

عنوان مقاله: ارائه مدل مفهومی در تبدیل شرکت‌های کوچک و متوسط به غزال‌ها

محمد عزیزی^۱ - شیوا شعبانی^۲

دریافت: ۱۳۹۵/۲/۱۸

پذیرش: ۱۳۹۵/۶/۲

چکیده:

نقش بنگاه‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط در بسیاری از کشورها از نظر ایجاد اشتغال دارای اهمیت زیادی است. رشد سریع برای هر بنگاهی و تیم مدیریتی‌اش یک فرآیند پیچیده است. درک این که چرا بعضی از شرکت‌ها، با توجه به اندازه و دامنه فعالیت‌های یکسان در حال رشد سریع هستند و دیگر شرکت‌ها یا به آرامی رشد می‌کنند یا اصلاً رشد نمی‌کنند، برای شرکت‌های کوچکی که می‌خواهند به شرکت‌های متوسط و بزرگ تبدیل گردند، موضوع بسیار مهمی است. این پژوهش با هدف طراحی مدلی در راستای تبدیل شرکت‌های کوچک و متوسط به شرکت‌های با رشد سریع ارائه شده است. اطلاعات موردنیاز از طریق انجام مصاحبه هدفمند با مدیران شرکت‌هایی با رشد سریع در صنایع مختلف گردآوری شده است. در این پژوهش در ابتدا با استفاده از روش پژوهش روایتی و با تحلیل محتوا و پس از کدگذاری، عوامل موفقیت شرکت‌های با رشد سریع شناسایی شده است که در این راستا، ۸ مقوله به همراه زیرمجموعه‌ای از عواملی که بر رشد شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیرگذار بودند، شناسایی شد که عبارتند از: ویژگی‌های کارآفرین و مؤسس شرکت، شایستگی‌های کارآفرین و مؤسس شرکت، شایستگی‌های مدیریتی، ویژگی‌های تیم مدیریتی، فرایندها و محصولات فناوری، استراتژی رهبری، سبک رهبری، عوامل محیط خارجی. در نهایت، مدل مفهومی در راستای تبدیل شرکت‌های کوچک و متوسط به شرکت‌های غزال توسط نگارندگان پیشنهاد شده است.

کلیدواژه‌ها: رشد سریع، شرکت‌های کوچک و متوسط، غزال‌ها، ویژگی‌های کارآفرینان، شایستگی مدیریتی، فرایندها و محصولات.

۱. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران.
m_azizi@ut.ac.ir

۲. دانش‌آموخته کارآفرینی دانشگاه تهران، دکتری تخصصی مدیریت کارآفرینی گرایش کسب و کار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین (نویسنده مسئول).
Shiva.Shabani@ut.ac.ir

دنیای کسب‌وکار، ویژگی‌های گوناگون و بدیعی دارد و شرایط حضور پایدار و رشد در آن نیز مستلزم تجهیزاتی خاص است. از جمله این ویژگی‌ها، آهنگ شتابان دگرگونی در فرآیندهای داخلی و خارجی سازمان و درصد فروش و... است که بهره سازمان‌ها و شرکت‌ها را به سرعت تغییر داده و چالش‌هایی جدید را فراروی آن‌ها قرار می‌دهد. طبعاً پیشرو بودن در این سازمان‌ها در چنین شرایطی، بسیار پیچیده، پُرچالش و نیازمند به ایجاد تحول و کسب دستاوردهایی است که بتواند موجب رشد و شکوفایی صنعت گردد (Faems, 2009). دنیای کنونی، دنیای سازمان‌های پیشرو با رشد سریع است که این سازمان‌ها و شرکت‌ها را غزال گویند. شرکت‌های غزال، نسبت به دیگر شرکت‌ها، دارای رشد سریع در یک دوره مشخص هستند (Faems, 2009). در همین راستا، برای تعیین و اندازه‌گیری رشد غزال‌ها و دیگر شرکت‌ها، معیارهای متفاوتی مانند رشد فروش، ارزش افزوده، دارایی، ایجاد اشتغال، استخدام کارکنان وجود دارد که براساس مقتضیات زمانی و مکانی از هر معیاری برای تعیین رشد می‌توان استفاده کرد (فیض‌پور و محمودی، ۱۳۸۸). در این میان، مطالعه استوی^۱ بیان‌کننده این مطلب است که ۵۰ درصد از اشتغال ایجاد شده را به ۴ درصد از بنگاه‌های با رشد سریع نسبت می‌دهد و همچنین برج^۲ (۱۹۹۸) نیز بیان می‌کند که فقط ۴ درصد از بنگاه‌هایی با چنین ویژگی (رشد سریع) توانسته‌اند حدود ۷۰ درصد از اشتغال ایجاد شده در یک دوره را به خود اختصاص دهند. با چنین اهمیتی، شناخت ویژگی‌هایی که به واسطه آن یک بنگاه با رشد سریع از سایر بنگاه‌ها متمایز می‌شود و همچنین سهم این بنگاه‌ها از مجموعه اشتغال ایجاد شده در یک دوره معین، دارای اهمیت است (فیض‌پور، ۱۳۸۷). از همین‌رو، از اواسط دهه ۹۰ علاقمندی به تجزیه و تحلیل شرکت‌هایی با نام غزال‌ها تا حد قابل توجهی گسترش یافته است. این نوع شرکت‌ها از این نظر که به وجودآورنده تعداد زیادی از مشاغل جدید هستند، بسیار جالب محسوب می‌شوند (Delmar, Gartner, 2003). به‌عنوان مثال، در آمریکا کسب‌وکارهای دارای رشد بالا، مسؤلیت ۷۰ درصد اکثریت رشد میزان استخدام را بر عهده داشته‌اند (Moreno, 2005). بنابراین، با توجه به اهمیت موارد بالا از یک طرف و رشد سریع برخی

1. Stoy
2. Birch

شرکت‌های ایرانی از طرف دیگر این پرسش مطرح می‌شود که چه عواملی در غزال شدن شرکت‌ها نقش دارند و چرا برخی شرکت‌ها در بازه زمانی کوتاه‌مدت تبدیل به شرکت‌های رشد سریع و غزال می‌شوند.

مبانی نظری

رشد شرکت

رشد شرکت‌ها از دیدگاه‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. در تئوری مربوط به رشد شرکت می‌توان به قانون گیبرت^۱ اشاره کرد که در آن ادعا شده نرخ رشد شرکت به اندازه آن بستگی ندارد (Gibrat, 1931). اندروز^۲ (۱۹۴۹)، بیان می‌کند که رشد شرکت‌ها به دلیل اهداف آن‌ها از هزینه‌های اصلی کم‌تر خواهد بود. از طرف دیگر، آنسوف^۳ (۱۹۷۵) مدلی را بنابر مفهوم موقعیت بازار محصولات پیشنهاد می‌دهد. این مدل با دیدگاه‌های منابع محور آثار پترز^۴ (۲۰۰۱)، ترکیب شده است. در نهایت، پن رز^۵ (۱۹۵۹) پیشنهاد می‌دهد که دلایل، رشد درونی است و رشد شرکت به دلیل استفاده از برخی منابع غیرفعال و توانمندی‌ها است. پیشنهاد پن رز در دهه اخیر، از طریق نظریه پردازان منابع محور توسعه یافته است. این منابع را می‌توان از خاص بودن و عدم تقسیم‌بندی آن‌ها به دست آورد. هنگامی که منابع، قابلیت تقسیم شدن نداشته باشند، شرکت باید در صورتی که خواهان اطمینان از استفاده درست از سایر منابع مختلف باشد) کمیت‌های غیرضروری آن را شناسایی کند. خاص بودن منابع، شرکت را ملزم به حفظ و ادامه این منابع بهره‌برداري نشده در شرکت، به جای فروش یا خارج‌سازی آن‌ها در بازار می‌نماید (Moreno, 2005).

شرکت‌های کوچک و متوسط، شامل سه دیدگاه اصلی هستند (Ferrell, 1997): ۱. مدل مرحله‌ای رشد شرکت (Lewis & Garner, 1972); ۲. موانع رشد (مرکز تحقیقات کسب‌وکار، ۱۳۷۰) و ۳. مدل پیش‌بینی یا خصوصیات رشد (Storey, 1994). هدف از این دیدگاه‌ها، شناسایی عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر سطوح رشد است که در آن چندین متغیر به‌عنوان ستون‌های اصلی قرار می‌گیرند. به‌عنوان مثال، بسیاری از مطالعات انجام شده در این زمینه، در مورد شرکت‌هایی است که اغلب در عرصه رقابت، دارای عوامل بالقوه هستند که هدف آن‌ها، ایجاد

1. Gibrat Law
2. Androws
3. Ansoff
4. Pets
5. Penrose

یک اهمیت نسبی از عوامل (فاکتورهای) عملی یا رقابتی است. در نهایت، به‌طور کلی چندین عامل تأثیرگذار را می‌توان برشمرد که دارای اهمیت نسبی و در بعضی مواقع، به‌عنوان مطلق در رشد هستند؛ از بین آن‌ها می‌توان کارآفرینی، منابع، راهبرد و... را نام برد. استوری تشخیص داد که بین این عوامل یک ارتباط خاص معناداری برای رشد شرکت‌ها وجود دارد.

تعاریف و شاخص رشد سریع

وقتی که در مورد رشد کسب‌وکار صحبت می‌شود، چهار نوع رشد را بررسی می‌نماییم: نخست، رشد مالی که مربوط به گردش مالی، سود، سرمایه، ارزش تجاری، و سود سهام است؛ دوم، رشد راهبردی (تغییرات در شیوه‌ای که یک شرکت خود را با محیط خارجی تطبیق می‌دهد) که توسط رشد سهم بازار، حفظ مزیت رقابتی پایدار و رشد اعتبار شرکت سنجیده می‌شود؛ سوم، رشد سازمانی که مربوط به توسعه فرآیندها، تغییرات در فرهنگ سازمانی و نگرش‌ها و میانگین‌گیری از رشد تعداد کلی کارکنان تمام وقت است و چهارم، رشد ساختاری که میانگین رشد تعداد بخش‌های سازمانی است. در اتحادیه اروپا، تعریف واحدی از یک شرکت با رشد سریع وجود ندارد. دلمار، دیویدسون و گارتنر ناهمگونی این تعریف را تشخیص داده و نشان داده‌اند که ارائه تعریفی واحد از یک شرکت با رشد سریع کار سختی است؛ چون باید همه جنبه‌های روبه‌رو را مدنظر قرار داد: نخست این که، کدام شاخص‌ها را باید در نظر بگیریم (تعداد کارکنان، سهم بازار، فروش، سود)؛ چه‌طور باید رشد را اندازه‌گیری کنیم (به‌صورت مطلق یا نسبی، ترکیبی یا ضرب کردن در شاخص‌های رشد)؛ نظم و تداوم رشد شرکت‌ها در حین دوره تحلیل شده (میزان رشد در طی زمان نوسان خواهد داشت)؛ چه چیزهایی را باید اندازه‌گیری کنیم (رشد سالیانه، میزان رشد در آغاز و پایان سال)؛ تاکتیک‌های رشد (نهادی یا از طریق اکتساب)؛ خصوصیات شرکت (اندازه، عمر، دامنه/صنعتی که شرکت در آن رقابت می‌کند) (Delmar, Davidson & Gartner, 2003).

OECD تعریفی از یک شرکت با رشد سریع را بر مبنای معیارهای روبه‌رو ارائه داده است: ۱۰ کارمند در آغاز دوره تحلیل شده، و میزان رشد تعداد کارکنان بیش‌تر از ۲۰ درصد در هر سال (OECD, 2005).

- پژوهشگران در مورد تعریف غزال‌ها دیدگاه‌هایی تقریباً مشابه به شرح زیر ارائه داده‌اند:
- بنابر نظر شیر^۱ (۲۰۰۰) غزال‌ها شرکت‌هایی هستند که در پی ایجاد فرصت‌های شغلی هستند.
- دلمار (۲۰۰۶) در مورد شرکت‌های با رشد سریع این چنین بیان می‌کند که غزال‌ها

1. Shir

در طراحی و خلق مشاغل جدید خود تنوع محصولات و توسعه آن‌ها را مدنظر قرار می‌دهند (Cuneen, 2006).

- اورگان^۱ و همکارانش (۲۰۰۶) می‌گویند: «بنگاهی که بتواند میزان فروش را سالیانه ۳۰ درصد و حداقل طی سه سال پیاپی افزایش دهد، بنگاهی با رشد سریع تلقی می‌شود» (فیض‌پور و محمودی، ۱۳۸۸).

- گارتنر^۲ (۱۹۹۸) شرکت‌های با رشد سریع را چنین تعریف می‌نماید. غزال‌ها شرکت‌هایی هستند که در طی دوره مشخص (۵ سال) در زمینه‌های ایجاد شغل، شیوه‌های کسب‌وکار و مدیریت سرمایه‌های انسانی دارای رشد و بهبود مستمر هستند که این مشخصه‌ها، این شرکت‌ها را با دیگر شرکت‌ها متمایز می‌کند.

با توجه به دیدگاه‌های پژوهشگران درباره شرکت‌های با رشد سریع، می‌توان این شرکت‌ها را چنین تعریف نمود: شرکت‌های با رشد سریع، شرکت‌هایی هستند که دارای نرخ رشد متوسط ۲۰ درصدی پرسنل، در مدت ۵ سال با در نظر گرفتن این‌که با کم‌تر از ۱۰ نفر کسب‌وکار خود را شروع کرده باشند یا این‌که دارای نرخ رشد متوسط ۲۰ درصدی در ایجاد شغل، طی ۵ سال باشد. بر اساس تعریف‌های موجود و واقعیت‌های اقتصادی، یک شرکت با رشد سریع، شرکتی است که به صورت افزایشی شرایط روبه‌رو را دارا باشد: حداقل ۲۰ درصد رشد سالیانه گردش مالی در طی هر سال، با گردش سالیانه حداقل ۷۵/۰۰۰ دلار آمریکا؛ افزایش تعداد کارکنان؛ به دست آوردن سود در هر سال؛ رسیدن به رشد نهادی.

استوری (۱۹۹۴) در مطالعات خود، ۲۱ عنصر مربوط به کارآفرینی، راهبرد، نوع بنگاه، منابع و... را شناسایی نمود که از میان آن‌ها، ۶ عنصر مربوط به شرکت یا بنگاه و ۱۵ عنصر آن ارتباطی خاص با راهبرد داشت. او معتقد بود که این عناصر در یکدیگر ادغام می‌شوند. بر اساس این اصل، هر یک از عناصر را می‌توان در همه مراحل عمر شرکت، اندازه‌گیری و ارزیابی نمود. اگرچه تعدادی از عناصر دارای شاخص‌ها و ابعادی متفاوت هستند. با این حال، مشخصات ترکیب کارآفرینی / منابع و عناصر آن‌ها را می‌توان در طی کسب‌وکار، شناسایی و ارتباط بین آن‌ها را مشخص نمود. استوری (۱۹۹۶) طبقه‌بندی رشد در شرکت‌های کوچک و متوسط را این‌گونه بیان می‌کند: ۱. عنصر راهبردی که شامل برنامه‌ریزی، سرمایه‌گذاری خارجی، توسعه محصول، توسعه فرآیند، بازاریابی و... است؛ ۲. عنصر شرکت که شامل عمر شرکت، اندازه، ساختار قانونی، مالکیت و... است؛ ۳. اداره‌کننده - رهبری (رهبری

1. Organ
2. Gartner

کارآفرینانه) که شامل زیرمجموعه‌هایی همچون سن، جنسیت، آموزش، سوابق مدیریت و... است.

عوامل مؤثر بر رشد شرکت

بسیاری از نظریه‌های مدیریتی به شناسایی عوامل مؤثر در زمینه رشد شرکت‌ها می‌پردازند. این نظریه‌های مدیریتی به دو مکتب اصلی تقسیم می‌شوند:

۱. تأثیر اندازه و سن شرکت بر رشد شرکت‌ها.
 ۲. تأثیر متغیرهایی از جمله راهبرد، بازاریابی و مدیریت بازار، خصوصیات صاحبان شرکت/ مدیران و... که در رویکرد نخست، تأکید اندازه شرکت بر رشد، از طریق قانون گیلبرت است. با این حال، نتایج تجربی بسیار گیج‌کننده است. درحالی که برخی از آثار، رابطه مثبت بین متغیرها را نشان می‌دهد (Acs, 1990). در مقابل، دیگر آثار نشان‌دهنده این موضوع است که ارتباط بین اندازه و رشد، بستگی به ابزار اندازه‌گیری دارد (Satun, 1997).
- به هر حال، در مدل‌های تجربی، توجهی زیاد به تأثیر اندازه و سن بر رشد شده است و دقیقاً در این حوزه‌ها است که رویکردهای دیگر تأمین خواهد شد. محدودیت منابع شرکت‌ها احتمال قدرت نفوذ آن‌ها را بیش‌تر و کاراتر خواهد نمود (Baker & Nelson, 2005).

هوزل^۱ (۲۰۰۶) در یک مطالعه جالب نشان می‌دهد که میزان رشد، به‌صورت خود - همبستگی^۲ است. شرکت‌هایی که میزان رشدی سریع را در طی یک دوره داشته‌اند، احتمالاً رشد خود را بیش‌تر از میزان رشد میانگین در یک دوره متوالی تکرار می‌کنند. رشد سریع یک وضعیت موقتی در طول عمر شرکت‌هاست که قابل تکرار است.

مورنو و کاسیلاس^۳ (۲۰۰۳) گفته‌اند که شرکت‌های با رشد بالا دارای دو ویژگی اصلی هستند: نخست این‌که، آن‌ها شرکت‌هایی هستند که رشد قوی را در اندازه خود تجربه می‌کنند و در اغلب موارد، ابعاد آن‌ها دو برابر می‌شود و دوم این‌که، این رشد قوی در یک دوره خلی کوتاه از زمان متمرکز می‌گردد که بین چهار تا پنج سال متغیر است.

اسکارلات، روزل و اسکروگینز^۴ (۲۰۱۱) پی بردند که مؤسسه کارآفرین، عنصر اصلی فرآیند رشد شرکتی است. آن‌ها خصوصیات مؤسسات کارآفرین رومانی را معرفی کردند که بدین شرح بود: قطعی و استوار، خلاق و روشنفکر، دارای توانایی‌های کسب‌وکار، مردم‌محور؛ دارای شخصیت

1. Holzl
 2. Self-correlated
 3. Moreno & Casillas
 4. Scarlat, Rozell & Scroggins

فعال، دارای تجربه و دانش کسب‌وکار، دارای شخصیت اخلاقی قوی، لذت برنده از کار، سازگار و ریسک‌پذیر، عمل‌گرا و خوش‌شانس.

نیکولسکو^۱ (۲۰۱۱) می‌گوید که دانش (در یک رویکرد نوین) برای عملکرد و کارایی شرکت‌های برتر و برای اقتصادهای توسعه‌یافته ضروری است. دانش یک عامل تولید ضروری همراه با عوامل تولید قدیمی دیگر است.

بسینیک می‌گوید که تحلیل‌های تجربی نشان داده است که چهار گروه از عوامل بر روی رشد شرکت تأثیرگذار هستند: عوامل مربوط به شرکت، عوامل سرمایه انسانی، راهبرد مدیریت و کارآفرین - محوری شرکت و عوامل محیط کسب‌وکار خارجی (Besnik, 2012).

سینیکی می‌گوید که ما در بررسی‌های پیشین پی برده‌ایم که رشد مؤسسات کوچک عمدتاً به گروه عوامل روبه‌رو وابسته است: ۱. محیط کارآفرین؛ ۲. تیم کارآفرین؛ ۳. راهبرد کسب‌وکار؛ ۴. نوآوری‌ها؛ ۵. کارکنان؛ ۶. سیستم مدیریت و ۷. سرمایه‌گذاری روی رشد. ولی ما در این پژوهش پی برده‌ایم که میزان رشد مؤسسات پویای اسلوونی عمدتاً به محیط کسب‌وکار و مالی، شایستگی و دسترس‌پذیری نیروی کار، گرایش به سرمایه‌گذاری، توسعه و صادرات، راهبرد کسب‌وکار بلندمدت و پیش‌بینی نتایج، و روش سرمایه‌گذاری (سرمایه‌گذاران داخلی یا بین‌المللی) وابسته هستند (Psenicney, 2009).

جانسن^۲ (۲۰۰۹) تلاش می‌کند که همه عوامل تعیین‌کننده احتمالی رشد که در مطالعات تجربی مورد استفاده قرار گرفته‌اند را شناسایی کند. او برای ایجاد گروه‌های همگون، هر یک از عوامل تعیین‌کننده را به یکی از پنج گروه متغیرهایی مرتبط می‌سازد که ممکن است بر رشد شرکت تأثیرگذار باشند. این عوامل تعیین‌کننده با موارد روبه‌رو مرتبط هستند: مدیران، خصوصیات شرکت، عوامل تعیین‌کننده راهبردی، روابط متقابل و روابط محیطی بین متغیرهای مختلف.

گیلبرت، مک‌داگل و اودرش^۳ (۲۰۰۶) در مطالعه بازبینی خود در مورد رشد فعالیت اقتصادی، عوامل کلیدی تأثیرگذار بر این که چرا فعالیت‌های اقتصادی جدید میزان رشد بیش‌تری را تجربه می‌کنند را پیدا کرده‌اند. این عوامل کلیدی بدین شرح هستند: خصوصیات کارآفرینی، منابع، موقعیت جغرافیایی، محتوای صنعتی، ساختارها و سیستم‌های سازمانی.

جانزاک و بارزاک^۴ (۲۰۱۰) یک مدل رشد را ارائه داده‌اند که شامل شش عامل رشد سریع است: دوراندیشی، فن HR، تمرکز بر مشتری، قابلیت‌های سازمانی پویا، روابط قوی با قلمرو، نوآوری.

1. Nicolescu
2. Jansen
3. Gilbert & McDougall & Audretsch
4. Janczac & Bares

ناستاز^۱ (۲۰۱۰) می‌گوید که یک شرکت با رشد سریع، صرف‌نظر از اندازه خود، به یک رهبر راهبردی نیاز دارد. یکی از ویژگی‌های خاص رهبر راهبردی، تفکر راهبردی است که همان توانایی او برای مشاهده سازمان با دیدگاه جهانی و روابط پیچیده‌ای است که در بین سیستم‌های فرعی مختلف و همچنین روابط متقابل با دنیای خارج دیده می‌شود. رهبر راهبردی قادر است که این تفکر راهبردی را در بلندمدت اعمال کند؛ با وجود عدم اطمینان‌های بی‌شماری که با محیط کسب‌وکار امروزی همراه هستند. در نتیجه، این مسأله مهم‌تر و مهم‌تر می‌گردد که کارآفرین شرکت‌های پویا بتواند به‌صورت یک رهبر واقعی عمل کند و نه تنها توانایی دستور دادن را داشته باشد، بلکه بتواند دوراندیشی هم داشته باشد و پتانسیل تیم خود را تحریک کند.

بارتا^۲ (۲۰۱۳) خصوصیات متمایز غزال‌ها را مشخص می‌سازد: ارزش افزوده از طریق نوآوری ایجاد می‌گردد. این شرکت‌ها برای این ساخته شده‌اند تا در عرصه جهانی فعالیت کنند. بسیاری از آن‌ها توسط مؤسسات کارآفرین با تجربه مدیریتی ساخته می‌شوند (مانند کارفرمایان شرکت‌های دیگر). وقتی که در حوزه‌هایی خاص، محیط اجتماعی - اقتصادی مساعدی را مشاهده کنند، در آن‌ها فعالیت می‌کنند. وقتی که کارآفرینی هنوز وجود دارد، استفاده از فرصت‌ها برای به دست آوردن سود نیست؛ بلکه برای ایجاد یک ارزش افزوده پایدار است.

آلان گیب^۳ (۲۰۰۵) بعضی از عوامل خارجی داخلی کلیدی را شناسایی کرده است که ممکن است بر فرآیند رشد تأثیر بگذارند: آگاهی راهبردی، زمان موجود برای مدیریت به‌منظور استفاده از منابع خارجی اطلاعات، میزان درک محیط، شرایط تقاضا در اقتصاد و در بخش صنعتی موردنظر، سطح پیچیدگی و ناطمینانی در بازار، موانع اجرایی و پشتیبانی نفوذ.

ویژگی‌های شرکت‌های با رشد سریع

ایجاد شغل اگرچه در مجموع موضوعی اساسی تلقی می‌شود، در حوزه اقتصاد صنعتی و سیاست‌گذاری‌های اشتغال، این حقیقت که برخی از بنگاه‌ها از رشدی سریع‌تر نسبت به بنگاه‌های دیگر برخوردارند، دارای کاربرد و اهمیتی فراوان است. این بنگاه‌ها همواره مورد علاقه و توجه سیاست‌گذاران و مراکز علمی، پژوهشی و اقتصادی قرار گرفته‌اند. بنابر نظر مورنو^۴ (۲۰۰۰)، شرکت‌هایی با رشد سریع، دارای دو خصوصیت اصلی هستند:

۱. آن‌ها دارای یک تجربه رشد قوی در اندازه شرکت هستند که در بیش‌تر موارد منجر به

1. Nastase
2. Barta
3. Allan Gibb
4. Moreno

افزایش دو برابری ابعاد اولیه خود شده است.

۲. این رشد قوی متمرکز بر دوره بسیار کوتاهی از زمان که در حدود بین ۴ تا ۵ سال است (از اندازه‌گیری نرخ رشد، بدون در نظر گرفتن شاخص‌ها استفاده شده است؛ مانند رشد فروش، توسعه کارکنان و غیره) را در بر خواهد گرفت. مقداری زیاد از رشد به معنی تغییر اساسی و انقلابی در زندگی سازمانی شرکت است. این رشد سریع می‌تواند در شرایط مختلف رخ دهد؛ از جمله سرمایه‌گذاری جدید در جهت تداوم حیات شرکت (باخام، ۱۹۹۶). این مورد مخصوص کسانی است که با توجه به بهره‌گیری از فناوری‌های جدید/بازاریابی، فرصتی برای رشد می‌یابند؛ از طرفی، شرکت‌ها نه کشف و نه خلق شده باشند (Bide, 2000).

در نتیجه‌گیری که دیوید برچ^۱ (۱۹۸۱) از تعریف شغل و ایجاد آن نمود، نه تنها مورد توجه سیاست‌گذاران قرار نگرفت، بلکه موجب اختلافی قابل توجه در میان اقتصاددانان برجسته، همچون دوایس، هلتنانگر^۲ (۱۹۹۳؛ ۱۹۹۶) گردید که آن‌ها را به چالش در مورد نتایج برچ کشاند. آن‌ها ادعا کرده‌اند، با استفاده از این نتایج به‌دست آمده، ارتباطی نادرست بین اندازه و ایجاد شغل وجود دارد. دیویس و همکاران (۱۹۹۶) گفتند: «ایجاد فرصت‌های شغلی می‌تواند در بلندمدت، موجب ایجاد شغل ناهمگون و از بین بردن مشاغل گردد». در مقایسه با شمار دیگری از مطالعات انجام شده، آن‌ها دریافتند شرکت‌های کوچک، دارای نرخ بالاتری از ایجاد شغل نادرست، نسبت به دیگر شرکت‌ها هستند. با این حال، این شرکت‌ها دارای نرخ رشد بالایی در زمینه از بین رفتن شغل هستند. در این میان، غزالها ارتباط بین رشد اشتغال و ایجاد اشتغال را بیان می‌کنند (Daviss, 1993).

بر همین اساس، شرکت‌های با رشد سریع توانسته‌اند سهمی بزرگ از شغل‌های جدید را با توجه به سهم بالایی از اقتصاد نصیب خود گردانند (Shir, 2000). در راستای توسعه کسب‌وکار باید مواردی که باعث موفقیت بیش‌تر شرکت‌های با رشد سریع خواهند شد را معرفی نمود که عبارتند از:

الف. ایجاد ارزش منحصربه‌فرد برای مشتریان (Kim, 1997)

ب. برتری محصولات (Tylor, 1997)

ج. نوآوری (Deed, 1999)

1. David Birch
2. Daviss, Holtovanger

ویژگی‌های رهبران شرکت‌های با رشد سریع

بنابر پژوهش‌های مؤسسه Small Business Policy Branch (SBPB) بر روی شرکت‌های غزال در کشور کانادا، ویژگی‌های رهبران این شرکت‌ها را این‌چنین بیان می‌نماید: ۱. دارای سن بین ۳۰ تا ۴۰ سال؛ ۲. دارای تحصیلات دانشگاهی؛ ۳. بسیار با انگیزه؛ ۴. دارای تجربه پیشین در صنعت مشابه؛ ۵. قصد شروع یک کسب‌وکار جدید در آینده؛ ۶. توانایی مقابله با ابهامات و ریسک‌های مالی؛ ۷. بسیار ریسک‌پذیر و ۸. دارای مهارت‌های مشارکتی و تیمی (Helena, 2005).

سازمان‌ها و شرکت‌های با رشد سریع در حوزه بازار و توسعه محصولات و خدمات، پیشتازی بیشتر در بازار، انتقال فناوری، درآمد و سود بیش‌تر در پژوهش و توسعه محصولات و خدمات جدید نسبت به دیگر سازمان‌ها، تجربه دارند. این شرکت‌ها سعی دارند در همهٔ زمینه‌ها به‌طور یکسان رشد کنند که در بسیاری از موارد این‌چنین نمی‌شود. به‌رحال، بیش‌تر این شرکت‌ها نوپا و از نظر اندازه، کوچک هستند. بنابراین، سازمان‌ها برای تحقق این امر، نیازمند خلاقیت و رهبری خلاقانه خواهند بود (Helena, 2005).

رشد سریع در شرکت‌های کوچک و متوسط متأثر از عواملی مهم است که بر توانایی نوآورانه تأثیر می‌گذارد. کشف عوامل مؤثر برای رشد سریع (در بلندمدت) بر روی توانایی SMEs به‌منظور دستیابی به رشد طولانی مدت این شرکت‌ها، جز برنامه‌های بلندمدت این‌گونه شرکت‌هاست. شرکت‌های با رشد سریع، روی بهره‌وری و اشتغال شرکت SMEs تأثیر می‌گذارند. بنابراین، با توجه به تعریف‌هایی که از شرکت‌های غزال ارائه گردید، این مفهوم مشخص می‌شود که همانا دیوید برج (۱۹۸۱) نیز بدان اشاره نموده که در ایالات متحده، شغل جدید، سرچشمه شرکت‌های کوچک و متوسط است که کم‌تر از ۲۰ نفر کارمند دارند (Helena, 2005). جدول (۱) خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده را دربارهٔ عوامل مؤثر بر رشد شرکت‌ها نشان می‌دهد.

جدول ۱: خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده دربارهٔ عوامل مؤثر بر رشد شرکت‌ها

ردیف	نویسنده	یافته‌ها
۱	Cater & Young (2016)	پژوهشگران سه الگو در این مورد یافته‌اند: ۱. عملیات واحدهای انفرادی؛ ۲. شرکت‌هایی با واحدهای چندگانه در یک ناحیه کسب‌وکار؛ ۳. شرکت‌هایی با واحدهایی در چند ناحیه کسب‌وکار. آن‌ها روی شش عامل خانوادگی و تأثیرگذار بر رشد تمرکز کردند که شامل: خانواده پویا، برنامه‌ریزی و چشم‌انداز رهبران، توسعه موفقیت‌ها، مدیریت تعارض، ارتباطات و نگرش در مقابل ریسک‌پذیری در میان رهبران خانواده هستند.
۲	Besnik & Krasniqi (2012)	تحلیل‌های تجربی نشان داده است که چهار گروه از عوامل بر رشد شرکت تأثیرگذار هستند: عوامل مربوط به شرکت، عوامل سرمایه انسانی، راهبرد مدیریت و کارآفرین - محوری شرکت، و عوامل محیط کسب‌وکار خارجی.

ادامه جدول ۱: خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده درباره عوامل مؤثر بر رشد شرکت‌ها

ردیف	نویسنده	یافته‌ها
۳	Scarlat, Rozell & Scroggins (2011)	اسکارلات، روزل و اسکروگینز پی بردند که مؤسسه کارآفرین عنصر اصلی فرآیند رشد شرکتی است. آن‌ها خصوصیات مؤسسات کارآفرین رومانی را معرفی کردند که بدین شرح بود: قطعی و استواری؛ خلاق و روشنفکر؛ دارای توانایی‌های کسب‌وکار؛ مردم - محور؛ دارای شخصیت فعال؛ دارای تجربه و دانش کسب‌وکار؛ دارای شخصیت اخلاقی قوی؛ لذت‌برنده از کار؛ سازگار و ریسک‌پذیر؛ عمل‌گرا و خوش‌شانس.
۴	Barta (2010)	بارتا خصوصیات متمایز غزال‌ها را مشخص می‌سازد: ارزش افزوده از طریق نوآوری ایجاد می‌گردد. این شرکت‌ها برای این ساخته شده‌اند تا در عرصه جهانی فعالیت کنند؛ بسیاری از آن‌ها توسط مؤسسات کارآفرین با تجربه مدیریتی ساخته می‌شوند (مانند کارفرمایان شرکت‌های دیگر)؛ وقتی که در حوزه‌های خاصی محیط اجتماعی - اقتصادی مساعدی را مشاهده کنند، در آن‌ها فعالیت می‌کنند. وقتی که کارآفرینی هنوز وجود دارد، استفاده از فرصت‌ها برای به‌دست آوردن سود نیست؛ بلکه برای ایجاد یک ارزش افزوده پایدار است.
۵	Janczac & Bares (2010)	جانزاک و بارز یک مدل رشد را ارائه داده‌اند که شامل شش عامل رشد سریع است: دوراندیشی، فن HR، تمرکز بر مشتری، قابلیت‌های سازمانی پویا، روابط قوی با قلمرو، نوآوری.
۶	Nastase (2010)	ناستاز می‌گوید که یک شرکت با رشد سریع، به یک رهبر راهبردی نیاز دارد. یکی از ویژگی‌های خاص رهبر راهبردی تفکر راهبردی است که همان توانایی او برای مشاهده سازمان با دیدگاه جهانی و روابط پیچیده‌ای است که در بین سیستم‌های فرعی مختلف و همچنین روابط متقابل با دنیای خارج دیده می‌شود.
۷	Henrekson & Johansson (2009)	یک شرکت با رشد سریع، تشکیلات کسب‌وکار است که در فواصل زمانی معین حداقل ۲۰ درصد افزایش فروش داشته باشد و از درآمد سال پایه حداقل ۱۰۰۰/۰۰۰ دلار شروع کند. برج شاخصی را پیشنهاد کرده است (شاخص BI برج)، که سنجش ترکیبی از رشد مطلق و رشد نسبی است، $BI_i = (E1_i - E0_i) \times (E1_i / E0_i)$ ، که $E1_i$ و $E0_i$ تعداد کارکنان در پایان و آغاز دوره هستند که برای تطبیق دادن هر دوی آن‌ها استفاده می‌شود. این سنجش به اندازه شرکت بر مبنای تعداد کارکنان وابسته است، اما طرفداری خود را از هرگونه اندازه شرکت‌های خاص کاهش می‌دهد. یک شرکت زمانی رشد سریع خواهد داشت که بیش از ۵ یا ۱۰ درصد توزیع شاخص برج را داشته باشد. برج می‌پذیرد که سهم کسب‌وکار کوچک از ایجاد شغل تا حد زیادی در زمان و در بین مکان‌ها تغییر می‌کند و شرکت‌های با رشد سریع، بیش‌تر نشان‌دهنده مشاغل جدید هستند.

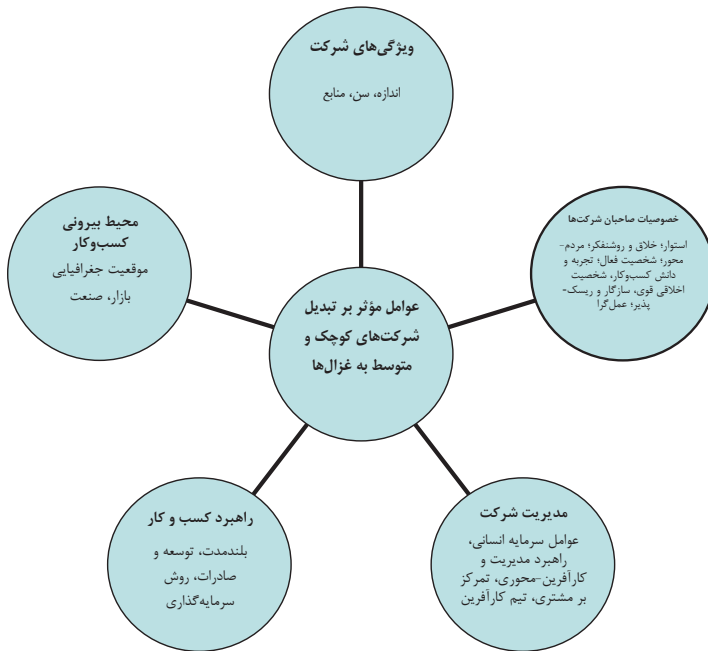
ادامه جدول ۱: خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده درباره عوامل مؤثر بر رشد شرکت‌ها

ردیف	نویسنده	یافته‌ها
۸	Penicny Viljem (2009)	رشد مؤسسات کوچک، عمدتاً به گروه عوامل روبه‌رو وابسته است: (۱) محیط کارآفرین، (۲) تیم کارآفرین، (۳) راهبرد کسب‌وکار، (۴) نوآوری‌ها، (۵) کارکنان، (۶) سیستم مدیریت و (۷) سرمایه‌گذاری روی رشد. اما ما در این پژوهش پی برده‌ایم که میزان رشد مؤسسات پویای اسلورونی عمدتاً به محیط کسب‌وکار و مالی، شایستگی و دسترس‌پذیری نیروی کار، گرایش به سرمایه‌گذاری، توسعه و صادرات، راهبرد کسب‌وکار بلندمدت و پیش‌بینی نتایج و روش سرمایه‌گذاری (سرمایه‌گذاران داخلی یا بین‌المللی) وابسته هستند.
۹	Janssen (2009)	جانسن تلاش می‌کند که همه عوامل تعیین‌کننده احتمالی رشد را که در مطالعات تجربی مورد استفاده قرار گرفته‌اند، شناسایی کند. او برای ایجاد گروه‌های همگون، هر یک از عوامل تعیین‌کننده را به یکی از پنج گروه متغیرهایی مرتبط می‌سازد که ممکن است بر رشد شرکت تأثیرگذار باشند. این عوامل تعیین‌کننده با موارد روبه‌رو مرتبط هستند: مدیران، خصوصیات شرکت، عوامل تعیین‌کننده راهبردی، روابط متقابل و روابط محیطی بین متغیرهای مختلف.
۱۰	Acs, Parson & Tracy (2008)	اکس، پارسونز و تریسی بین غزالهایی (شرکت‌های سریع) که فروش را دو برابر می‌کنند و شرکت‌های با تأثیر بالا که فروش را دو برابر می‌کنند، تمایز قائل می‌شوند و شاخص برج به اندازه حداقل دو را در بیش‌تر دوره‌های چهار ساله خود دارند.
۱۱	Johansson (2007)	نقدینگی برای شرکت‌های با رشد سریع، دارای اهمیت ویژه‌ای است که در ابتدای حرکت، دارای فازهای منفی و مثبت فراوان خواهند بود. برای کمک و یاری رساندن به این وضعیت: ۱. باید راهی سریع برای فروش محصولات و خدمات پیدا نمایند تا بتوانند جریان نقدینگی خود را بهبود بخشند؛ ۲. در مرحله مرگ که طولانی‌تر و عمیق‌تر از مراحل دیگر است، به سرمایه‌های مالی بیش‌تر نیاز است تا بتوان از این مرحله به راحتی گذر نمود و این تحقق نمی‌یابد، مگر این‌که در مراحل اولیه راه‌اندازی کسب‌وکار جبران گردد.
۱۲	Holz (2006)	هوزل در یک مطالعه جالب نشان می‌دهد که میزان رشد به‌صورت خود - همبستگی است. شرکت‌هایی که میزان رشدی سریع را در طی یک دوره داشته‌اند، احتمالاً رشد خود را بیش‌تر از میزان رشد میانگین در یک دوره متوالی تکرار می‌کنند. رشد سریع یک وضعیت موقتی در طول عمر شرکت‌هاست که قابل تکرار است.
۱۳	Gilbert, McDougall & Audretsch (2006)	عوامل کلیدی تأثیرگذار بر این‌که چرا فعالیت‌های اقتصادی جدید میزان رشد بیش‌تری را تجربه می‌کنند، پیدا کرده‌اند. این عوامل کلیدی بدین شرح هستند: خصوصیات کارآفرینی، منابع، موقعیت جغرافیایی، محتوای صنعتی، ساختارها و سیستم‌های سازمانی.

ادامه جدول ۱: خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده درباره عوامل مؤثر بر رشد شرکت‌ها

ردیف	نویسنده	یافته‌ها
۱۴	Cuneen (2006)	دلمار (۲۰۰۶) در مورد شرکت‌های با رشد سریع این چنین بیان می‌کند که غزال‌ها در طراحی و خلق مشاغل جدید خود تنوع محصولات و توسعه آنها را مدنظر قرار می‌دهند.
۱۵	Prediscan & Bibu (2005)	آلان گیب بعضی از عوامل خارجی و داخلی کلیدی را شناسایی کرده است که ممکن است بر فرآیند رشد تأثیر بگذارند: آگاهی راهبردی، زمان موجود برای مدیریت به‌منظور استفاده از منابع خارجی اطلاعات، میزان درک محیط، شرایط تقاضا در اقتصاد و در بخش صنعتی موردنظر، سطح پیچیدگی و ناطمینانی در بازار، موانع اجرایی، پشتیبانی نفوذ.
۱۶	Moreno & Casillas (2003)	شرکت‌های با رشد بالا دارای دو ویژگی اصلی هستند: اول اینکه، آنها شرکت‌هایی هستند که رشد قوی را در اندازه خود تجربه می‌کنند، و در اغلب موارد ابعاد آنها دو برابر می‌شود؛ و دوم اینکه، این رشد قوی در یک دوره خیلی کوتاه از زمان متمرکز می‌گردد که بین چهار تا پنج سال متغیر است.
۱۷	Delmar, Davidsson & Gartner (2003)	ارائه تعریف واحدی از یک شرکت با رشد سریع کار سختی است؛ چون باید همه جنبه‌های روبه‌رو را مدنظر قرار داد: نخست این که کدام شاخص‌ها را باید در نظر بگیریم (تعداد کارکنان، سهم بازار، فروش، سود)؛ چه‌طور باید رشد را اندازه‌گیری کنیم (به‌صورت مطلق یا نسبی، ترکیبی یا ضرب کردن در شاخص‌های رشد)؛ نظم و تداوم رشد شرکت‌ها در حین دوره تحلیل شده (میزان رشد در طی زمان نوسان خواهد داشت)؛ چه چیزهایی را باید اندازه‌گیری کنیم (رشد سالیانه، میزان رشد در آغاز و پایان سال)؛ تاکتیک‌های رشد (نهادی یا از طریق اکتساب)؛ خصوصیات شرکت (اندازه، عمر، دامنه/ صنعتی که شرکت در آن رقابت می‌کند).
۱۸	Almus (2002)	شرکت‌هایی که دارای نرخ رشد اشتغال بالا هستند یا شرکت‌های با رشد سریع که حجم معاملات بالاتری دارند (درصد داد و ستد بالاتر) در این گروه قرار می‌گیرند.

با توجه به مبانی نظری و پژوهش‌های انجام شده می‌توان مدل اولیه عوامل مؤثر بر تبدیل شرکت‌های کوچک و متوسط به غزال‌ها را به صورت شکل (۱) ترسیم کرد:



شکل ۱: مدل مفهومی اولیه عوامل مؤثر بر تبدیل کسب و کارهای کوچک و متوسط به غزالها

بنابراین با توجه به پژوهش‌های پیشین، اهداف اصلی و فرعی که در این پژوهش مطرح هستند، عبارتند از:

هدف اصلی

شناخت عوامل مؤثر در تبدیل شرکت‌های کوچک و متوسط به غزالها، هدف این پژوهش است و هدف فرعی آن هم عبارت است از شناخت شرکت‌های کوچک و متوسط به شرکت رشد سریع (غزال).

روش پژوهش

این پژوهش از نظر راهبرد، کیفی و به صورت پژوهش روایتی انجام شده است. دلیل اصلی انتخاب این روش، نیاز به شناسایی عوامل مؤثر بر رشد سریع شرکت‌های کوچک و متوسط با واکاوی تجربیات مدیران شرکت‌هایی با چنین ویژگی است. مدیران این شرکت‌ها داستان چگونگی

شکل‌گیری شرکت و عوامل مؤثر بر رشد سریع شرکت خود را روایت کرده‌اند. در این‌جا پژوهشگر با انجام مصاحبه‌های متعدد با افراد موردنظر و نیز انجام مصاحبه‌های تکمیلی با شرکا یا سایر همکاران آن‌ها و مراجعه به متن مصاحبه‌ها و گزارش‌های مربوط، داده‌های لازم درباره عوامل مؤثر بر رشد سریع شرکت‌های کوچک و متوسط را به دست می‌آورد. همچنین، معنابخشی به تجربه‌ها در هنگام مصاحبه و پس از آن توسط پژوهش‌گر انجام می‌شود. براساس این روش، از ابزار مصاحبه واقعه‌محور استفاده شده است. از مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق برای استخراج پرسش‌های مصاحبه عمیق، از 5WIH (Hang & Woo, 2005) و STAR (Kessler, 2006) استفاده شده است. در ادامه پرسش‌های تهیه شده در مصاحبه اولیه آزمون و اصلاح شده و پرسش‌نامه نهایی شامل ده پرسش برای مصاحبه تهیه شد. در انجام مصاحبه، از نمونه‌ها خواسته شده تا در قالب داستان، سرگذشت کسب‌وکار خود را از ابتدا تاکنون روایت کنند. برای اطمینان از کامل بودن اطلاعات و از قلم نیفتادن جنبه‌های اساسی رشد سریع شرکت‌ها، از پرسش‌های مصاحبه به‌عنوان چارچوب راهنما استفاده شده است تا اگر مصاحبه‌شونده در زمان صحبت در مورد کسب‌وکار خویش موردی را فراموش کرد، با استفاده از این پرسش‌ها از وی خواسته شود که بحث را کامل کند. مدیران فعال در بخش‌های مختلف صنعت (الکترونیک، صنایع غذایی و فناوری اطلاعات)، تشکیل‌دهنده جامعه آماری این پژوهش بوده‌اند. نمونه آماری استفاده شده براساس شاخص‌های زیر و به روش انتخاب هدفمند برگزیده شده‌اند: ۱. بنیان‌گذار و مؤسس کسب‌وکار؛ ۲. کسب‌وکار موردنظر در بازه ۳ تا ۵ سال به رشد سریع رسیده باشد؛ ۳. تعداد پرسنل شرکت در شروع کسب‌وکار کمتر از ده نفر بوده باشد و ۴. دارای نرخ رشد متوسط ۲۰ درصدی در طی ۳ الی ۵ سال باشد. تعیین حجم نمونه در این پژوهش تا رسیدن به مرحله اشباع نظری انجام شده است که در این پژوهش، اندازه نمونه، هشت به دست آمده است.

۱. رویکرد 5WIH شامل پرسش‌های اساسی زیر است:
 - چه چیزی (What): رویداد موردنظر چیست و چه ابعادی دارد؟
 - کجا (Where): این اتفاق در چه مکانی صورت گرفته است؟
 - چه کسی (Who): چه کسانی در ایجاد آن نقش داشته‌اند؟
 - چگونه (How): این اتفاق چگونه و در چه شرایطی رخ داده است؟
 - چرا (Why): دلایل و ریشه‌های ایجاد این پدیده چیست؟
 - چه زمانی (When): این رویداد در چه زمانی رخ داده است؟
۲. رویکرد STAR بر جنبه‌های زیر به‌عنوان ارکان اصلی اتفاق افتادن یک رویداد تأکید دارد:
 - موقعیت (Situation): موقعیت و شرایط ویژه‌ای که در زمان ایجاد یک کنش وجود داشته است.
 - کار (Task): موقعیت، شغل و جایگاه افراد تأثیرگذار در ایجاد آن کنش.
 - کنش (Action): اقدامات انجام شده توسط افراد موردنظر.
 - نتایج (Result): نتایج و خروجی‌های کنش موردنظر.

برای تقویت کیفیت داده‌های پژوهش، از سه روش استفاده شده است. با طراحی نظام‌مند ابزار گردآوری اطلاعات و استفاده از نظرات خبرگان در اصلاح و تکمیل آن از یک سو و آزمودن آن در مصاحبه اولیه و اصلاح و تأیید آن از سوی دیگر، تا حدودی به روایی پژوهش توجه گردید. از سوی دیگر، تلاش شد که مدیران صاحب شرکت‌هایی با رشد سریع انتخاب شوند که دومین اقدام ممکن برای تقویت روایی پژوهش به شمار می‌رود. پس از انجام مصاحبه، همه داده‌های مفید از متن مصاحبه‌ها استخراج شده و دوباره در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا نظرات خود را برای تکمیل اطلاعات ارایه دهند. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از تحلیل محتوا به صورت کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است.

یافته‌ها

در این پژوهش از مدیران شرکت‌های با رشد سریع به عنوان نمونه آماری استفاده شده است. این افراد همگی از تحصیلات دانشگاهی در سطح کارشناسی برخوردار بوده و حداقل ۱۰ سال سابقه کار اجرایی داشته‌اند. در ضمن، برای دستیابی به تجربه‌های گوناگون و پیرو آن، اعتبار بیش‌تر یافته‌ها، سعی شده است که این شرکت‌ها از صنایع گوناگون انتخاب شوند. از این میان، دو شرکت در بخش فناوری اطلاعات، یک شرکت در صنعت غذایی و دو شرکت در بخش الکترونیک فعالیت داشته‌اند.

در ابتدا متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی ضبط شده و سپس در جدولی نوشته شده تا از این راه شرایط لازم برای کدگذاری فراهم شود.

در نخستین گام، تحلیل کدگذاری اولیه یا همان شناسایی شواهد از مصاحبه‌های نگارشی به تفکیک انجام گردید. جدول (۲) نمونه‌ای از یافته‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲: کدگذاری اولیه (شناسایی شواهد)

شماره نمونه	عوامل موثر بر رشد کسب‌وکارها
۱	انگیزه قوی مدیران برای رشد، یک برنامه راهبردی شفاف و مشخص برای آینده‌ای بهتر به همراه اهداف بلندپروازانه، برخورداری از طرح کسب‌وکار دقیق و قوی، فرآیند تصمیم‌گیری سریع و اجرای سریع تصمیمات، برخورداری از مهارت‌های مدیریتی پایه: برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، دادن انگیزه، کنترل؛ مهارت‌های دیگر رهبری، ارتباط میان فردی، انطباق‌پذیری فردی، انگیزه فردی، دانش فنی، مهارت شناختی، مدیریت مالی صحیح، به حداکثر رساندن فرصت‌ها از محیط خارجی؛ پردازش سریع اطلاعات.

ادامه جدول ۲: کدگذاری اولیه (شناسایی شواهد)

شماره نمونه	عوامل موثر بر رشد کسب و کارها
۲	روابط داخلی قوی مدیران، اعتماد به نفس بالای مدیران، پشت کار زیاد مدیران و کارکنان، انتخاب‌های راهبردی: تعیین دوباره علامت کسب و کار، نوآفرینی دوباره، انعطاف‌پذیری، بازشناسی، تنوع، فرآیند تصمیم‌گیری سریع و اجرای سریع تصمیمات، برخورداری از مدل کسب و کار به همراه بازبینی مستمر، یک دوراندیشی راهبردی قوی برای آینده بهتر با اهداف بلندپروازانه، مدیریت مالی صحیح، به حداکثر رساندن فرصت‌ها از محیط خارجی؛ پردازش سریع اطلاعات.
۳	متمركز ماندن بر نتایج نهایی مطلوب، مهارت‌ها و کیفیت‌های آن‌ها، تجربه در تجارت (حوزه‌های دیگر) مؤسسان شرکت، فعالیت حرفه‌ای آن‌ها، کیفیت حرفه‌ای مدیران، مدیریت کنش‌گرایانه، تفکر بلندمدت، درک این‌که منابع انسانی مهم‌ترین منابع یک شرکت هستند و این‌که آن‌ها سرمایه‌گذاری زیاد و مداومی کرده باشند؛ درجه بالایی از انسجام، منحصر بودن و عمق روابط بین کارکنان؛ تیم‌های وابسته و انگیزه‌دار/خود-انگیزی، عدم قرار دادن مرز برای خود و اعضای تیم.
۴	فناوری‌های نوین، تجهیزات نوین، محصولات و خدمات با کیفیت بالا، ایده‌های خوب و جدید برای بهبود محصولات و خدمات، همکاری بین سبک، مهارت‌ها و کارکنان، مهارت دانش سریع، تیم مدیریتی متعادل و هماهنگ، مهارت‌های بازاریابی خوب، مشتری-محور بودن قوی، نام تجاری کسب و کار درست، آن‌ها خطوط تولید را برای طبقات مختلف از مشتریان پیشنهاد می‌کنند، آن‌ها فرهنگی را بر اساس تعهد اعتماد بر توسعه افراد از طریق آموزش و بر مبنای جستجوی فرصت و عملکرد سریع ایجاد و ترویج کرده‌اند.
۵	یک یا دو رهبر راهبردی، با توانایی راهبردی و توانایی مشاهده روابط جهانی و پیچیده شرکت که بین سیستم‌های فرعی مختلف و روابط کسب و کار با محیط خارجی رخ می‌دهد؛ فناوری‌های نوین، تجهیزات نوین، محصولات و خدمات با کیفیت بالا، ایده‌های خوب و جدید برای بهبود محصولات و خدمات، نوآوری در محصولات، فناوری‌ها، فرآیندها، ثبت اختراعات موجود برای محصولات، یک فرآیند کنترل خوب.
۶	سبک مدیریت دموکراتیک، پشتیبانی از تیم متشکل از افراد حرفه‌ای که ترغیب می‌گردند تا به‌عنوان رهبر عمل کنند. آن‌ها تسریع‌کننده رشد سریع و افزایش انسجام تیم کاری هستند، عاری از هرگونه وابستگی‌های دولتی.
۷	تقاضای بیش‌تر برای محصولاتی که در بازارهای داخلی و خارجی عرضه می‌شوند؛ عدم رقابت (برای دوره طولانی‌تر) وقتی که آن‌ها وارد بازار موردنظر خود می‌شوند؛ محصولات و خدمات با کیفیت بالا، ایده‌های خوب و جدید برای بهبود محصولات و خدمات، نیروی ذاتی رهبری مؤسس/رهبر، ارتباط داخلی قوی، توسعه جایگاه ویژه موردنظر، صنعت، بازاریابی در لحظه مناسب.
۸	دسترسی به بازارهای خارجی جدید پس از یکپارچگی اتحادیه اروپا و ارزش قائل شدن برای پتانسیل آن‌ها برای رشد، جذابیت/تازگی حوزه کسب و کار، جایگاه ویژه؛ یک جایگاه ویژه نوظهور پتانسیل رشد بالایی دارد، وارد شونده/ توسعه‌دهنده نخست در مقایسه با واردشوندگان/ توسعه‌دهندگان بعدی مزیت رقابتی بالقوه‌ای خواهد داشت.

در گام بعد، به منظور کدگذاری ثانویه موارد مشابه دسته‌بندی شده و یا حذف موارد تکراری، شاخص‌های مرتبط با موضوع شناسایی شد. با توجه به طولانی بودن مطلب کدگذاری ثانویه که به شناسایی ۴۶ شاخص انجامید، نمونه‌هایی از آن در قالب جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳: نمونه‌ای از کدگذاری ثانویه (شناسایی مؤلفه‌ها)

ردیف	مؤلفه‌ها	موارد
۱	انگیزه قوی برای رشد	۱، ۲۲، ۶۷
۸	یک دوراندیشی راهبردی قوی برای آینده بهتر با اهداف بلندپروازانه، متمرکز ماندن بر نتایج نهایی مطلوب	۸، ۵۹، ۴۴، ۵۶
۹	نوآوری در محصولات، فناوری‌ها، فرآیندها، ثبت اختراعات موجود برای محصولات	۱۰، ۲۷
۱۰	مدیریت مالی صحیح	۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۶، ۲۷، ۴۵، ۴۶، ۴۷، ۵۳، ۶۲
۱۵	مهارت‌های بازاریابی خوب، مشتری - محور بودن قوی، نام تجاری کسب‌وکار درست، به حداکثر رساندن فرصت‌ها از محیط خارجی، پردازش سریع اطلاعات	۱۹، ۳۳، ۳۴، ۵۰، ۵۱
۲۲	برخوردراری از طرح کسب‌وکار دقیق و قوی، برخورداری از مدل کسب‌وکار به همراه بازبینی مستمر	۳۰، ۴۸
۳۴	ارتباط داخلی قوی، سبک مدیریت دموکراتیک	۶۰

در گام سوم، تحلیل برای شناسایی مقوله‌ها، ترکیب‌های لازم بین شاخص‌ها توأم با معنابخشی به عمل آمد و با این روش مقوله‌های مرتبط با موضوع به شرح جدول (۴) شناسایی و مطرح شد.

جدول ۴: شناسایی مقوله‌ها

ردیف	شاخص‌های شناسایی شده به همراه فراوانی آنها	مقوله‌ها
۱	- اعتماد به نفس بالا (۱۶)، - پشتکار زیاد (۱۶)، - انگیزه قوی برای رشد (۱۳)، - روابط داخلی قوی (۱۳)	ویژگی‌های کارآفرینان یا مؤسسان شرکت‌ها
۲	- تجربه در تجارت (حوزه‌های دیگر) مؤسسان شرکت (۱۵)، - یک برنامه راهبردی شفاف و مشخص برای آینده‌ای بهتر به همراه اهداف بلندپروازانه (۱۰)، - برخورداری از طرح کسب‌وکار دقیق و قوی (۱۰)، - برخورداری از مدل کسب‌وکار به همراه بازبینی مستمر (۱۰)، - یک دوراندیشی راهبردی قوی برای آینده بهتر با اهداف بلندپروازانه (۷)، - متمرکز ماندن بر نتایج نهایی مطلوب (۱۰) - مهارت‌ها و کیفیت‌های آنها (۱۰)، - فعالیت حرفه‌ای آنها (۶)	شایستگی‌های کارآفرینان یا مؤسسان شرکت‌ها

ادامه جدول ۴: شناسایی مقوله‌ها

مقوله‌ها	شاخص‌های شناسایی شده به همراه فراوانی آنها	ردیف
شناسی‌های مدیریت	<p>- مدیریت مالی صحیح (۱۶)، - فرآیند تصمیم‌گیری سریع و اجرای سریع تصمیمات (۱۵)، - انتخاب‌های راهبردی: تعیین دوباره علامت تجاری، نوآفرینی دوباره، انعطاف‌پذیری، بازشناسی، تنوع (۱۴)، - درک این‌که منابع انسانی مهم‌ترین منابع یک شرکت هستند و این‌که آن‌ها سرمایه‌گذاری زیاد و مداومی کرده باشند (۱۳)، - درجه بالایی از انسجام، منحصر بودن و عمق روابط بین کارکنان (۱۳)، - تیم‌های وابسته و انگیزه‌دار/ خود-انگیزشی (۱۲)، - مهارت‌های مدیریتی پایه: برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، دادن انگیزه، کنترل، - مهارت‌های دیگر، - رهبری، ارتباط میان فردی، انطباق‌پذیری فردی، انگیزه فردی، دانش فنی، مهارت شناختی (۱۰)، - تفکر بلندمدت (۱۰)، - مدیریت کنش‌گرایانه (۹)، - کیفیت حرفه‌ای مدیران (۸)، - عدم قرار دادن مرز برای خود و اعضای تیم (۷)</p>	۳
ویژگی‌های تیم مدیریتی	<p>- به حداکثر رساندن فرصت‌ها از محیط خارجی (۱۶)، - مهارت دانش سریع (۱۶)، پردازش سریع اطلاعات (۱۵)، - مهارت‌های بازاریابی خوب، مشتری - محور بودن قوی، نام تجاری تجاری درست (۱۴)، - آن‌ها خطوط تولید را برای طبقات مختلفی از مشتریان پیشنهاد می‌کنند (۱۳)، - آن‌ها فرهنگی را بر اساس تعهد اعتماد بر توسعه افراد از طریق آموزش و بر مبنای جستجوی فرصت و عملکرد سریع ایجاد و ترویج کرده‌اند (۱۲)، - همکاری بین سبک، مهارت‌ها و کارکنان (۱۲)، - تیم مدیریتی متعادل و هماهنگ (۸)</p>	۴
فرآیندها و تجهیزات	<p>- ایده‌های خوب و جدید برای بهبود محصولات و خدمات (۱۷)، - نوآوری در محصولات، فناوری‌ها، فرآیندها (۱۷)، فناوری‌های نوین (۱۶)، - تجهیزات مدرن، محصولات و خدمات با کیفیت بالا (۱۶)، - ثبت اختراعات موجود برای محصولات فناوری محصولات (۱۴)، - یک فرآیند کنترل خوب (۱۴)</p>	۵
راهبرد رهبری	<p>- یک یا دو رهبر راهبردی، با توانایی راهبردی و توانایی مشاهده روابط جهانی و پیچیده شرکت که بین سیستم‌های فرعی مختلف و روابط تجاری با محیط خارجی رخ می‌دهد (۱۰)، - عاری از هرگونه وابستگی‌های دولتی (۸)</p>	۶
سبک رهبری	<p>- سبک مدیریت دموکراتیک (۱۷)، - نیروی ذاتی رهبری مؤسس/ رهبر (۱۰)، - ارتباط داخلی قوی (۱۶)، - پشتیبانی از تیم متشکل از افراد حرفه‌ای که ترغیب می‌گردند تا به‌عنوان رهبر عمل کنند. آن‌ها تسریع‌کننده رشد سریع و افزایش انسجام تیم کاری هستند (۱۰)</p>	۷
عوامل محیطی خارجی	<p>- جذابیت/ تازگی حوزه کسب‌وکار، جایگاه ویژه، یک جایگاه ویژه نوظهور پتانسیل رشد بالایی دارد، وارد شونده/ توسعه‌دهنده نخست در مقایسه با واردشوندگان/ توسعه‌دهندگان بعدی مزیت رقابتی بالقوه‌ای خواهد داشت (۱۷)، - عدم رقابت (برای دوره طولانی‌تر) وقتی که آن‌ها وارد بازار موردنظر خود می‌شوند (۱۵)، دسترسی به بازارهای خارجی جدید پس از یکپارچگی اتحادیه اروپا و ارزش قائل شدن برای پتانسیل آن‌ها برای رشد (۱۴)، - تقاضای بیش‌تر برای محصولاتی که در بازارهای داخلی و خارجی عرضه می‌شوند (۱۴)، - توسعه جایگاه ویژه موردنظر، صنعت، بازاریابی در لحظه مناسب (۱۴)</p>	۸

برای نمایش بهتر مدل مفهومی، جمع‌بندی یافته‌های پژوهش به صورت تصویری در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل ۲: ارائه مدل تبدیل SMEها به شرکت‌های غزال

منبع: شعبانی و همکاران

همان‌گونه که در شکل (۱) مشاهده می‌گردد، رشد سریع شرکت‌های کوچک و متوسط در این پژوهش به هشت عامل که شامل راهبرد رهبری، سبک رهبری، فرایندها و محصولات، ویژگی‌های تیم مدیریتی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های کارآفرینان، ویژگی‌های روانشناختی کارآفرینان و عوامل محیط خارجی دسته‌بندی شده‌اند که هر کدام مؤلفه‌ها و عناصر خاص خود را دارا هستند. این مدل، در مقایسه با پژوهش‌های پیشین از جامعیت بیش‌تری برخوردار

است. هر کدام از نویسندگان و پژوهشگران پیشین به عوامل خاصی در تبدیل شرکت‌های کوچک و متوسط به غزال‌ها اشاره داشته‌اند از جمله عوامل راهبردی، روابط متقابل بین اجرای کسب‌وکار (Jensen, 2009)، محیط صنعتی (گروه ای لرن)، خصوصیات کارآفرینی، ساختارها و سیستم‌های سازمانی، موقعیت جغرافیایی (Gilbert & McDougall & Audretsch, 2006)، محیط کارآفرین، تیم کارآفرین، راهبرد کسب‌وکار نوآوری‌ها، کارکنان، سیستم مدیریت، سرمایه‌گذاری بر رشد (Penicny, 2009). بنابراین، هدف اصلی این پژوهش که شناسایی عوامل مؤثر بر تبدیل کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به غزال‌ها بود، تحقق پیدا کرد و ما توانستیم مدل به نسبت جامعی در این زمینه ارائه دهیم.

نتیجه‌گیری

در واقع رشد سریع، انتخاب فرد کارآفرین بر اساس هدف خود برای استفاده فعال از فرصت‌های مشاهده شده است. این تصمیم همیشه یک تصمیم مخاطره‌آمیز است. در نظر گرفتن آن به عنوان بهترین انتخاب برای یک شرکت همیشه موضوع تصمیم‌گیری‌های منطقی و الهام‌بخش است. چندین نوع مخاطره در شرایط رشد سریع وجود دارند و بنابراین، توجه به آن‌ها در هنگام تصمیم‌گیری برای موفقیت شرکت اهمیت زیادی دارد. رشد سریع ممکن است در زمان کوتاه خوشایندتر باشد، اما به معنای ایجاد ریسک‌هایی در بلندمدت خواهد بود؛ به خصوص اگر مدیران راهبردهایی مناسب نداشته باشند که شرکت را قادر سازد تا در لحظات مختلف تکامل خود، جهت‌گیری‌های دوباره و متنوع داشته باشد. مدیران کارآفرین به دلایلی مختلف دنبال رشد سریع هستند: افزایش ارزش شرکت، افزایش شهرت، به دست آوردن قدرت بیشتر (چون بزرگ همیشه قوی است) و به دست آوردن پول بیشتر. رشد سریع یک گام اصلی در دوره زندگی شرکت‌هاست. شرکت‌های قدیمی‌تر می‌توانند چندین مرحله رشد در طی زندگی خود داشته باشند. قابلیت‌ها در مراحل مختلف رشد، متفاوت هستند. پس از نخستین رشد موفقیت‌آمیز، تجربه جمع‌شده توسط افراد شرکت نشان‌دهنده یک عامل پیش‌بینی از موفقیت برای رشد بعدی است که توسط یک فرصت جدید ترغیب می‌شود. به طور کلی می‌توان گفت که رشد سریع فقط یک گام (کوتاه‌تر یا بلندتر) در دوره تکامل یک شرکت است، که به علت فرصت‌های جدید و مختلف می‌تواند دوباره به ظاهر محو شود. چیزی که ما پیشنهاد می‌کنیم این موارد است: سرزنده نگه داشتن روح کارآفرینی در شرکت، جستجوی فعالانه فرصت‌های مرتبط (برای کارآفرین و/ یا برای شرکت)، ارزیابی سریع، در هنگام شناسایی آن‌ها، تصمیم‌گیری برای استفاده از آن‌ها و عملکرد جسورانه برای اجرای آن. از میان هشت مقوله شناسایی شده به عنوان

عوامل مؤثر در رشد سریع شرکت‌ها، بسیاری از این عوامل توسط سایر پژوهشگران بیان شده است. در این مورد می‌توان به موارد مشابه اشاره نمود: اسکارلات، روزل و اسکروگینز، مؤسسه کارآفرین را عنصر اصلی فرآیند رشد شرکتی می‌دانند و به ویژگی‌های آن‌ها مانند قطعی و استوار، خلاق و روشنفکر؛ دارای توانایی‌های کسب‌وکار، مردم - محور، دارای شخصیت فعال، دارای تجربه و دانش کسب‌وکار، دارای شخصیت اخلاقی قوی، لذت‌برنده از کار، سازگار و ریسک‌پذیر؛ عمل‌گرا و خوش‌شانس اشاره نموده است. بسنیک چهار عامل را بر رشد شرکت تأثیرگذار می‌داند: عوامل مربوط به شرکت، عوامل سرمایه‌انسانی، راهبرد مدیریت و کارآفرین - محوری شرکت و عوامل محیط کسب‌وکار خارجی. سنیکنی، رشد مؤسسات کوچک را بیش‌تر به گروه عوامل روبه‌رو وابسته می‌داند: (۱) محیط کارآفرین، (۲) تیم کارآفرین، (۳) راهبرد کسب‌وکار، (۴) نوآوری‌ها، (۵) کارکنان، (۶) سیستم مدیریت و (۷) سرمایه‌گذاری روی رشد. جانسن، عوامل مؤثر بر رشد شرکت‌ها را مدیران، ویژگی‌های شرکت، عوامل تعیین‌کننده راهبردی، روابط متقابل و روابط محیطی بین متغیرهای مختلف می‌داند. گیلبرت، مک‌داگل و اودرش عوامل کلیدی مؤثر بر رشد شرکت‌ها را ویژگی‌های کارآفرینی، منابع، موقعیت جغرافیایی، محتوای صنعتی، ساختارها و سیستم‌های سازمانی می‌داند. آلان گیب، عوامل زیر را مؤثر بر فرآیند رشد می‌داند: آگاهی راهبردی، زمان موجود برای مدیریت برای استفاده از منابع خارجی اطلاعات، میزان درک محیط، شرایط تقاضا در اقتصاد و در بخش صنعتی مربوط، سطح پیچیدگی و ناطمینانی در بازار، موانع اجرایی، پشتیبانی نفوذ. جانزاک و بارز، شش عامل را مؤثر بر رشد سریع می‌داند: دوراندیشی، فن HR، تمرکز بر مشتری، قابلیت‌های سازمانی پویا، روابط قوی با قلمرو، نوآوری. بنابر پژوهش‌های صورت گرفته توسط سایر پژوهشگران، هر یک به مواردی از عوامل مؤثر بر رشد شرکت‌ها اشاره نموده‌اند. پژوهش حاضر به‌صورتی گسترده، همه این عوامل مؤثر را دربرداشته و حتی در بسیاری از مؤلفه‌ها جامع‌تر و شفاف‌تر بیان گردیده است. در نهایت، می‌توان چنین نتیجه گرفت که عوامل مؤثر در رشد سریع شرکت‌ها در این پژوهش عبارتند از: ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های مؤسسين و کارآفرینان، شایستگی‌های مدیریت، ویژگی‌های تیم مدیریتی، فرآیندها و محصولات فناوری، راهبرد و سبک رهبری، عوامل محیط خارجی هستند. این عوامل و زیرمجموعه‌های این مقوله‌ها از یک سو و فرآیند ایجاد و رشد کسب‌وکارها در ایران و جهان، به‌قاعده نباید تفاوت‌های اساسی با یکدیگر داشته باشند، مگر در ابعاد فرهنگی - اجتماعی و قوانین و مقررات تفاوت‌هایی آشکار شود. البته باید توجه نمود که عوامل مؤثر بر رشد سریع شرکت‌ها و الویت‌بندی آن در صنعت‌های خاص و درجه تأثیرگذاری آن‌ها در کشورهای مختلف امکان دارد متفاوت باشد.

محدودیت‌ها و پیشنهاد برای پژوهشگران آینده

این پژوهش در کنار یافته‌های اصیل و منحصر به فرد خود با محدودیت‌هایی هم روبه‌رو بوده است که انتظار می‌رود پژوهشگران بعدی بر این محدودیت‌ها غلبه کنند و پژوهش‌هایی کامل‌تر ارائه دهند. محدودیت نخست این بوده است که این پژوهش به صورت مصاحبه از نمونه‌های محدود انجام شده است؛ بنابراین یافته‌های این نمی‌تواند قابل تعمیم به همه کسب‌وکارها باشد و عوامل مؤثر بر رشد سریع می‌تواند متنوع و گسترده باشند. محدودیت دوم آن است که اطلاعات به دست آمده، فقط از طریق مصاحبه بوده که برخی از اطلاعات را ممکن است مصاحبه‌شوندگان بنا بر دلایل مختلف فاش و آشکار نکنند. محدودیت دیگر، به این برمی‌گردد که عوامل رشد شرکت در صنایع مختلف و در زمان‌ها و مکان‌های دیگر می‌تواند فراتر از یافته‌های این پژوهش باشد. محدودیت چهارم هم در این پژوهش آن است که منبع اطلاعات این پژوهش صاحبان کسب‌وکارها بوده است؛ در صورتی که گروه‌ها و خبرگان مختلف هم در این زمینه وجود دارند که می‌توانند اطلاعاتی بیش‌تر هم در این زمینه ارائه دهند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در حوزه‌های زیر هم پژوهش انجام شود:

۱. بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی مؤسسين و کارآفرینان بر رشد شرکت با رشد سریع؛
۲. بررسی تأثیر عوامل محیطی بر رشد سریع شرکت‌ها؛
۳. شناسایی عوامل مؤثر بر رشد سریع شرکت‌ها در صنایع مختلف.

پیشنهادات اجرایی

بنا بر یافته‌های این پژوهش، برای ذی‌نفعان و صاحبان کسب‌وکارهای کوچک می‌توان چنین پیشنهاداتی ارائه داد:

۱. دارا بودن شایستگی‌های مدیریتی یکی از مباحث و موضوع‌هایی است که در تبدیل کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به غزالها نقش مهم و اصلی ایفا می‌کند. بنابراین، در همه سطوح کسب‌وکار می‌توان به توسعه شایستگی‌های مدیریتی مدیران اقدام نمود.
۲. از یافته‌های مهم دیگر این پژوهش، نقش شایستگی‌های کارآفرینانه مؤسسان شرکت‌هاست. یعنی هر چه قدر بنیان‌گذاران از شایستگی‌های مرتبط در این زمینه، مثل داشتن برنامه راهبردی و مدل کسب‌وکار قوی برخوردار باشند، تبدیل آن شرکت به شرکت‌های غزل امکان‌پذیرتر است. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود بنیان‌گذاران این شرکت‌ها نسبت به تقویت و توسعه این شایستگی‌ها اقدامات اساسی انجام دهند.

۳. عوامل محیط خارجی هم در تبدیل شرکت‌های کوچک به غزال نقشی مهم دارند. بنابراین، تأمین محیط مناسب کسب‌وکار از الزامات است.
۴. ویژگی‌های روان‌شناختی مؤسسان و کارآفرینان هم نقش مهم و اساسی در تبدیل این شرکت‌ها به غزال‌ها ایفا می‌کنند. پس پیشنهاد می‌شود نسبت به تقویت و توسعه آن اقدام‌های مهم و اساسی صورت گیرد.
۵. از مباحث مهم و اساسی دیگر، سبک رهبری مناسب است که صاحبان کسب‌وکارها باید نسبت به تقویت کار تیمی و سبک‌های دموکراتیک توجه ویژه‌ای داشته باشند.

منابع

الف) فارسی

- فیض‌پور، محمدعلی (۱۳۸۷). بنگاه‌های کوچک و متوسط با رشد سریع و سهم آنها در ایجاد اشتغال. مطالعه صنایع تولیدی ایران طی برنامه دوم توسعه. *فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی ایران*، سال ۱۲، شماره ۳۷، صص ۱۵۳-۱۲۷.
- فیض‌پور، محمدعلی و محمودی، وحید (۱۳۸۸). رشد سریع و عوامل موثر بر آن در بنگاه‌های کوچک و متوسط صنایع تولیدی ایران طی برنامه سوم توسعه. *فصلنامه پژوهش‌نامه اقتصادی ایران*، سال ۹، شماره ۴، صص ۱۴۵-۱۱۹.
- گروه ای لرن (۱۳۹۵). *مدیریت محیط کسب و کار*. ترجمه محمد عزیزی، انتشارات سازمان همیاری اشتغال، جهاد دانشگاهی.

ب) انگلیسی

- Acs, Z.; Parson, W. & Tracy, S. (2008). High Impact Firm: Gazelles Revisited, No. 328, Retrieved, 31.7.2009, from <http://sba.gov/advo/reserrch/rs328 tot.pdf>.
- Almus, E. (2002). What Characterizes a Fast-Growing Firm? Centre for European Economics Research (ZEW), *Review of Development Economics*, 9(2), pp. 289-301.
- Barta, P. (2010). Post Privatization Foundation Report, <http://www.postprivatizare.ro/romana/raportul-anual-al-sectorului-imm-2010/>.
- Bibu, Nicolae A. & Sala, Diana Claudia (2014). Aspects of Fast Growth in Romanian Companies. The Case of a Successful Company in Timis County. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 124, pp. 263-271.
- Cater, John & Young, Marilyn (2016). *Family Factors in Small Family Busi-*

- ness Growth, United States Association for Small Business and Entrepreneurship*. Conference Proceedings: BU1-BU35. Boca Raton: United States Association for Small Business and Entrepreneurship.
- Cuneen, D. J. (2006). Entrepreneurial Founding Activities that Creat Gazelles. *Journal of Business Venturing*, 20, pp. 663-687.
- Delmar, F.; Davidsson, P. & Gartner, W. (2003). Arriving at the High-Growth Firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), pp. 189-216.
- Gilbert, B. A.; McDougall, P. P. & Audretsch, D. B. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension, *Journal of Management*, 32(6), pp. 926-950.
- Hashi, I. & Krasniqi, B. A. (2012). Entrepreneurship and SME Growth: Evidence from Advanced and Laggard Transition Economies, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(5), pp. 456-487.
- Helena, B. & Kloustchek, E. (2005). *The Successful Elements of the Gazelles*. Business Economics management Control. Goteborg University.
- Henrekson, M. & Johansson, D. (2009). Gazelles as Job Creators: A Survey and Interpretation of the Evidence. IFN Working Paper, Research Institute of Industrial Economics, p. 2, Available at: <http://ifn.se/Wfiles/wp/wp733.pdf>.
- Holzl, W. (2006). Gazzeles, Scoping Paper, Europe Innova, p. 13, Available at: <http://grips-public.mediactive.fr>.
- Janczac, S. & Bares, F. (2010). High Growth SMES: The Evolution of the Gazelles and Some Evidence from the Field, Working Paper, *HEC Montreal*, p. 3.
- Janssen, F. (2009). The Conceptualization of Growth: Are Employment and Turnover Interchangeable Criteria? *Journal of Entrepreneurship*, 18(1), pp. 21-45.
- Johansson, A. (2005). Can a Gazelle Run Forever? A Study of Rapid Growth's Affect on SMEs Ability to Grow in Along-Term Perspective. *Journal of Business Venturing*, 14(2), pp. 56-94.
- Johansson, A. (2007). Fosterning Gazelles: Competence and Institutions Research Institute of Industrial Economics (IFN), *Journal of Political Economy*, 113(5), pp. 947-997.
- Krasniqi, Besnik A. (2012). Building an Expanded Small Firm Growth Model in a Transitional Economy: Evidence on Fast Growing Firms. *Journal of East-West Business*, Available at: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10669868.2012.728903>, p.260.
- Moreno, A. M. & Casillas, J. C. (2003). High Growth Enterprises

- (Gazelles): An Conceptual Framework Moreno Available at: http://ecsooman.hse.ru/data/027/674/1219/high_growth.pdf.
- Moreno, A. M. & Casillas, J. C. (2005). High-Growth Enterprises (Gazelles): An Conceptual Framework, *Journal of Management*, 26(5), pp. 911-945.
- Năstase, M. (2010). Developing a Strategic Leadership Approach within the Organizations, *Review of International Comparative Management*, Ed. ASE, Bucharest, 11(3), p. 455.
- Nicolescu, O. (2011). Intellectual Capital and Knowledge Cycle. Management of Sustainable Development, MSD Journal, Vol 3, No. 2/2011, Available at http://www.cedc.ro/media/MSD/Papers/Volume3no22011/MSD_Nicolescu_O.pdf, p.2.
- OECD (2005). *Economic Outlook*. Annual Competitiveness Reports Eurostat & OECD.
- Prediscan, M. & Bibu, N. (2005). *The Success Firm Start*. Editura Universității de Vest, Timisoara, p. 151.
- Scarlat, C.; Rozell, E. J. & Scroggins, W. (2011). Characteristics of Romanian Entrepreneurial Prototype. *Review of International Comparative Management*, 12(1), pp. 84-96.
- Viljem, Penicny (2009). A Longitudinal Comparison of the Growth Factors of Slovenian Fast Growing Enterprises, *Economic and Business Review*, 2(4), pp. 265-283.