

طراحی مدل مفهومی کارآفرینی استراتژیک بر مبنای رویکرد پیکره‌بندی

سید مصطفی رضوی^{۱*}، محمود احمدپور داریانی^۲، سلطانعلی شهریاری^{۳*}

۱. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران

۲. دانشیار گروه کارآفرینی سازمانی، دانشگاه تهران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۱/۲۹

تاریخ تصویب: ۹۲/۰۲/۰۷

چکیده

کارآفرینی استراتژیک به عنوان فصل مشترک تحقیقات مدیریت استراتژیک (جست‌وجوی مزیت) و کارآفرینی (جست‌وجوی فرصت) زمینه تحقیقی جدیدی است که هنوز اتفاق نظر چندانی در مورد تعریف، ابعاد و عناصر تشکیل‌دهنده آن وجود ندارد و معدود مدل‌های مطرح‌شده دچار محدودیت‌هایی است. این مقاله با هدف ایجاد شناخت بیشتر کارآفرینی استراتژیک ضمن مرور مطالعات قبلی با تأکید بر شواهد تجربی به دست‌آمده از این مطالعات و خلاصه آن‌ها در چارچوبی ابتکاری بر مبنای متدولوژی پیکره‌بندی مدلی مفهومی با هفت پیکره منابع و قابلیت‌ها، هماهنگ‌سازی منابع، شبکه‌ها، فرایند اکتشاف، فرایند بهره‌برداری، مزیت رقابتی و رشد و سایر منافع در قالب ورودی، فرایند، خروجی، پیامد و اثر مطرح شده است و نتیجه می‌گیرد که شرکت‌های علاقه‌مند به ثروت‌آفرینی پایدار نمی‌توانند صرفاً بر مبنای فعالیت‌های مرتبط با کارآفرینی یا استراتژی عمل کنند؛ چرا که اعمال فعالیت‌های محدود به یک حوزه باعث می‌شود شرکت بتواند فقط از ارزش‌ها و مزایای مرتبط با همان حوزه بهره‌برداری کند؛ بنابراین این نوع عملکردها تنها به ثروت‌آفرینی کوتاه‌مدت منجر می‌شوند، در نتیجه موفقیت مدیران وابسته به انجام فعالیت‌ها و ایجاد تعادل میان حوزه‌های هفتگانه مطرح‌شده است. شناخت عمیق‌تر این مفهوم می‌تواند سرآغازی برای انجام مطالعات آینده نظیر شناسایی اجزا و عناصر آن، آزمون مدل پیشنهادی از سوی پژوهشگران و اجرا و به کارگیری آن در سازمان از سوی مدیران باشد.

واژه‌های کلیدی: اکتشاف، بهره‌برداری، رویکرد پیکره‌بندی، کارآفرینی استراتژیک، مزیت رقابتی

مقدمه

فضای کسب و کارهای قرن بیست و یکم را می‌توان به وسیله مناظر رقابتی جدید، ریسک فزاینده، کم شدن توانایی پیش‌بینی و فرم‌های ساختاری جدید برحسب چهار عامل تغییر، پیچیدگی، آشوب و تناقض توصیف کرد. هیچ سازمانی از فشارهای بی‌اندازه این عوامل چهارگانه ایمن نیست (Kuratko & Audretsch, 2009). در چنین شرایطی، سازمان‌ها چگونه عمل می‌کنند؟ سازمان‌ها برای رشد، توفیق و ماندگاری در محیط متلاطم امروزی نیازمند خلق ارزش و ایجاد ثروت هستند و بنابراین آشنایی با فرایند ثروت‌آفرینی یکی از اهداف اصلی تحقیقات در علوم سازمانی است (Hitt et al., 2001). چگونه یک شرکت می‌تواند خلق ارزش و ثروت (هدف نهایی مدیریت استراتژیک و کارآفرینی) کند؟ از نظر کچن و همکاران، شرکت‌هایی که علاقه‌مند به ثروت‌آفرینی پایدار هستند نمی‌توانند صرفاً بر مبنای فعالیت‌های مرتبط با کارآفرینی یا استراتژی عمل کنند؛ چرا که اعمال فعالیت‌های محدود به یک حوزه باعث می‌شود شرکت فقط بتواند از ارزش‌ها و مزیت‌های مرتبط با همان حوزه بهره‌برداری کند. در نتیجه، این نوع عملکردها تنها ثروت‌آفرینی کوتاه‌مدت را در پی خواهند داشت (Ketchen et al., 2007)؛ بنابراین هر دو رفتار جست‌وجوی فرصت و جست‌وجوی مزیت از جمله رفتارهای لازم برای تولید ثروت هستند و هیچ کدام به‌تنهایی کافی نیستند؛ بنابراین ادغام دانش مربوط به کارآفرینی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به پیشرفت در زمینه درک نحوه خلق ثروت، بسیار حائز اهمیت است (Shane & Venkataraman, 2000). کارآفرینی استراتژیک با تلفیق کارآفرینی و استراتژی جهت طراحی و اجرای استراتژی‌های کارآفرینانه خلق ثروت، شامل اقدامات کارآفرینانه با جهت‌گیری مدیریت استراتژیک است. از این رو کارآفرینی استراتژیک به رفتارهای جست‌وجوکننده مزیت و فرصت اطلاق می‌شود که به خلق ارزش برای افراد، سازمان‌ها و جامعه منجر می‌شود (Hitt et al., 2011). هیت و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند که کارآفرینی استراتژیک به سه خروجی اساسی ایجاد منفعت برای اجتماع، سازمان و افراد منجر می‌شود. خلق ارزش و ایجاد ثروت برای مالکان، کارآفرینان و نیز سازمان در نهایت به رشد و رونق اقتصادی منجر می‌شود. آن‌ها معتقدند که افزایش ثروت باعث فعالیت‌های بیشتر اقتصادی نظیر اشتغال‌زایی، پیشرفت‌های فناوری، رشد و ثبات اقتصادی

می‌شود (Ibid). از آنجا که کارآفرینی استراتژیک به شرکت کمک می‌کند تا مزیت رقابتی تقریباً پویا و پایداری را به دست آورد و به شکل مناسب به انواع تغییرات محیطی که بسیاری از سازمان‌های امروزی با آن مواجه می‌شوند پاسخ دهد (Ireland & Webb, 2007)، نیاز به فهم اینکه چگونه سرمایه‌گذاری‌های جدید با بهره‌برداری از یک یا چند مزیت رقابتی می‌توانند باعث کسب موفقیت و پایداری آن شوند و نیز اینکه چگونه شرکت‌های بزرگ کارآفرینانه‌تر عمل کنند ضرورتی برای انجام تحقیق در زمینه کارآفرینی استراتژیک به صورت تئوریک و تجربی است (Hitt et al., 2011). افزون بر این دلایل ضرورت انجام تحقیق آن است که این موضوع به تازگی در محافل علمی و کسب‌وکارهای تجاری مطرح شده است و به دلیل آنکه هنوز در مرحله ابتدایی خود است باید درک عمیق‌تری پیرامون آن ایجاد شود و رشد و توسعه یابد (Kraus et al., 2011; Kyrgidou & Hughes, 2010)؛ بنابراین مطالعه آن به دو دلیل دارای اهمیت است: ۱. پتانسیل لازم برای توضیح دلایل شکست یا موفقیت بنگاه ۲. بازده آن در خلق ثروت برای سازمان و جامعه (Kyrgidou & Petridou, 2011). اگرچه تحقیقاتی چند در این زمینه صورت گرفته و مدل‌های معدودی نیز ارائه شده است اما اتفاق نظر چندانی در زمینه ابعاد، اجزا و عملکرد آن وجود ندارد (Kyrgidou & Hughes, 2010). فقدان نسبی تجزیه و تحلیل و یکپارچه‌سازی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری فرایند کارآفرینی استراتژیک، نداشتن صراحت در بیان بنیان‌های این فرایند بر حسب توازن موجود اقدامات استراتژیک و کارآفرینی، کلی بودن بیش از اندازه، اشاره نکردن به طراحی درونی شرکت، خطی انگاشتن روابط میان اجزا (Ibid)، در نظر نگرفتن تئوری پیچیدگی، نقش تکنولوژی و آنچه آلوآرز و بیوسنتز دانش کارآفرینانه می‌نامند (Alvarez & Busenitz, 2001) از محدودیت‌های مطالعات موجود است. با توجه به این محدودیت‌ها و اهمیت حیاتی کارآفرینی استراتژیک در خلق ارزش و ثروت و نیز ارتباط آن با رشد و رونق اقتصادی، ارائه مدلی که ضمن در نظر گرفتن پیچیدگی موجود و رفع محدودیت‌های مطالعات دیگر قابلیت کاربرد در عمل را داشته باشد ضروری است؛ از این رو تحقیق حاضر در پی بررسی، شناسایی و ترکیب ابعاد مختلف رشته نوظهور کارآفرینی استراتژیک با استفاده از مرور تحقیقات انجام‌شده با تأکید بر شواهد تجربی، معرفی رویکرد پیکره‌بندی و ارائه یک مدل مفهومی بر

مبنای این رویکرد است. رویکرد پیکره‌بندی روشی برای ایجاد مدل و ساخت پیکره‌های ایدئال با استفاده از استدلال تئوریک (گونه‌شناسی^۱ مفهومی) یا شناسایی پیکره‌ها به طور تجربی (طبقه‌بندی)^۲ است (Meyer et al., 1993; Kraus et al., 2011). در بخش‌های بعدی مقاله، ابتدا پیشینه تحقیق، مقایسه مدل‌های مختلف و رویکرد پیکره‌بندی می‌آید و سپس ضمن ارائه مدل مفهومی جدید بر مبنای رویکرد پیکره‌بندی و مقایسه آن با دیگر تحقیقات به بیان نتیجه‌گیری و پیشنهادها پرداخته می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

با توجه به اینکه بحث کارآفرینی استراتژیک در مراحل آغازین خود است (Ireland Webb, 2007 & Kraus et al., 2011)، بررسی ریشه‌ها و مبانی شکل‌گیری آن ضروری است. در حالی که در سه دهه اخیر تئوری‌های کارآفرینی و استراتژی به طور مستقل توسعه یافته‌اند، مطالعات مدیریت استراتژیک به تدریج ارتباط بین آن و کارآفرینی را آشکار کرده است. در سال ۱۹۷۳، میتزبرگ مفهوم ایجاد استراتژی کارآفرینانه را معرفی و در سال ۱۹۸۵ پینچات^۳ کارآفرینی درون سازمانی را بررسی و آزمون کرد؛ کوین و اسلوین در سال ۱۹۸۹ مفهوم حالت استراتژیک کارآفرینانه^۴ را مطرح کردند؛ لامپکین و دس در سال ۱۹۹۶ این مفهوم را با معرفی ساخت گرایش کارآفرینانه توسعه دادند؛ ایرلند و دیگران در سال ۲۰۰۱ برای نخستین بار واژه کارآفرینی استراتژیک را به منظور تلفیق مدیریت استراتژیک به عنوان زمینه‌ای برای اقدامات کارآفرینانه بسط و توسعه دادند (Kyrgidou & Hughes, 2010) و آن را مجموعه فعالیت‌هایی تعریف کردند که از طریق آن‌ها شرکت‌ها همزمان به بهره‌برداری از مزایای رقابتی موجود و کشف نوآوری‌های اساسی ایجاد مزیت رقابتی در آینده می‌پردازند (Ireland & Webb, 2009)؛ به عبارت دیگر، به اقدامات و فعالیت‌های یک شرکت در به کارگیری ابتکارات و نوآوری‌های منتج از تلاش‌های مستمر برای کشف فرصت‌ها

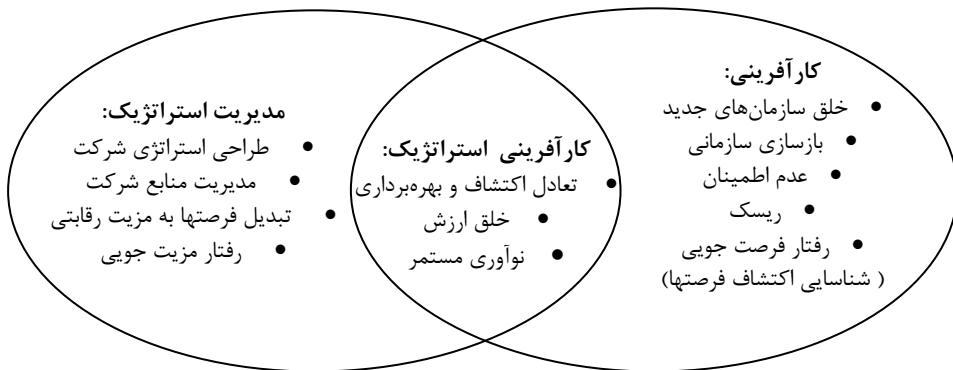
1. Typology

2. Taxonomy

3. pinchat

4. entrepreneurial strategic posture

برمی گردد (Ireland & Webb, 2007). تعاریف مختلف کارآفرینی استراتژیک در جدول ۱ آمده است. شکل ۱ نیز این مفهوم را نشان می دهد (Kraus et al., 2011).



شکل ۱. کارآفرینی استراتژیک فصل مشترک کارآفرینی و مدیریت استراتژیک،

منبع: Kraus et al. (2011)

مروری بر چارچوب ها و مدل های کارآفرینی استراتژیک و مقایسه آن ها

در جدول زیر، که نگارنده تهیه کرده است، خلاصه ای از تحقیقات و مقالات منتشر شده در زمینه کارآفرینی استراتژیک آمده است. این طبقه بندی با توجه به تعاریف زیر از چارچوب و مدل انجام شده است. چارچوب، شرحی نموداری یا روایتی از امور اصلی مورد مطالعه، عوامل، سازه ها و روابط میان متغیرهای یک سیستم است و مدل، انتزاعی است از واقعیت؛ به عبارت دیگر، یک مدل از تعامل پویای میان اجزای یک سیستم پشتیبانی می کند. روشن است که ویژگی های یک مدل بخشی از ویژگی های یک چارچوب است ولی لزوماً عکس آن درست نیست (Shehabuddeen et al., 1999)؛ همچنین منظور از تئوریک یا تجربی بودن به روش اجرای تحقیق و گردآوری داده های تحقیق به صورت تئوری (بررسی منابع علمی) و عملی (گردآوری داده های لازم به صورت میدانی برای انجام تحقیق) برمی گردد.

جدول ۱. خلاصه تحقیقات انجام شده در زمینه کارآفرینی استراتژیک

نویسنده/نویسندگان	چارچوب یا مدل	ابعاد/عناصر کلیدی	تئوریک/تجربی	تعریف کارآفرینی استراتژیک
ایرلند و همکاران (۲۰۰۱)	چارچوب	۱. نوآوری ۲. شبکه‌ها ۳. جهانی سازی ۴. یادگیری سازمانی ۵. رشد ۶. تیم مدیریت عالی و دولت	تئوریک	اقدام کارآفرینانه با چشم انداز استراتژیک
هیتو همکاران (۲۰۰۱)	چارچوب	۱. نوآوری ۲. ائتلافها و شبکه‌های بیرونی ۳. جهانی سازی ۴. منابع و یادگیری سازمانی	تئوریک	تلفیق کارآفرینی و استراتژی برای طراحی و اجرای استراتژی‌های کارآفرینانه خلق ثروت
ایرلند و همکاران (۲۰۰۳)	مدل	۱. به کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری ۲. اداره منابع به طور استراتژیک ۳. رهبری و فرهنگ کارآفرینانه ۴. طرز فکر کارآفرینانه	تئوریک	پیگیری عملکرد برتر شرکت از طریق فعالیت‌های همزمان فرصت‌جویی و مزیت‌جویی
ایرلند و وب (۲۰۰۷)	چارچوب	۱. نوآوری مستمر ۲. تغییرات در فعالیت‌های سازمانی ۳. ساختار سازمانی ۴. فرهنگ سازمانی ۵. توازن بین رفتارهای جست‌وجوی فرصت و مزیت	تئوریک	اقدامات شرکت در زمان استفاده از نوآوری‌های جدید ناشی از تلاش‌های خود تا به طور مستمر فرصت‌ها را بررسی و کشف کند
کچنو همکاران (۲۰۰۷)	چارچوب	۱. نوآوری همکارانه ۲. طرز تفکر مدیریتی برای توانمندی‌های بیشتر ۳. توازن بین رفتارهای جست‌وجوی فرصت و مزیت	تجربی	پیگیری عملکرد برتر شرکت از طریق فعالیت‌های همزمان فرصت‌جویی و مزیت‌جویی
ایرلند و وب (۲۰۰۹)	چارچوب	تعاادل بین اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها به طور همزمان	تئوریک	بهره‌برداری از مزیت‌های رقابتی موجود و کشف نوآوری‌های زیربنایی مزیت‌های رقابتی آینده
شایندیهو توموریس (۲۰۰۹)	چارچوب	۱. اکتشاف- بهره‌برداری ۲. فرصت‌ها ۳. نو بودن ۴. تعامل خرد-کلان ۵. پویایی	تئوریک	اقدام کارآفرینانه توأم با دیدگاه استراتژیک و اقدام استراتژیک توأم با طرز فکر کارآفرینانه
کی یرگیدو و همکاران (۲۰۰۹)	مدل	۱. شناسایی فرصت ۲. نوآوری ۳. ریسک‌پذیری ۴. انعطاف‌پذیری ۵. چشم انداز ۶. رشد ۷. مدیریت منابع ۸. توانمندی پویا	تئوریک	فرایند تلاش شرکت برای شناسایی فرصت‌ها با بیشترین پتانسیل خلق ارزش از طریق اجرای کارآفرینانه و بهره‌برداری از آنها با اقدامات استراتژیک
کروز و همکاران (۲۰۱۱)	مدل	۱. منابع ۲. قابلیت‌ها ۳. استراتژی ۴. کارآفرین ۵. محیط ۶. ساختار سازمانی	تئوریک	اقدامات کارآفرینانه با جهت‌گیری مدیریت استراتژیک است
پونگ پیرجانوا و ساوانیت چاکیت (۲۰۱۱)	مدل مفهومی شایستگی مدیریت کارآفرینی استراتژیک	۱. تولید ایده کسب و کار جدید ۲. بهبود مستمر کار ۳. تطبیق طرز فکر تغییر ۴. تمرکز بر پاسخگویی سهامدار ۵. آگاهی از بقای اجتماعی	تجربی	توانایی شرکت در انطباق، انسجام، شکل‌دهی مجدد منابع سازمانی و استفاده از استراتژی برای مدیریت سازمان
هیت و همکاران (۲۰۱۱)	مدل	۱. ورودی‌ها: عوامل محیطی، منابع سازمانی، منابع فردی ۲. فرایند: هماهنگ‌سازی منابع ۳. خروجی‌ها: ایجاد ارزش برای مشتری، مزیت رقابتی، ایجاد ثروت و سایر منافع	تئوریک	خلق ارزش و ثروت از طریق استفاده از فرصت‌ها برای کسب مزیت رقابتی
کی یرگیدو و پتریدو (۲۰۱۱)	مدل	ابعاد مدل ایرلند و همکاران (۲۰۰۳)	تجربی	پیگیری عملکرد برتر از طریق فعالیت‌های همزمان فرصت‌جویی و مزیت‌جویی

روش تحقیق

محققانی نظیر کروز و همکاران (۲۰۱۱)، هارمس و کروز (۲۰۱۱)، هارمس و همکاران (۲۰۰۹)، رابینسون و مک دوگال (۲۰۰۱)، میلر (۱۹۹۶) و دس و همکاران (۱۹۹۳) از رویکرد پیکره‌بندی به عنوان متدولوژی تحقیق یا رویکرد استفاده کردند. بحث‌های مفصل مربوط به روش تحقیق، مدل یا رویکرد بودن و سایر مباحث مربوط را می‌توان علاوه بر مقالات بالا در آثار میلر، می‌یر و همکاران (۱۹۹۳) و دوتی و گلیک (۱۹۹۴) مطالعه کرد.

رویکرد پیکره‌بندی (شکلی): اولین بار میلر و فریزن در سال ۱۹۷۷ آن را مطرح کردند. این رویکرد تحت عناوینی نظیر تئوری پیکره‌بندی، تفکر پیکره‌ای، روش تحقیق پیکره‌بندی، مدل پیکره‌بندی، تحلیل‌های پیکره‌بندی، رویکرد اقتضایی پیشرفته یا مطالعات با ابعاد چندگانه به کار رفته است (Harms and Kraus, 2011). میتزبرگ معتقد است که رویکرد پیکره‌بندی برای ایجاد تئوری‌های جدید سازمان در میان همه علوم اجتماعی مناسب است (Kraus et al., 2011) و چارچوبی مناسب برای انجام تحقیقات مدیریت به طور عام و تحقیقات کارآفرینی به طور خاص فراهم می‌کند (Harms and Kraus, 2009). پیکره^۱ (شکل) عبارت است از منظومه‌ای چندبعدی از ویژگی‌های متمایز مفهومی که معمولاً با هم رخ می‌دهند. پیکره‌ها ابزاری موزج برای توصیفاتی پیچیده و غنی از سازمان‌ها هستند (Dess et al., 1993). تحت این رویکرد سازمان‌ها می‌توانند سیستم‌های پیچیده‌ای توصیف شوند که عملکرد و توسعه آن‌ها تحت تأثیر روابط درونی میان عواملی از حوزه‌هایی نظیر محیط، استراتژی، ساختار و رهبری است (Harms and Kraus, 2011). پیکره‌بندی‌ها به افراد اجازه می‌دهند تا با مرتب کردن امور در گروه‌های تقریباً مشابه و مجزا شناخت خود را از امور بیان کنند. می‌یر و همکاران (۱۹۹۳) ضمن برشمردن ویژگی‌هایی نظیر پویایی، پیچیدگی، غیر خطی و متقابل بودن روابط میان متغیرها در درون هر پیکره و نیز در بین پیکره‌ها معتقدند که تفکر پیکره‌بندی باعث ایجاد بحث‌ها و مناقشات ایدئولوژیک و متدولوژیک زیادی شده است (Meyer et al., 1993). رویکرد پیکره‌بندی به روشی تحقیقی باز می‌گردد که پیکره‌های جدید در آن ایجاد می‌شود. توانایی این رویکرد آن است که زمینه لازم برای ایجاد مدل‌های مفهومی با جزئیات

بسیار شامل تعداد زیادی متغیرهای مرتبط به هم و پیچیده را فراهم می‌سازد (Harms and Kraus, 2009; Kraus et al., 2011). این رویکرد، که ابزاری برای درک روابط متقابل و پیچیده در میان تعداد زیادی از متغیرهاست (Dess et al., 1993)، کاملاً با مطالعه حاضر متناسب است. هدف این مطالعه شناسایی حوزه (پیکره)‌هایی برای طراحی مدل مفهومی جدید کارآفرینی استراتژیک است. این رویکرد نوعی روش تحقیق پیشرفته در مقایسه با رویکرد سنتی و مشهور تک‌علتی است و بیانگر این نکته است که پیکره‌هایی که در یک مدل مفهومی طراحی و توسعه می‌یابد پویا بوده و می‌توانند دائماً تغییر کنند (Kraus et al., 2011). دو روش برای ساخت یا استخراج پیکره‌ها وجود دارد: ۱. روش تحلیلی: ساخت پیکره‌ها با استفاده از استدلال تئوریک یا گونه‌شناسی ۲. روش تجربی: شناسایی پیکره‌ها با استفاده از روش‌های تحقیق کمی و کیفی یا طبقه‌بندی تجربی (Miller, 1996; Harms and Kraus, 2009). بر همین اساس محققان به کارگیرنده این رویکرد را به دو گروه تقسیم می‌کنند: ۱. گونه‌شناسان: کسانی که مجموعه پیکره‌هایی را به طور مفهومی به عنوان گونه استخراج می‌کنند. ۲. متخصصان طبقه‌بندی: کسانی که مجموعه پیکره‌هایی را به صورت تجربی به عنوان طبقه استخراج می‌کنند (Meyer et al., 1993). در این مطالعه، از روش اول استفاده شده است. بسیاری از محققان نقش گونه‌شناسی‌ها را برای توصیف، طبقه‌بندی و ایجاد درک عمیق از موضوع مفید می‌دانند (Doty & Glick, 1994; Harms et al., 2009; Meyer et al., 1993). استدلال تئوریک به توسعه تحلیلی گونه‌های ایدئال یعنی گونه‌شناسی برمی‌گردد (Kraus et al., 2011). گونه‌شناسی به مجموعه‌ای مرتبط به هم از گونه‌های ایدئال باز می‌گردد که به طور مفهومی استخراج شده‌اند (Doty & Glick, 1994). گونه‌شناسی‌های خوب بیشتر از هرچیز از یک حس قوی زیباشناختی مفهومی الهام می‌گیرند بنابراین هیچ دستورالعملی برای ایجاد آن‌ها نیست؛ به جز تقلید از ویژگی‌های موفق‌ترین گونه‌شناسی‌ها که شامل موارد زیر است: نخست، آن‌ها ریشه در تئوری دارند و تمایزات و روابط مهم مفهومی را ترسیم می‌کنند؛ دوم اینکه گونه‌هایشان مستند به مقایساتی است که پیشرفت‌های تجربی را تسهیل می‌کند و سومین و شاید مهم‌ترین ویژگی گونه‌شناسی‌های موفق شناسایی اجزا و متغیرهایی است که به شیوه‌ای جالب و ریشه‌ای به هم متصل شده و برای تشریح هرگونه به کار رفته است؛ شیوه‌ای که دارای

دلایل مهم مفهومی، اصولی و پویاست. این وابستگی‌های بین عناصر و اجزا در درون گونه‌ها جوهرهٔ پیکربندی است (Miller, 1996). در این مطالعه، رویکرد استدلال تئوریک برای استخراج گونه‌ها استفاده شد و یافته‌های تجربی به طور غیر مستقیم از طریق تحلیل شواهد تجربی مطالعات قبلی نظیر تحقیق کچن و همکاران (۲۰۰۷) و ایرلند و وب (۲۰۰۷) به کار گرفته شدند؛ بنابراین نه تنها مقالات منتشر شده در پایگاه‌های معتبر نظیر Scimedirect، Emeraldinsight، Proquest، EBSCO و بسیاری از منابع و مآخذ این مقالات (روش هرمی) بررسی شد بلکه مقالات متعدد دیگری در زمینه کارآفرینی و مدیریت استراتژیک که در متن به برخی از آن‌ها ارجاع داده شد، مطالعه شد. در مطالعه این تحقیقات، بر شواهد تجربی ارائه شده در این مطالعات توجه ویژه‌ای شد بنابراین رویکرد شکلی مورد استفاده به طور مستقیم بر اساس استدلال تئوریک و مرور دقیق ادبیات و همچنین بهره‌گیری غیر مستقیم از شواهد تجربی انجام شده است.

یافته‌ها

مدل پیشنهادی: بر اساس مطالعات انجام گرفته و با تأکید بر شواهد و تجربیات به دست آمده از آن‌ها، مرور مدل‌های مطرح شده و نیز جدول ۱ هفت حوزه برای کارآفرینی استراتژیک مطابق با شکل ۳ شناسایی شد.

حوزهٔ اول، منابع و قابلیت‌ها: شامل منابع فردی، سازمانی، توانمندی‌ها و قابلیت‌ها، ذهنیت و دانش کارآفرینانه، فرهنگ و رهبری کارآفرینانه است. در این حوزه، علاوه بر آنچه مدل‌های مذکور به عنوان منابع در نظر می‌گیرند توانمندی‌ها و قابلیت‌های پویای سازمان نیز به عنوان منابع در نظر گرفته شد؛ چراکه منابع و قابلیت‌ها به هم مرتبط بوده (Kraus et al., 2011) یا موجودند یا پس از ایجاد آن‌ها از سوی سازمان به عنوان ورودی‌های سیستم استفاده می‌شوند (Kyrgidou & Hughes, 2010). مطالعات تجربی نشان داده‌اند که شرکت‌ها با اندازه و عمر متفاوت، دارای ترکیب منابع متفاوتی هستند. نوع منابع مورد نیاز شرکت به محیط آن بستگی دارد. شرکتی با رشد سریع در محیطی پویا نیاز به منابع ناملموس دارد، در حالی که یک شرکت با رشد متوسط در محیطی پایدار معمولاً به تمرکز بر منابع ملموس نیاز دارد.

تئوری مبتنی بر منبع مدعی است که دارایی‌ها و قابلیت‌های خاص، زیرساخت مزیت رقابتی را آماده کرده و از این رو شرایط را برای ثروت آفرینی فراهم می‌کنند (Ketchen et al., 2007).

حوزه دوم، شبکه‌ها و ائتلاف‌های استراتژیک: تئوری شبکه به روابط یک شرکت با شرکت‌های دیگر و چگونگی تأثیرگذاری این روابط بر رفتار شرکت و نتایج آن می‌پردازد. این تئوری حداقل از دو منظر می‌تواند در خصوص کار آفرینی استراتژیک، نوآوری مشارکتی و ثروت آفرینی مفید واقع شود. اول اینکه نوعی رویکرد ارتباطی است. در چنین رویکردی، قابلیت‌های کارآفرینان و شرکت‌ها به وضوح اهمیت می‌یابد. دوم اینکه مطالعات نشان از موفقیت نوآوری‌های مشارکتی مبتنی بر شبکه‌ها دارد (Ketchen et al., 2007). نوآوری مشارکتی می‌تواند به ایجاد منابع استراتژیک جدید و غیر قابل تقلید منجر شود. منابع استراتژیک تنها به خود شرکت محدود نمی‌شوند (Barney & Mackey, 2005) بلکه این منابع می‌توانند بین اعضای یک شبکه نیز به وجود آیند (Ketchen & Hult, 2007). شواهد تجربی نشان می‌دهد که ایجاد شبکه‌ها و ائتلاف‌های استراتژیک از جمله مکانیزم‌های عملیاتی است که باید برای اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها به کار گرفته شود (Ireland & Webb, 2007). هنوز درباره اینکه چرا برخی شرکت‌ها با موفقیت کار آفرینی استراتژیک را دنبال می‌کنند و برخی دیگر دچار مشکلاتی می‌شوند ناشناخته‌های زیادی وجود دارد. شرکت‌های بزرگ و کوچک از نظر کار آفرینی استراتژیک در معرض تهدیدات و مشکلات خاص مربوط به اندازه و مدت زمان حضور در بازار (بعد سوم مدل پیشنهادی) هستند (Ireland et al., 2003). شرکت‌های بزرگ در احراز مزیت‌های رقابتی قوی‌ترند، اما تأکید بیش از حد آن‌ها بر اثربخشی عملیاتی اغلب به تقلیل توانایی آن‌ها در شناسایی مستمر فرصت‌های جدید منجر می‌شود و بنابراین مایلند انجمن‌هایی متشکل از شرکت‌های کوچک تشکیل دهند تا فرصت‌های بازارهای متقابل و کاربردهای خدماتی راحت‌تر شناسایی و ارائه شود. در مقابل، مهارت فرصت‌جویی شرکت‌های کوچک قوی است اما موجودی دانش محدود آن‌ها و نداشتن قدرت در بازار مانع از اجرای قابلیت مزیت رقابتی آن‌ها می‌شود که برای بهره‌برداری از فرصت‌ها لازم است. در نتیجه، شرکت‌های کوچک به نوعی خواستار تشکیل روابط مشارکتی و جمعی با یک یا چند شرکت بزرگ به صورت شبکه خواهند بود تا به این ترتیب

از طریق دسترسی به قابلیت‌ها و منابع شرکای خود بتوانند به شکل ابزاری برای بهره‌برداری از نوآوری‌های خود استفاده کنند. از طریق ایجاد ائتلاف، مشارکت و شبکه‌سازی نوآوری‌های شرکت کوچک را می‌توان در مقیاس مطلوب بازار به همان سرعت و اثربخشی شرکت‌های بزرگ عرضه کرد. در ضمن، شرکت‌های بزرگ از طریق تعامل با شرکت‌های کوچک چگونگی «تفکر در مقیاس کوچک‌تر»^۱ را می‌آموزند. شواهد نشان می‌دهد شرکت‌های کوچک و بزرگ در ابعاد مختلف نمی‌توانند به‌تنهایی کارآفرینی استراتژیک را به صورت کامل محقق سازند؛ بنابراین استدلال بر این است که همین محدودیت‌ها و ناتوانی‌ها باعث می‌شود تا شرکت‌های کوچک و بزرگ با ایجاد شبکه و ائتلاف قوا به اشتراک دانش پردازند و نوعی بسته کارآفرینی استراتژیک کامل حاوی فرصت‌جویی و قابلیت‌های مزیت‌جویی به وجود آورند و نوعی الگوی نوآوری موفق و مستمر تشکیل دهند (Ketchen et al., 2007).

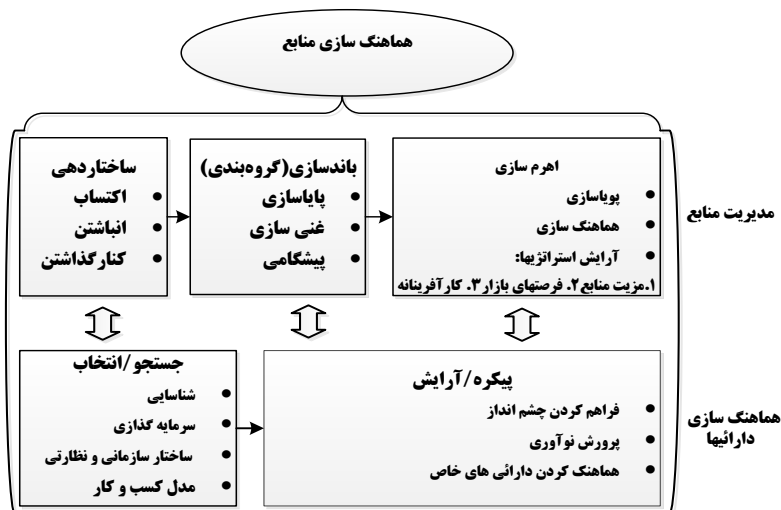
حوزه سوم، هماهنگ‌سازی منابع: سیرمون و همکاران (۲۰۱۲) در اثر جدید خود هماهنگ‌سازی منابع^۲ را اجتماع مدیریت منابع و هماهنگ‌سازی دارایی‌ها می‌دانند (Sirmon et al., 2011). هماهنگ‌سازی به ساختاردهی، گروه‌بندی و اهرمی کردن منابع اشاره دارد. شکل ۲ مفهوم هماهنگ‌سازی منابع و اجزای آن را به‌خوبی نشان می‌دهد. ساختاردهی منابع: شامل اکتساب، انباشتن و کنار گذاشتن^۳ منابع است. شرکت‌های تازه‌تأسیس بیشتر نیازمند اکتساب منابع هستند. انباشتن منابع نظیر دانش، مهارت و غیره، که اغلب مکمل اکتساب منابع است، به شرکت اجازه ساختاردهی پرتفولیوی منابع را می‌دهد. اگرچه کنار گذاشتن منابع پدیده‌ای است که نیاز به مطالعات بیشتر دارد اما زمانی به کار می‌رود که شرکت به جای تمرکز بر افزایش توانایی‌ها درصدد کاهش ضعف‌های خود باشد؛ همچنین تحقیقات نشان می‌دهند هنگامی که شرکت در حال بازیابی خود از یک بحران عملکردی است کنار گذاشتن می‌تواند مفید باشد. دسته‌بندی (گروه‌بندی) منابع: منظور از دسته‌بندی منابع ملموس و ناملموس آن است که آن‌ها را به نحوی سازماندهی کنند که در تشخیص و

1. Think small

2. Resource orchestration

3. Acquiring, accumulating and divesting

به کارگیری فرصت‌های کارآفرینی سهمیم باشند و به توسعه مزیت‌های رقابتی منجر شوند. منابع به گونه‌ای دسته‌بندی می‌شوند که بتوانند قابلیت‌هایی را برای مثال در زمینه‌های تحقیق و توسعه، بازاریابی و تولید ایجاد کنند. دسته‌بندی شامل پایاسازی، غنی‌سازی و پیشگامی^۱ است. اهرمی کردن منابع: منظور از آن به کارگیری قابلیت‌ها برای بالفعل کردن ارزش‌های بالقوه برای دستیابی به مزیت رقابتی است که شامل پویاسازی، هماهنگی و آرایش استراتژی‌ها^۲ است (Sirmon et al., 2011; Hitt et al., 2011).



شکل ۲. همه‌نگ‌سازی منابع (Sirmon et al., 2011).

حوزه چهارم، فرایند اکتشاف: فرایند شناسایی، ارزیابی و فرموله‌سازی فرصت‌هاست که شامل تنوع، جست‌وجو، خلاقیت، آزمایش، ادغام ذخایر متنوع دانش و مرتب‌سازی فرصت‌های بالقوه برای شناسایی حوزه‌های فعالیت شرکت در آینده است (Webb et al., 2010). شناسایی روش‌های قراردادادن یک‌ب‌نگاه در نواحی مختلف یک یا چند بازار برای برخورد با تغییر محیطی پیامد کلیدی فرایند اکتشاف است. موفقیت این فرایند به توانایی شرکت برای کسب دانش جدید و متنوع و ادغام آن با دانش موجود بستگی دارد. مطالعات

1. Stabilizing, enriching, pioneering
2. Mobilizing, coordinating, deploying strategies

ایرلند و وب (۲۰۰۷) از اقدامات دو شرکت کورنینگ و اینتل نشان می‌دهد که هدف کلیدی اکتشاف ایجاد جریان‌های جدید دانش به عنوان منبع تکنولوژی‌های کاملاً متفاوت و در نتیجه محصولات و منابع جدید مزیت رقابتی است (Ireland & Webb, 2007).

حوزه پنجم، فرایند بهره‌برداری: فرایندی است که بر سرعت، دقت و تمرکز بر شایستگی‌های موجود تأکید دارد. بهره‌برداری به طور نسبی تمرکز بیشتری بر کارایی دارد تا اثربخشی و موفقیت خود را در پیشرفت تدریجی نشان دهد و بنگاه را به بهتر عمل کردن نسبت به رقبا قادر سازد. در این فرایند، بنگاه با استفاده از ذخایر دانش موجود خود به برآورده کردن تقاضاهای آنی محیط خارجی اقدام می‌کند (Webb et al., 2010). ماهیت اساسی بهره‌برداری نشان می‌دهد که زمان در فرایند بهره‌برداری بسیار کوتاه‌تر از زمان فرایند کشف و شناسایی است؛ بنابراین در این فرایند باید مشخص شود که چه وقت و چگونه پیامدها و نتایج به دست می‌آیند. مکانیزم‌های لازم برای بهره‌برداری عبارتند از: ۱. مکانیزم‌های عملیاتی شامل توسعه درونی، ائتلاف‌های استراتژیک، ادغام و اکتساب ۲. مکانیزم‌های ساختاری شامل تمرکز اختیارات، استانداردسازی رویه‌ها، رسمیت فرایندها ۳. مکانیزم‌های فرهنگی که شامل نیاز به اطمینان از پیامدها، اولویت اهداف کوتاه‌مدت و تعهد به تمرکز است (Ireland & Webb, 2007).

حوزه‌های ششم و هفتم، مزیت رقابتی و خلق ثروت، رشد و سایر منافع (خروجی-پیامد-اثر): از آنجا که مدل پیشنهادی بین خروجی، پیامد و آثار^۱ حاصل از فرایند کارآفرینی استراتژیک تفاوت قائل شده است، لازم است که هریک از این مفاهیم تعریف شوند. خروجی: محصولات نهایی یا خدمات و کالاهای تولیدشده برای تحویل را گویند. خروجی‌ها می‌توانند با عنوان "آنچه ما تولید یا ارائه می‌کنیم" تعریف شوند. پیامد: نتایج میان‌مدت برای ذی‌نفعان خاص که ماحصل کسب خروجی‌های خاص است. پیامدها به وضوح به اهداف استراتژیک سازمان و اهداف تعیین‌شده در برنامه‌ها مربوط می‌شوند. پیامدها عبارتند از: "آنچه ما آرزوی دستیابی به آن را داریم". پیامدها نسبت به خروجی‌ها کمتر ملموس هستند و قابلیت شمارش کمتری دارند. سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی آن را تأثیرات کوتاه‌مدت یا میان‌مدت به دست آمده از مداخله خروجی‌ها تعریف می‌کند. آثار (تبعات): نتایج حاصل از

1. Output, outcome and impact

دستیابی به پیامدهای خاص نظیر کاهش فقر یا ایجاد شغل است که شامل تمامی آثار کوتاه مدت یا بلندمدت، خواسته یا ناخواسته و مثبت یا منفی است (Moxham & Boaden, 2002; OECD, 2007). اگرچه هریک از موارد خروجی، پیامد و اثر بسته به نوع فعالیت سازمان و خلق ارزش جدید از سوی کارآفرینان استراتژیک قابل تعریف است اما در حالت کلی مزیت رقابتی و خلق ثروت به عنوان خروجی های مدل و رشد، منافع اجتماعی و شخصی به عنوان پیامدها و آثار مدل در نظر گرفته شد. مزیت رقابتی ناشی از ارزش ایجادشده در طول زمان است. بر اساس دیدگاه مبتنی بر منبع داشتن منابع غیر قابل جایگزین، غیر قابل تقلید، کمیاب و با ارزش^۱، همچنین بر اساس نظر پورتر (۱۹۸۵) داشتن جایگاه مطلوب در بازار به عنوان منابع اصلی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شده اند (Kraus et al., 2011). بارنی (۱۹۹۱) مزیت رقابتی را توانایی شرکت در جذب مشتریان نسبت به رقبای با تکیه بر قابلیت ها و ظرفیت های سازمانی تعریف می کند (Barney, 1991). شرکتی که مزیت رقابتی به دست می آورد نسبت به رقبایش ارزش اقتصادی (تفاوت بین منافع به دست آمده از ترکیب منابع - قابلیت ها با هزینه های بهره برداری) بیشتری خلق کرده است. به طور کلی، در مقایسه با رقبای ارزش اقتصادی با تولید محصولات یا ارائه خدماتی با منافع بیشتر و هزینه یکسان (یعنی مزیت رقابتی مبتنی بر تمایز)^۲ یا منافع یکسان با هزینه های کمتر (یعنی مزیت رقابتی مبتنی بر کارایی)^۳ ایجاد می شود (Newbert, 2008). کارآفرینی استراتژیک علاوه بر ایجاد مزیت رقابتی و خلق ثروت برای سازمان و کارآفرینان، پیامدها و آثاری برای شبکه ها و ائتلاف های سازمان و نیز جامعه نظیر رشد و رونق اقتصادی یا کاهش بیکاری به دنبال دارد (Hitt et al., 2011).

تفاوت مدل پیشنهادی با مدل کروز و همکاران و مقایسه آن با تحقیقات دیگر:

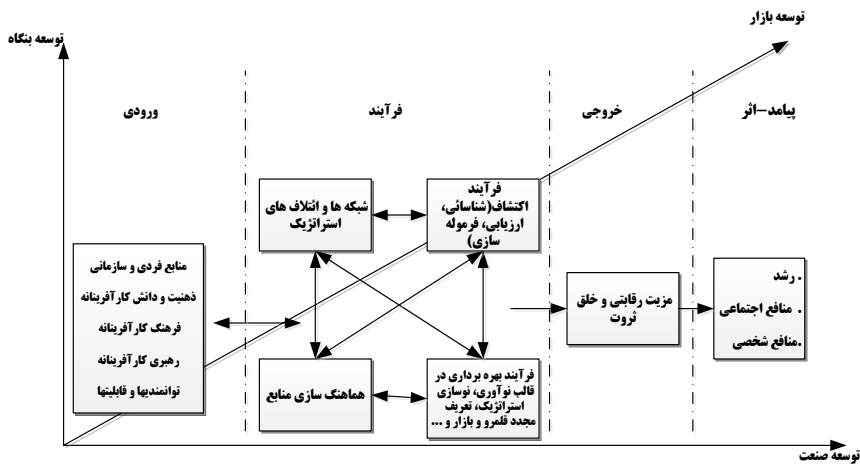
اگرچه هردو تحقیق از رویکرد پیکره بندی برای ساخت مدل استفاده می کنند اما مدل پیشنهادی با مدل کروز و همکاران به دلیل بیش از حد کلی بودن پیکره های مطرح شده، در نظر نگرفتن بعد سوم مربوط به توسعه بازار و آنچه کچن و همکاران (۲۰۰۹) مدت زمان

1. Value, Rarity, Imitability, Not substitutable

2. differentiation-based competitive advantage

3. efficiency-based competitive advantage

حضور در بازار می نامند و نیز محدود کردن خروجی های مدل به قابلیت ها دارای تفاوتی اساسی است. در مدل پیشنهادی، پیکره ها کاملاً با مفهوم کارآفرینی استراتژیک مرتبط بوده و دامنه این پیکره ها چون پیکره های مطرح شده در مدل کروز و همکاران گسترده نیست که هر مفهومی از مفاهیم سازمانی را در خود جای دهد. این پیکره ها کاملاً مبتنی بر مفاهیم مطرح شده در منابع مختلف با تأکید و تمرکز بر شواهد تجربی هستند. در این مدل، بعد سومی مربوط به توسعه بازار در نظر گرفته شده است چرا که حوزه های هفتگانه، شناسایی بازارهای جدید، استراتژی های ورود به بازار، جانداختن محصول جدید در بازار و ورود به بازارهای جدید، خلق ارزش برای مشتری و در نتیجه کارآفرینی استراتژیک تحت تأثیر تغییر و تحولات بازار بوده و در راستای افزایش سهم بازار بنگاه به کار گرفته می شوند و



شکل ۳. مدل پیشنهادی کارآفرینی استراتژیک

موقعیت نسبی بنگاه در بازار نیز قویاً بر عملکرد کلی آن تأثیر دارد (Kraus et al., 2011). در مجموع، مدل پیشنهادی مدلی جامع است که ضمن پوشش توانایی های مدل های دیگر از نواقص آن ها مصون است. یکی از مهم ترین مواردی که در مدل های دیگر بدان توجه نشده یا کمتر مورد توجه قرار گرفته است نقش ساختارهای سیاسی- اجتماعی در کارآفرینی استراتژیک است. کمپانیز و مک مولن در پاسخ به پرسش های چستی فرصت های کارآفرینانه

و چگونگی کشف و بهره‌برداری از این فرصت‌ها در جهت خلق ارزش و مزیت رقابتی پایدار، ویژگی‌ها و ماهیت فرصت‌های کارآفرینانه را از منظر سه مکتب نوظهور در این عرصه بررسی کرده‌اند: ۱. مکتب اقتصادی: وجود فرصت‌های کارآفرینانه را نتیجه توزیع اطلاعات در مورد منابع مادی در جامعه می‌داند. ۲. مکتب شناخت فرهنگی: وجود فرصت‌های کارآفرینانه را نتیجه ابهام محیطی و منابع فرهنگی در دسترس برای تعریف و تفسیر این فرصت‌ها می‌داند. ۳. مکتب سیاسی- اجتماعی: بر نقش شبکه‌ها و ساختارهای سیاسی در تعریف فرصت‌های کارآفرینانه تأکید دارد (Companys & McMullen, 2007). مدل پیشنهادی چنین نقشی را در حوزه شبکه‌ها و ائتلاف‌های استراتژیک در نظر گرفته است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برای شناخت بیشتر کارآفرینی استراتژیک، تعاریف مختلف، مدل‌ها و تحقیقات انجام‌شده در این زمینه به‌خوبی بررسی و برای سهولت درک و مقایسه آن‌ها جدول ۱ ترسیم شد. روش‌های تحلیلی (گونه‌شناسی) و تجربی (طبقه‌بندی) به عنوان دو روش شناسایی، ساخت یا استخراج پیکره‌ها در رویکرد پیکره‌بندی معرفی شد. بر همین اساس با مرور تحقیقات پیشین با استفاده از روش تحلیلی و استدلال تئوریک، مدلی مفهومی با هفت پیکره مطابق با شکل ۳ ارائه شد. این مرور جامع می‌تواند درک روشنی از مفهوم کارآفرینی استراتژیک ایجاد کند. این درک عمیق‌تر خود می‌تواند ابزاری برای ایجاد تعادل بین رفتارهای فرصت‌جویی و مزیت‌جویی و نیز پرکردن شکاف بین آنچه شرکت‌ها می‌توانند انجام دهند و آنچه که برای پیگیری کارآفرینی استراتژیک لازم است انجام دهند باشد. مدل پیشنهادی توفیق سازمان در زمینه کارآفرینی استراتژیک را منوط به توفیق آن در پرداختن موفقیت آمیز به هفت پیکره و تعاملات آن‌ها در سه سطح بنگاه، صنعت و بازار می‌داند و نشان می‌دهد که پیامد نهایی کارآفرینی استراتژیک رشد و ایجاد منافع برای جامعه است. افزون بر این مدل پیشنهادی به‌وضوح نشان می‌دهد که کارآفرینی استراتژیک شامل متغیرهای بسیار زیادی است؛ بنابراین به دلیل کم‌بودن تعداد متغیرهای بررسی‌شده در مطالعات پیشین ثروت‌آفرینی و نیز تأکید بیشتر بر مزیت‌جویی و نادیده‌انگاشتن فرصت‌جویی در آن‌ها پژوهشگران می‌توانند در تحقیقات آتی علاوه بر استفاده

برابر از دو مفهوم مزیت جویی و فرصت جویی از سایر حوزه‌های هفتگانه بهره بگیرند و با بررسی متغیرهای بیشتر اقدام به شناسایی لایه‌های پنهان این مفهوم کنند. در نظر گرفتن حوزه شبکه و ائتلاف استراتژیک در مدل مفهومی بر این واقعیت تأکید دارد که برخی از مهم‌ترین جنبه‌های مزیت جویی و فرصت جویی خارج از مرزهای شرکت صورت می‌گیرد؛ بنابراین مطالعات آینده باید چهار نوع فعالیت عمده فرصت جویی درون شرکت، فرصت جویی بین شرکت‌ها، مزیت جویی درون شرکت و مزیت جویی بین شرکت‌ها را مد نظر قرار دهند. در حالت ایدئال، تحقیقات آینده نه تنها باید این چهار فعالیت را شامل شود، بلکه باید تعاملات بین آن‌ها را نیز نشان دهد. بر اساس مدل پیشنهادی، موفقیت مدیران وابسته به موفق عمل کردن در حوزه‌های هفتگانه و ایجاد تعادل و توازن میان این حوزه‌هاست. ایجاد چنین تعادلی به چالشی منجر می‌شود که در آن مدیران سطوح مختلف سازمانی باید نقش‌های خاصی را متقبل شوند. در این میان، نقش مدیران ارشد سازمان به‌ویژه در ایجاد و گسترش فرهنگ کارآفرینانه نقشی کلیدی است. این مقاله علاوه بر ارائه مدل مفهومی، مروری جامع بر مطالعات کارآفرینی استراتژیک داشته و از این زاویه می‌تواند نقش بسزایی در آشنایی و شناخت عمیق‌تر این مفهوم در میان دو گروه پژوهشگران و مدیران ایفا کند که این شناخت خود می‌تواند سرآغازی برای انجام مطالعات آینده، اجرا و به کارگیری در سازمان از سوی مدیران باشد؛ همچنین با توجه مناقشات و مباحثات متدولوژیک در مورد رویکرد پیکره‌بندی انجام تحقیقات و بررسی‌های بیشتر در این زمینه توصیه می‌شود.

منابع

- Alvarez, S.A., & Busenitz, L.W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *J. of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B., & Mackey, T.B. (2005). Testing resource-based theory. *Research methodology in strategy and management*, 2, 1-13.
- Companys, Y.E., & McMullen, J.S. (2007). Strategic entrepreneurs at work: The nature, discovery and exploitation of entrepreneurial opportunities, *Small Business Economics*, 28(4), 301-322.
- Dess, G.,S. Newport, A. Rasheed. 1993. Configuration research in strategic management: Key issues and suggestions. *J. of Management*19:775-95.
- Doty, D.H., and W.H. Glick. 1994. Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modelling. *Academy of Management Review*19: 230-51.
- Harms, R., Kraus,S. (2011). *World Encyclopedia of Entrepreneurship*, Northampton, USA: Edward Elgar
- Harms,R., Kraus,S., E.,Schwarz (2009):The suitability of the configuration approach in entrepreneurship research, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 21:1, 25-49
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., & Sexton, D.L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-49.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, David G., & Trahms, Cheryl A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, rganizations, and Society, *Academy of Management Perspectives*.
- Ireland, R. D., & Webb, J.W.(2007).Strategic entrepreneurship:Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*,50(1), 49-59.
- Ireland, R. Duane, & Webb, Justin W. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, 52(5), 469-479.
- Ireland, Hitt, Sirmon,(2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and dimensions. *J of Manag.*, 29(6), 963-989.
- Ketchen, D.J., & Hult, G.T.M. (2007). Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 573-580.

- Ketchen Jr, D.J., Ireland, R.D., & Snow, C.C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 371-385.
- Kraus, S., Kauranen, I., Reschke, C. (2011). Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configurati configuration approach, *Man Research Review*, Vol. 34 No. 1, pp. 58-74.
- Kuratko, D., Audretsch, D. (2009). SE:exploring different perspectives of an emerging concept. *Ent. Theory and Practice*, 33(1), 1-17 .
- Kyrgidou, Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. *Euro Business Review*, 22(1), 43-63.
- Kyrgidou, & Petridou, E. (2011). The effect of competence exploration and competence exploitation on strategic entrepreneurship, *Technology Analysis & Strategic Management*, 23:6, 697-713.
- Meyer, A.D., Tsui, A.S., Hinings, C.R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management J.*, 36(6), 1175-1195.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *SMJ*, 17(7), 505-512.
- Moxham, C., Boaden, R. (2007). The impact of performance measurement in the voluntary sector: Identification of contextual and processual factors. *Int. J. of Operations & Production Management*, 27(8), 826-845.
- Newbert, S.L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.
- OECD. (2002). Glossary of key terms in evaluation and results-based management, Paris.
- Pongpeachan, P., & Ussahawanitchakit, P. (2011). Strategic entrepreneurship management competency and firm success: a competitive study of SMEs in auto and electric parts in Thailand, *Int. J. Business Strategy: (IABE.)*
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 217-226.
- Shehabuddeen, N., Probert, D., Phaal, R., & Platts, K. (1999). Representing and approaching complex management issues: Part 1-Role and definition. Centre for Technology Management Working Paper Series, University of Cambridge Institute for Manufacturing.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Gilbert, B.A. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412 .
- Webb, J.W., Ketchen, D., Ireland, R.D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 67-77.