نتایج آن، در جداول شماره (۴ و ۵) آمده است. همان‌گونه که سطح معناداری جدول شماره (۴) نشان می‌دهد، تفاوت معناداری بین شرکت‌هایی که از راهبردهای عمومی مختلف استفاده می‌کنند از نظر درجه‌ی کارآفرینی وجود دارد. با این حال، آزمون مقایسه‌ی میانگین به تنهایی نشان نمی‌دهد که میانگین کدام گروه‌ها از یک‌دیگر متفاوت است. برای بررسی بیش‌تر تفاوت درجه‌ی کارآفرینی میان شرکت‌ها، از آزمون تعقیبی توکی^۱ استفاده شده که براساس جدول شماره (۵)، دو گروه شرکت‌های استفاده‌کننده از راهبردهای متمایزسازی و تمرکزی در دسته‌ی نخست و شرکت‌های استفاده‌کننده از راهبرد رهبری هزینه در دسته‌ی دوم قرار می‌گیرند. میانگین درجه‌ی کارآفرینی در این گروه‌ها نشان می‌دهد شرکت‌هایی که از راهبردهای تمرکزی و متمایزسازی استفاده می‌کنند، بالاترین میانگین‌های کارآفرینی را به خود اختصاص داده‌اند و در مقابل، شرکت‌هایی که از راهبرد رهبری هزینه بهره می‌گیرند، به‌نحو قابل توجهی از سطح کارآفرینی کم‌تری برخوردارند. بنابراین، فرضیه‌ی ۶ تحقیق مبنی بر گرایش بیش‌تر شرکت‌های کارآفرین به استفاده از راهبردهای متمایزسازی و تمرکزی تایید می‌شود.

جدول ۴. آزمون مقایسه میانگین درجه کارآفرینی بر اساس استراتژیهای عمومی

سطح معنی داری	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	
۰/۰۰۰	۶/۵۵۷	۷/۰۹۶	۲	۱۴/۱۹۱	بین گروه‌ها
	---	۴/۲۶۵	۱۳۳	۳۰۲/۰۸۸	درون گروه‌ها
	---	---	۱۳۵	۳۱۶/۲۷۹	مجموع

1. Tukey

جدول ۵. تفاوت شرکت‌ها از نظر درجه‌ی کارآفرینی

زیرمجموعه برای آلفا = ۰/۰۵		نمونه‌ها N	استراتژی‌ها
۲	۱		
_____	۳/۹۵	۶۲	متمایزسازی
_____	۴/۰۱	۲۸	تمرکزی
۲/۸۴	_____	۴۶	رهبری هزینه
۱/۰۰	۰/۴۳	_____	سطح معنی داری

بحث و نتیجه

در این مطالعه، رابطه‌ی شاخص‌های راهبردی و راهبردهای رقابتی با کارآفرینی شرکتی بررسی شد. نتایج بیان‌گر تاثیرپذیری قابل توجه درجه‌ی کارآفرینی شرکتی از شاخص‌های راهبردی شامل تجزیه و تحلیل، انعطاف‌پذیری، حیطة برنامه‌ریزی، کنترل راهبردی، کنترل مالی و هم‌چنین راهبردهای رقابتی است. در میان این شاخص‌ها، تجزیه و تحلیل رابطه‌ی هم‌بستگی بالایی با رفتار کارآفرینانه نشان داد که این نتیجه، با یافته‌های تحقیق برینگر و بلودورن و هم‌چنین مطالعه‌ی مقدماتی زهرا مطابقت دارد (Barringer, & Zahra, 1991, p. 280; Bluedorn, 1999, pp. 81). انعطاف‌پذیری، شاخص راهبردی دیگری بود که با کارآفرینی رابطه‌ی مثبت نشان داد. این رابطه بدین معناست که شرکت‌های کارآفرین باید به‌سختی روی نهادینه‌سازی انعطاف‌پذیری در نظام‌های برنامه‌ریزی تمرکز کنند. نتایج مشابهی در تحقیق‌های انتریاگلو و همکاران (۲۰۰۰) به‌دست آمد و آن‌ها شیوه‌ی برنامه‌ریزی سناریویی را برای شرکت‌های کارآفرین توصیه کردند (Entrialgo, et al, 2000, pp. 430). رابطه‌ی مثبت حیطة برنامه‌ریزی و کارآفرینی بیان‌گر این است که در شرکت‌های کارآفرین، مدیران سطوح پایین و حتی کارکنان عملیاتی که به‌طور مستقیم با مسایل اجرایی و محیطی سروکار دارند، در فرایند برنامه‌ریزی به شرکت کمک می‌کند. این نتیجه با نتایج مطالعه‌های بورگلمن که مشارکت کارکنان در همه‌ی سطوح را عنصری کلیدی در فرایند کارآفرینی معرفی کرده‌اند، مطابقت دارد (Burgelman, 1988, pp. 79-80). روابط میان انواع کنترل با کارآفرینی نیز تایید شد. کنترل‌های راهبردی با کارآفرینی رابطه‌ای مثبت دارد. در مقابل، کنترل مالی که بیش‌تر بر

اطلاعات کمی و مالی متکی است، رابطه‌ای منفی با کارآفرینی نشان داد و به نظر می‌رسد این‌گونه کنترل‌ها مناسب شرکت‌های بروکرات و محافظه‌کار باشد.

یکی از مهم‌ترین نتایج این تحقیق، شناسایی راهبرد رقابتی غالب در شرکت‌های کارآفرین است. بر این اساس، شرکت‌های کارآفرین گرایش بیش‌تری به استفاده از راهبرد متمایزسازی و تمرکزی دارند. این گرایش در شرکت‌های کارآفرین، به چندین دلیل رخ می‌دهد. نخست این‌که، به‌علت آن‌که کاهش هزینه‌ها نیازمند نوآوری در فرایندهای تولیدی بوده و این نوع نوآوری، نیازمند زمان بیش‌تری است، چندان مناسب شرکت‌های کارآفرین نیست؛ زیرا این شرکت‌ها به‌علت تغییر مداوم فضای کسب‌وکار و پایین بودن موانع ورود به بازار، حساسیت زمانی بالایی دارند. دوم این‌که، در صنایع کوچک و متوسط، به‌علت نبود امکان صرفه‌جویی در مقیاس تولید، شرکت‌ها کم‌تر می‌توانند از مزایای هزینه‌ای استفاده کنند. سوم این‌که، به‌علت پیچیده نبودن فرایندهای اداری و تولیدی در شرکت‌های کوچک و متوسط، یافتن فرصت‌های کاهش هزینه با مهندسی مجدد فرایندها دشوار است.

پیشنهادها

در راستای نتایج این تحقیق، پیشنهاد می‌شود نکته‌های زیر برای طراحی شاخص‌های راهبردی شرکت‌های کارآفرین در نظر گرفته شود:

۱. شرکت‌های کارآفرین باید از یک نظام دقیق پیمایش اطلاعات محیطی برخوردار باشند، زیرا کشف فرصت‌ها بدون کسب فعالانه‌ی اطلاعات محیطی ممکن نیست و تنها سازمان‌هایی می‌توانند به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی واکنش نشان دهند که به‌موقع از تغییرهای محیطی آگاه شوند.
۲. شرکت‌های کارآفرین به‌ویژه در صنایع کوچک و متوسط در برابر تغییرهای محیطی در معرض آسیب‌های بیش‌تری هستند؛ از این‌رو، باید نظام برنامه‌ریزی منعطفی داشته باشند که به آن‌ها اجازه دهد در چارچوب اهداف راهبردی خود، پاسخی اثرگذارتر به تغییرهای محیطی دهد.

۳. کارکنان سطوح پایین‌تر، دارای دانش و شناختی هستند که در فرایند برنامه‌ریزی سازمان بسیار به کار می‌آید و انگیزه‌ی آن‌ها را نیز برای نشان دادن خلاقیت، افزایش می‌دهد. بنابراین می‌توان با مشارکت دادن کارکنان در برنامه‌ریزی، رفتار کارآفرینانه را آسان کرد.
 ۴. از آن‌جا که کنترل‌های راهبردی بر اراییه‌ی مشوق به کارکنان برای خلاقیت و نوآوری و پی‌گیری فرصت‌ها تا دست‌یابی به نتایج راهبردی به‌دست آمده از آن‌ها تاکید دارند، برای تقویت کارآفرینی شرکتی مناسب‌تر از کنترل‌های مالی عمل می‌کنند.
 ۵. راهبرد غالب در شرکت‌های کارآفرینی باید بیش‌تر بر ایجاد ارزش برای مشتری با اراییه‌ی محصولات یا خدمات‌های نوآورانه و یا در گستره‌ی یک بازار کوچک متمرکز باشد و افزایش صرفه‌ی اقتصادی با کاهش هزینه‌ها، کم‌تر در این‌گونه شرکت‌ها اثربخش خواهد بود.
- در این تحقیق، یک حوزه‌ی مطالعه‌ای عالی و درحال رشد در کارآفرینی گشوده شده است. در این راستا، برخی موضوع‌ها در چارچوب این مقاله برای تحقیق‌های آتی قابل شناسایی بوده و معماری راهبردی سازمان‌های کارآفرین، شناسایی روش‌ها و سازوکارهای خاص پیمایش اطلاعات محیطی در شرکت‌های نوآور و کارآفرین و تدوین ابزار سنجشی برای اندازه‌گیری کارآفرینی راهبردی سازمان، از موضوع‌هایی هستند که در ادامه‌ی این مقاله و برای پیشبرد جهت مطالعاتی آن می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

منابع

1. Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). "Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1—2), 11—26.
2. Barringer, B.R., Bluedorn, A.C. (1999). "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management", *Strategic Management Journal*, 20, 421—444.
3. Burgelman, R.A., (1988). "Strategy making as a social learning process: the case of internal corporate venturing", *Interfaces*, 18, 74—85.
4. Cooper, A.C., Willard, G.E., Woo, C.Y., (1986). "Strategies for high performing new and small firms: a re-examination of the niche concept", *Journal of Business Venturing*, 1, 247—260.
5. Covin, J. G. and Miles, M. P. (1999). "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Spring, pp: 47- 63.
6. Entrialgo Montserrat, Esteban Fernández , Camilo J. Va'zquez., (2000). "Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs", *Technovation*, 20, pp 427—436.
7. Garvin, D. A. (2002). "A note on corporate venturing and new business creation", *Harvard Business School* (Note #9), pp. 24-32
8. Glaeser, E., Kerr, W., 2009. "Local industrial conditions and entrepreneurship: how much of the spatial distribution can we explain?", *Journal of Economics and Management Strategy*, 18 (3), 623—663.
9. Hauser, J., Tellis, G. J., & Griffin, A. (2005). "Research on innovation: A review and agenda for marketing science", Retrieved 26 March 2007, from <http://papers.ssrn.com/sol3/papers>.
10. Hills, G.E., Narayana, C.L., (1989). "Profile characteristics, success factors and marketin in highly successful firms". In: Brockhaus, R., Churchill, N., Katz, J., Kirchhoff, B., Vesper, K., Wetzel, W. (Eds.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley, Mass, pp. 69—80.
11. Holcomb, T. R., Ireland, R. D., Holmes, R. M., & Hitt, M. A. (2009). "Architecture of entrepreneurial learning: Exploring the link among heuristics, knowledge, and action", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 167—192.
12. Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). "Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation", *Business Horizons*, 50(1), 49—59.
13. Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2009). "Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation", *Business Horizons*, Volume 52, Issue 5, September-

- October, Pages 469-479
14. Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). "Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19—46.
 15. Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions", *Journal of Management*, 29(6), 963—989.
 16. Jelinek, M., Schoonhoven, C.B., (1990). *Innovation Marathon*. Basil Blackwell, New York.
 17. Ketchen, D., Ireland, R. D., & Snow, C. (2007). "Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 371—385.
 18. Kukalis, S., (1989). "The relationship among firm characteristics and design of strategic planning systems in large organizations", *Journal of Management*, 15, 565—579.
 19. Li Yuan, Yi Liu, Yongbin Zhao., (2006). "The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms", *Industrial Marketing Management*, Volume 35, Issue 3, April, Pages 336-347
 20. Miles, R., Snow, C., (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw Hill, New York.
 21. Miller, C. C., & Ireland, R. D. (2005). "Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century", *Academy of Management Executive*, 19(1), 19– 30.
 22. Porter, M., 1980. *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
 23. Romero-Martinez Ana M., Zulima Fernández-Rodríguez, Elena Vázquez-Inchausti., (2010). "Exploring corporate entrepreneurship in privatized firms", *Journal of World Business*, Volume 45, Issue 1, January, Pages 2-8
 24. Shuman, J.C., Seeger, J.A., (1986). "The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms", *American Journal of Small Business*, 3, 7–18.
 25. Shuman, J.C., Shaw, J.J., Sussman, G., (1985). "Strategic planning in smaller rapid growth companies", *Long Range Planning*, 18, 48–53.
 26. Zahra, S.A., (1991). "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 6, 259–285.