

## شناسایی و تحلیل راهبردهای کارآفرینانه در صنایع غذایی منتخب

کیهان اسدی سی سخت<sup>۱\*</sup>، کامبیز طالبی<sup>۲</sup>، سیدرسول حسینی<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران

۲. دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران

۳. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۷/۲۸

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۲۹

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و تحلیل راهبردهای کارآفرینانه در صنایع غذایی منتخب است. با توجه به خلأ پژوهشی در زمینه راهبردهای کارآفرینانه در صنایع غذایی، پژوهشی کیفی با در نظر گرفتن رویکرد منبع محور و با استفاده از مدل مزیت رقابتی پتراف تعریف و اجرا شد. جامعه آماری شامل پانزده نفر از کارآفرینان حوزه صنایع غذایی، روش نمونه گیری گلوله برفی و روش جمع آوری داده ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده است. برای تحلیل داده های حاصل از مصاحبه نیمه ساختاریافته با کارآفرینان، از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. نتیجه تحقیق شناسایی هشت راهبرد کارآفرینانه ای است که صنایع غذایی برای ایجاد مزیت رقابتی به کار می گیرند. این راهبردها عبارت اند از: راهبرد اتحاد، راهبرد توسعه فرانشیز، راهبرد تقلید خلاق، راهبرد نوآوری باز، راهبرد تملک، راهبرد تمرکز، راهبرد رشد از مقیاس کوچک و راهبرد به کارگیری توانمندی های سنتی و بومی.

**واژه های کلیدی:** تئوری منبع محور، راهبرد کارآفرینانه، صنایع غذایی، مزیت رقابتی.

## مقدمه

وجود تعاریف متعدد و متنوع از مقوله کارآفرینی، بر تعاریف راهبرد کارآفرینانه نیز تأثیر گذاشته است. ارائه‌اندادن تعریفی شفاف از راهبردهای کارآفرینانه موجب شده است راهبردهای مختلفی با عنوان راهبردهای کارآفرینانه عرضه شود. امیت و همکاران (۲۰۰۰) راهبرد کارآفرینانه را پدیده‌ای درون‌سازمانی تعریف می‌کنند، درحالی‌که دراکر (۲۰۰۱) راهبردهای کارآفرینانه را آن دسته از روش‌ها و سیاست‌هایی می‌داند که در بازار و در خارج کسب‌وکار اتفاق می‌افتد. وی راهبردهای کارآفرینانه را نقطه مقابل مدیریت کارآفرینانه می‌داند. شین (۲۰۰۳) راهبردهای کارآفرینانه را کوشش‌هایی می‌داند که برای به‌دست آوردن و حفظ ارزش خصوصی از طریق بهره‌برداری از فرصت‌ها صورت می‌گیرد.

با توجه به راهبردهای مختلفی که شین (۲۰۰۳) بیان کرده است و با در نظر گرفتن طبیعت کارآفرینی، می‌توان گفت راهبردهای کارآفرینانه هم در داخل سازمان به صورت راهبردهای ایجاد خلاقیت و نوآوری و هم در خارج سازمان جریان دارد و این‌گونه راهبردها را نمی‌توان به داخل یا خارج سازمان محدود کرد. تعریف شین (۲۰۰۳) نیز چنین تقسیم‌بندی‌ای را مطرح نکرده است. همچنین، تئوری منبع‌محور شروط لازم را برای رسیدن به مزیت رقابتی بیان کرده است، اما راهبردهایی که کسب‌وکارها برای برآورده کردن هر شرط باید در پیش گیرند، در قالب این تئوری بررسی نشده‌اند. در نتیجه، از آنجاکه یکی از شرایط رسیدن به مزیت رقابتی ایجاد منابع برتر است، کارآفرینان برای ارضای این شرط باید راهبردهایی را برنامه‌ریزی و اجرا کنند. در پژوهش حاضر، از تئوری منبع‌محور به عنوان ابزاری برای شناسایی آن دسته از راهبردهای کارآفرینانه‌ای که منابع یکتا و ناهمگنی را جهت خلق مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند، استفاده شد. وقتی عاملان اقتصادی منابع را با روش‌های جدید و مختلف ترکیب کنند و ارزش این‌گونه منابع ترکیب‌شده از قبل نامشخص باشد، رانت کارآفرینانه<sup>۱</sup> شکل می‌گیرد (Rumelt, 1987). همان‌طور که در پیشینه تحقیق مشاهده می‌شود، راهبردهای مورد استفاده کارآفرینان صنایع غذایی در ایران برای ایجاد مزیت رقابتی و رسیدن به رانت کارآفرینانه نامشخص است.

شناسایی این راهبردها به دیگر کارآفرینان کمک می‌کند مراحل ایجاد مزیت رقابتی را سریع‌تر انجام دهند؛ به عبارت دیگر، هم در امر آموزش به کارآفرینان کمک می‌کند، هم ادبیات تحقیق راهبرد کارآفرینانه را تکمیل می‌کند و به دولت برای تصویب قوانین در راستای تسریع ایجاد مزیت رقابتی و افزایش تولید ناخالص داخلی و رشد اقتصادی کمک می‌کند. هدف نهایی تحقیق حاضر یافتن راهبردهای مولد مزیت رقابتی از طریق کسب منابع برتر است؛ به عبارت دیگر، این تحقیق از تئوری مبتنی بر منابع<sup>۱</sup> برای شناسایی آن دسته از راهبردهای کارآفرینانه‌ای استفاده می‌کند که به منظور ایجاد مزیت رقابتی به کار گرفته می‌شوند. برای اجرا و شناسایی این راهبردها باید از خبرگان و افراد صاحب‌نظری که این راه را پیموده‌اند کمک گرفته می‌شود؛ بنابراین، با پانزده نفر از کارآفرینان مصاحبه شد و آن‌ها به این پرسش کلی پژوهش که «چه راهبردهایی را برای خلق مزیت رقابتی در صنایع غذایی در پیش گرفتید» پاسخ دادند. در نتیجه، هشت راهبرد کارآفرینانه مولد منابع در حوزه صنایع غذایی منتخب شناسایی شد.

### مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

پیشینه راهبردهای کارآفرینانه چندان گسترده نیست و پیش از پژوهش هیت و همکاران (۲۰۰۱) راهبردهای کارآفرینانه جایگاه روشنی به‌ویژه در مدیریت راهبردی نداشتند. در تحقیق هیت و همکاران (۲۰۰۱) ابعاد مختلف حوزه کارآفرینی راهبردی معرفی شده است. طبق پژوهش آن‌ها، شرکت‌هایی که به دنبال کارآفرینی راهبردی هستند، فرصت‌های جدیدی را جست‌وجو می‌کنند (یعنی رفتار فرصت‌جویانه) تا بتوانند شرایط رقابتی جدید را به منظور خلق بازار جدید تغییر دهند. هیت و همکاران (۲۰۱۱) در مدل جدید خود مباحث حوزه کارآفرینی راهبردی را توسعه داده‌اند و مدل جدیدی عرضه کرده‌اند که شامل ورودی، پردازش و خروجی می‌شود. میتزبرگ (۱۹۸۲) راهبرد کارآفرینانه را هم مدبرانه (آگاهانه) و هم نوظهور (برآینده) می‌داند. از نظر وی راهبرد کارآفرینانه مدبرانه است، به دلیل اینکه جهت حرکت

کلی در بلندمدت در ذهن رهبر کارآفرین شکل گرفته است و نوظهور است، زیرا جزئیات آن با گذر زمان پدیدار می‌شود.

سانفیلد و لوزیر (۱۹۹۷) در دو بعد نوآوری و ریسک، ماتریس راهبرد کارآفرینانه را ارائه کرده‌اند که دارای چهار سلول است. در این ماتریس به بحث در زمینه راهبرد سازمان در هریک از این چهار حالت پرداخته شده است. شونوهون و رومانلی (۲۰۰۱) معتقدند کارآفرینی شامل مجموعه‌بندی منابع و آرایش و استقرار آنها به منظور خلق ترکیب جدیدی از سازمان‌ها و صنایع است. شین (۲۰۰۳) راهبردهای کارآفرینانه را به دو دسته تقسیم کرده است: الف) راهبردهای حفظ سود، ب) راهبردهای مدیریت عدم قطعیت و عدم تقارن اطلاعاتی. راهبردهای دسته دوم که در این پژوهش بررسی می‌شوند به صورت مشخص عبارت‌اند از: رشد از مقیاس کوچک، ورود از طریق تملک، راهبرد تمرکز، انعطاف‌پذیری و سازگاری، تشکیل اتحاد و اعتباربخشیدن.

از دید دراکر (۲۰۰۱) راهبردهای کارآفرینانه عبارت‌اند از: ۱. تلاش برای تبدیل شدن به رهبر چالش‌ناپذیر در میدان اقتصادی، ۲. تقلید خلاق، ۳. جودوی کارآفرینانه، ۴. کارکردن در بازاری کوچک به طوری که موجب برانگیختن رقابت نشود، ۵. تغییر در مشخصه‌های اقتصادی محصول.

از ابتدای قرن بیست و یکم با مطرح شدن بحث کارآفرینی راهبردی چند مدل در راستای این بحث شکل گرفته است. کارآفرینی راهبردی، راهبردهای کارآفرینانه را ابزاری برای درپیش گرفتن رفتار فرصت‌جویانه می‌داند (Hitt et al., 2011). با این حال، چه در حوزه کارآفرینی راهبردی و چه در حوزه مدیریت راهبردی مطالعه‌ای به صورت مستقل و جامع برای شناسایی راهبردهای کارآفرینانه صورت نگرفته است. فاس و لینگسی (۲۰۱۱) معتقدند کارآفرینی راهبردی به صورت ترکیب نامتجانسی از کارآفرینی و راهبرد دنبال می‌شود.

اسدی سی سخت و همکاران (۲۰۱۴) برخی از راهبردهای کارآفرینانه را بررسی کرده‌اند که حفظ‌کننده رانت کارآفرینانه هستند. طبق نتایج تحقیق این پژوهشگران، راهبردهای ارائه

نوآوری، پیشگام‌بودن در ارائه محصول، کارکردن در مقیاس اقتصادی، ابهام و اختفا، کنترل منابع، برندسازی (وجهه و خوش‌نامی)، توسعه فرانشیز، انتخاب مناسب مکان، ایجاد موانع قانونی و تعامل با رقبا از جمله راهبردهایی هستند که کارآفرینان به کار می‌گیرند.

مدل پژوهش حاضر تئوری منبع‌محور است؛ به عبارت دیگر، این تئوری به‌عنوان ابزاری برای یافتن راهبردهای کارآفرینانه مولد منابع به کار گرفته شده است. بارنی (۱۹۹۱) منابع سازمان را شامل همه دارایی‌ها، قابلیت‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های سازمان، اطلاعات، دانش و... می‌داند که یک سازمان آن‌ها را کنترل می‌کند تا راهبرد تکوین یابد و اجرا شود. منابع را می‌توان به سه دسته اساسی تقسیم کرد: ۱. منابع فیزیکی، ۲. منابع انسانی، ۳. منابع سازمانی (Barney, 1991). گالبرید (۲۰۰۵) منابع را به صورت زیر طبقه‌بندی کرده است: ۱. قابلیت‌ها: تخصص مدیریت، دانش کارکنان، روابط خارجی؛ ۲. دارایی‌های مالکیت فکری فناوری‌های محرمانه، علائم تجاری، طرح‌ها، اختراعات و حق تکثیر؛ ۳. دارایی‌های سازمانی: قراردادها، ساختار عملیاتی، فرهنگ، سیاست‌های مرتبط با منابع انسانی؛ ۴. دارایی‌های مرتبط با شهرت: شهرت سازمان، شهرت بخش خدمات به مشتریان، شهرت بخش تولید؛ ۵. دارایی‌های مشهود: سرمایه‌های مالی، وجه نقد، سرمایه‌گذاری‌ها، ساختمان، زمین.

اسپنن و مکینن (۲۰۰۷) به منابع اطلاعاتی و منابع رابطه‌ای هم اشاره کرده‌اند. طبق پژوهش آن‌ها منابع رابطه‌ای عبارت‌اند از: روابط داخل سازمان، رابطه با مشتریان، رقبا، تأمین‌کنندگان و روابط خارجی سازمان. منابع اطلاعاتی نیز عبارت‌اند از: اطلاعات صنعت، مشتریان، تأمین‌کنندگان و اطلاعات داخلی سازمان.

از دید فرناندز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۰) دانش خاص، دستورالعمل‌ها و رویه‌ها، فرهنگ سازمان، قراردادها، اسرار تجاری، طرح‌های کپی‌رایت، برند و آوازه، نام تجاری و درنهایت کانال‌های توزیع از اجزای منابع نامشهود به‌شمار می‌آیند. تحقیقات راهبردی بیشتر بر تأثیر محیط خارجی بر موفقیت سازمان متمرکز شده‌اند و توجه کمتری به تأثیر منابع و ویژگی‌های یکتا و منحصربه‌فرد سازمان بر موقعیت رقابتی آن داشته‌اند (Porter, 1990). این تحقیقات

1. Fernandez

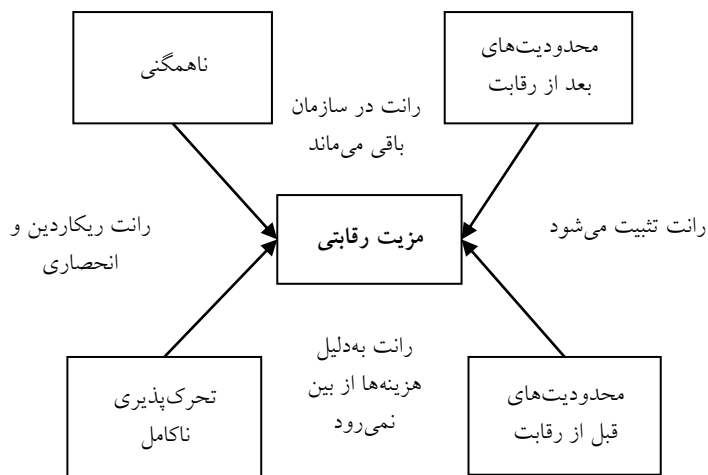
به صورت واضح دو فرض اساسی داشته‌اند: اولاً مدل‌های محیطی مزیت رقابتی فرض کرده‌اند سازمان‌های درون یک صنعت از لحاظ کنترل منابع راهبردی و دنبال کردن راهبردها، کاملاً یکسان‌اند (Rumelt, 1984).

ثانیاً این مدل‌ها فرض می‌کنند حتی اگر منابع ناهمگن درون یک صنعت یا گروه- از طریق ورود سازمان‌های جدید- توسعه یابد، این ناهمگنی بسیار کوتاه است، زیرا منابعی که سازمان‌ها برای اعمال راهبردهای خود به کار می‌برند، بسیار متحرک‌اند (یعنی در بازار قابل خرید و فروش هستند). دو فرض نخست به درک ما از آثار محیطی بر کارایی سازمان کمک می‌کند، اما از آنجاکه تئوری منبع‌محور بین ویژگی‌های داخل شرکت و کارایی ارتباط برقرار می‌کند، نمی‌تواند این فرضیات را ملاک قرار دهد. تئوری منبع‌محور دو فرض اساسی را جایگزین این فرضیات می‌کند: اول اینکه شرکت‌های درون یک صنعت می‌توانند منابع راهبردی ناهمگنی داشته باشند؛ دوم اینکه این مدل‌ها فرض می‌کنند منابع نمی‌توانند تحرک‌پذیری کاملی بین سازمان‌ها داشته باشند (Barney, 1986). بارنی (۱۹۹۱) ساختاری را ارائه می‌دهد که روش رسیدن به مزیت رقابتی پایدار را از طریق به کارگیری منابع خاص نشان می‌دهد. پتراف (۱۹۹۳) نیز مانند بارنی شرایطی را برای ایجاد مزیت رقابتی تعریف کرده است که عبارت‌اند از: وجود منابع برتر یا ناهمگن، تحرک‌پذیری ناکامل، شرایط قبلی رقابت<sup>۱</sup> و شرایط بعدی رقابت.<sup>۲</sup>

ناهمگنی در صنعت به حضور منابع برتری اشاره می‌کند که عرضه محدودی دارند. این منابع می‌توانند فاکتورهای ثابتی باشند که نمی‌توان آن‌ها را توسعه داد یا ممکن است شبه‌ثابت باشند (Peteraf, 1993).

---

1. Ex ante  
2. Ex post

شکل ۱. مدل مزیت رقابتی<sup>۱</sup> پتراف

آلوارز و بوسنیتز (۲۰۰۱) مطالعه پتراف (۱۹۹۳) را از دید کارآفرینانه بررسی کرده‌اند و برای شروط پژوهش پتراف (۱۹۹۳) منابع کارآفرینانه متناسب ذکر کرده‌اند. آلوارز و بوسنیتز (۲۰۰۱) نشان داده‌اند رانت کارآفرینانه در سراسر مدل ذکر شده جریان دارد و منابعی مانند بینش کارآفرینانه یا توانایی ترکیب منابع با دید کارآفرینانه را می‌توان به‌عنوان منابعی در نظر گرفت که رانت کارآفرینانه ایجاد می‌کنند. همان‌طور که در ادبیات تحقیق مشاهده می‌شود، تعاریف متعدد و متناقضی برای راهبردهای کارآفرینانه وجود دارد و راهبردهای عنوان‌شده مختلف و پراکنده‌اند. از آنجاکه تحقیقات تجربی اندکی نیز در زمینه ساختار کارآفرینی راهبردی صورت گرفته است و پایه‌های خرد کارآفرینی راهبردی نیازمند تحقیقات بیشتری است (Van Rensburg, 2013)، برای متمایز ساختن راهبردهای کارآفرینانه و شناسایی آن‌ها به تحقیق جدیدی با بهره‌گیری از تئوری منبع‌محور نیاز بود. براساس اینکه پژوهش آلوارز و بوسنیتز (۲۰۰۱) مدل پتراف (۱۹۹۳) را تأیید کرد، برای یافتن راهبردهای مذکور از مدل پتراف (۱۹۹۳) به‌عنوان پایه اصلی پژوهش حاضر استفاده شده است.

## روش تحقیق

هدف اجرای پژوهش کاربردی حاضر که از جنبه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی با رویکرد مطالعه موردی چندگانه است، یافتن راهبردهای کارآفرینانه در صنایع غذایی بوده است. در تحقیق حاضر، کارآفرینان صنایع غذایی بیشترین اطلاعات را درباره راهبردهای کارآفرینانه داشتند و به‌طور مستقیم در شکل‌گیری و اجرای این راهبردها دخیل بودند و به‌اصطلاح خبره‌ترین افراد را در این رابطه تشکیل می‌دادند؛ بنابراین، به‌عنوان جامعه آماری یا افراد مصاحبه‌شونده انتخاب شدند. برای اجرای پژوهش ابتدا نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام گرفت، افراد خبره انتخاب شدند، آن‌ها اشخاص متخصص دیگری را معرفی کردند که تحقیق با مراجعه به آن‌ها ادامه یافت و داده‌ها از طریق مصاحبه جمع‌آوری شد. درواقع، از نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد؛ یعنی چند نفر، پژوهشگر را به افراد دیگر ارجاع دادند و به‌این ترتیب نمونه‌ها انتخاب شدند. این نوع نمونه‌گیری شبکه‌ای یا زنجیره ارجاعات نامیده می‌شود. با توجه به مدل پژوهش و همچنین پژوهش آلوارز و بوسنیتز (۲۰۰۱) - که تحقیق اصلی را از دید کارآفرینانه تحلیل و تفسیر کرده است - پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته برای مصاحبه‌کننده طراحی شد و در خلال مصاحبه از پرسش‌های پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته مذکور برای هدایت مصاحبه و جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد.

برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با کارآفرینان، از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی (روش تحلیل تم)<sup>۱</sup> استفاده شده است. فرایند کدگذاری با کدگذاری باز آغاز شد. به‌این منظور، اطلاعات ابتدا بخش‌بخش شد و سپس اصطلاحات با واحدهای هم‌معنی‌اش طبقه‌بندی شد (لغات منفرد، توالی کوتاه لغات) تا مفاهیم به آن‌ها اضافه شوند. مرحله بعد با عنوان کدگذاری محوری، بازبینی و متمایزکردن طبقاتی بود که در نتیجه کدگذاری باز به‌دست آمد. از بین تعداد زیادی از طبقات سازمان‌دهی شده، آن‌هایی انتخاب شد که برای جزئی‌شدن مناسب‌تر به‌نظر می‌رسید (Strauss & Corbin, 1998; Corbin & Strauss, 2014). در کدگذاری محوری، طبقاتی که ارتباط بیشتری با پرسش تحقیق داشتند از



طریق کدهای گسترش یافته و نکات کدهای مرتبط انتخاب شدند. سپس موارد زیادی در متن به عنوان کدهای مرتبط جست و جو شد تا طبقه محوری را تشریح کند. در نهایت، کدگذاری انتخابی، کدگذاری محوری را در سطحی بالاتر ادامه می دهد. هدف این مرحله شرح طبقه مرکزی است که حول آن می توان دیگر طبقات مربوطه را طبقه بندی کرد. نمونه گیری تا کفایت داده ها و رسیدن به حد اشباع ادامه پیدا کرد. در این تحقیق از مصاحبه یازدهم به بعد در عمل غنای لازم برای پایان دادن به جمع آوری داده به دست آمد و این اطمینان حاصل شد که داده ها از این پس تکراری خواهد بود. با این حال، به منظور اطمینان جمع آوری داده ها تا مصاحبه یازدهم ادامه یافت؛ به عبارت دیگر، اشباع نظری در این تحقیق زمانی رخ داد که از نظر پژوهشگران در مصاحبه های آتی به یافتن داده های جدید و بیان راهبرد جدید از سوی کارآفرین امیدی نبود. در ضمن، مقوله ها به غنای لازم و مورد نظر محققان رسیده بودند. به دلیل کثرت مقوله های عنوان شده و با توجه به روش اشتراوس و کوربین (۲۰۱۴)، پژوهشگران نتیجه گرفتند روابط مورد نظر تأیید شده است و می توان نتیجه نهایی را از طریق اطلاعات به دست آمده تأیید کرد (Corbin & Strauss, 2014).

### یافته ها

در این تحقیق پانزده نفر از کارآفرینان صنایع غذایی شامل تولیدکنندگان نان، لبنیات، آشامیدنی ها، عرقیات و کنسروجات مشارکت داشته اند. از این تعداد نه نفر (۶۰ درصد) دارای مدرک کارشناسی، دو نفر (۱۳ درصد) دارای تحصیلات دکتری، سه نفر (۲۰ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی ارشد بودند و یک نفر (۷ درصد) مدرک دیپلم داشت. به لحاظ وضعیت سنی دو نفر در گروه سنی ۳۰-۴۰ سال، پنج نفر در گروه سنی ۴۰-۵۰ سال، شش نفر در گروه سنی ۵۰-۶۰ سال و دو نفر هم در گروه سنی ۶۰-۷۰ سال قرار دارند. از نظر جنسیت، یک نفر از مصاحبه شوندها خانم بود و چهارده نفر از آنها آقا بودند. راهبردهای شناسایی شده شامل هشت راهبرد عمده می شوند که عبارت اند از:

الف) راهبرد اتحاد: یافته ها نشان می دهد این راهبرد از دو راه تولید تحت مجوز و برون سپاری پیگیری می شود. یکی از مصاحبه شوندها چنین می گوید: «تا دیروز محصولات

لبنی تولید می‌کردم، الان با کاله جوینت می‌شوم و تولید می‌کنم.» اتحاد با یک شرکت معتبر، کانال‌های فروش را در اختیار کارآفرین قرار می‌دهد. مصاحبه‌شونده دیگری در زمینه امکان استفاده از منابع دیگر شرکت‌ها، هنگامی که خودش منابع لازم را در اختیار نداشته است می‌گوید: «توانایی‌اش رو نداشتیم، هزینه زیادی می‌خواست. ایده رو داشتیم اما امکان اینکه خودم یک‌تنه وارد بشم نبود. درصدی از فروش محصول رو گرفتن برامون زدن البته معایب زیادی هم داره مشکلات قانونی و کپی و... پیش میاد.»

ب) چند تن از مصاحبه‌شوندگان بر به‌کارگیری توانمندی‌های بومی<sup>۱</sup> تأکید کردند: «نوشیدنی‌های گازداری که ارائه کرده‌ایم مثل بهارنارنج و نعنای، تلفیق گیاهان داخلی خودمان با ایده گازدار بودن نوشابه‌هاست؛ «جایگزینی مواد خارجی با داخلی، جایگزینی سس و رنگ غیرطبیعی با مواد داخلی طبیعی را در دستور کار قرار دادیم؛ «قرمه‌سبزی تولیدشده و صنعتی شده ما و دیگر محصولات همه از فرهنگ داخلی گرفته شده است. این فرهنگ غذایی را داریم صنعتی می‌کنیم.» فرهنگ سنتی و بومی منبعی برای کارآفرینان داخلی است که می‌توانند از آن بهره بگیرند و در بازار جهانی مزیت رقابتی به‌دست آورند. انواع نوشیدنی‌ها، گیاهان و ادویه‌های خاص فلات ایران، امکان به‌کارگیری این راهبرد را فراهم می‌کند. این راهبرد از طرف چند شرکت پیگیری شده است؛ برای مثال، شرکت برید نوش گوار (ویتاسان) نوشیدنی خاکشیر اولین تولید و عرقیات گیاهی گازدار را در چهار طعم نعنای، بهارنارنج، کاسنی و طارونه برای نخستین بار در ایران ارائه داده است.

ج) تقلید خلاق<sup>۲</sup> یکی از راهبردهای مورد علاقه صنایع غذایی در ایران برای دستیابی به محصول جدید است: «ماست و پنیر تولیدی ما در واقع دستکاری ایده‌های دیگه است یه کار کوچیک کردیم، اما محصول موفق از آب درآورده با اضافه کردن سبزیجات با اضافه کردن کرفس این تغییرات...» «کارآفرین باید در بازار داخل و خارج بچرخد، ظرف خوب سس می‌بیند، طعم خوب می‌بیند بیا به ما همین کار رو انجام دادیم و محصول هم موفقه.» کارآفرینان نه‌تنها محصولات جدیدی را که به بازار وارد می‌شوند و چندان موفق نیستند،

1. Using Local Potentials  
2. Creative Imitation

مدنظر قرار می‌دهند؛ بلکه به تقلید با تغییرات نوآورانه و خلاق هم علاقه دارند. تقلید خلاق موجب ایجاد نوآوری و توسعه محصول جدید می‌شود و به تدریج منابع مختلف برای سازمان شکل می‌گیرد. اگر تقلید خلاق تغییرات زیادی در محصولات قبلی به همراه داشته باشد، موجب ایجاد برند برای شرکت می‌شود. علاوه بر این، حقوق مالکیت معنوی را برای شرکت به همراه دارد. تقلید خلاق با معرفی محصول جدید، در شکل‌گیری کانال‌های ارتباطی با مشتریان و تأمین‌کنندگان و همچنین دانش ایفای نقش می‌کند.

د) نوآوری باز<sup>۱</sup> یکی از راهبردهای مدنظر کارآفرینان برای دستیابی به منابع مشهود و نامشهود جهت کسب مزیت رقابتی است. در این زمینه، کارآفرینان می‌گویند: «برای تولید این نوع پنیر از کارشناسای صنایع غذایی خارجی کمک گرفتیم. ایده‌هایی دادند...» «همین نانی که برای بیماران طراحی کردیم رو از کارشناسان حوزه سلامت ایده گرفتیم مشکل و ایده رو اون‌ها به ما رسوندن البته با پیگیری واحد توسعه خودمون...» «خود ما چندین سال پیش برای لوگو مسابقه برگزار کردیم». بنابر اظهارات کارآفرینان یکی از مشکلات اساسی صنایع غذایی ما این است که سازوکار مشخصی برای اجرایی کردن این راهبرد وجود ندارد. بیشتر مصاحبه‌شوندگان که به نوآوری باز اشاره داشتند، نبود ساختاری مشخص در این زمینه را به‌عنوان یکی از ضعف‌های صنایع داخلی کشور بیان کردند.

ه) تملک<sup>۲</sup> یکی از راهبردهایی است که کارآفرینان می‌توانند از طریق آن به سرعت به بسیاری از منابع دست یابند. حتی فرهنگ سازمانی شکل گرفته طی سال‌ها از این طریق تا حدی تصاحب می‌شود، اما با اینکه این روش در برخی از کشورها متداول است و حتی در صنعت فناوری اطلاعات به‌وفور دیده می‌شود، شرکت‌کنندگان در این تحقیق تصاحب کامل یک شرکت را در ایران رد کردند. بیشترین تأکید در این زمینه بر خرید برند بود: «رفتیم تأمین‌کنندگان و خریدیم چطور؟ به دامدارها یه سری خدماتی دادیم مثل واکسیناسیون و هزینه‌های دامپزشکی و... و در عوض گفتیم شیر رو فقط به ما بدین»؛ «تصمیم گرفتیم برویم سراغ خرید برند که می‌تواند راه‌حل اولیه باشد»؛ «اینکه برند دیگران را تصاحب کنیم اتفاق

1. Open Innovation

2. Entry by acquisition

افتاده و یک روشی است که به کار می‌رود...». مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند تملک کامل یا خرید شرکت دیگر گزینه چندان مناسبی نیست، زیرا شرکت‌های موجود گران فروخته می‌شوند و اگر کارآفرین به تأسیس و ساماندهی کسب‌وکار اقدام کند، به نتیجه بهتری می‌رسد؛ بنابراین، هزینه زیاد عاملی است که مانع به کارگیری راهبرد خرید کامل شرکت‌های دیگر می‌شود. کارآفرینان نیز بیشتر تمایل دارند ایده خودشان را پیش ببرند و منابع را به تناسب ایده جمع‌آوری کنند.

(و) راهبرد فرانسیز<sup>۱</sup>: بخشی از مصاحبه‌شوندگان فرانسیز را عاملی برای ایجاد برند می‌دانند و معتقدند با فرانسیز بازار را در اختیار می‌گیرند و برند خود را از این طریق ایجاد می‌کنند. مصاحبه‌شونده کد ۵ اعتقاد زیادی به فرانسیز دارد: «... با فرانسیز ما کسب‌وکار را گسترش می‌دهیم بدون اینکه ریسک زیادی رو تقبل کنیم، برند را گسترش می‌دهیم، درآمدزایی می‌کنیم...».

(ز) راهبرد تمرکز<sup>۲</sup>: نکته مهم و مورد اشاره برخی مصاحبه‌شوندگان این بود که بهتر است کارآفرین با یک ایده، محصول یا کالای ساده و کم‌هزینه شروع کند: «یک محصول را عرضه کردیم و بعد از طریق تجاری که به دست آوردیم، ارتباطاتی که شکل گرفت رفتیم بقیه را وارد بازار کردیم...»؛ «کاله با یک محصول می‌آید در بازار برند می‌شود و بعد تنوع می‌بخشد»؛ «یک اصل وجود داره و اون هم اینکه معمولاً کارآفرینان اول شروع می‌کنند با یک محصول، محصول اصلی را خودشان می‌زنند و تکمیل سبد را برون‌سپاری می‌کنند ما با همین روش جلو رفتیم...». راهبرد تمرکز با راهبرد رشد از مقیاس کوچک سازگاری دارد. ایده‌های سنگین و پیچیده به منابع بسیار زیاد نیاز دارد، اما قانع کردن سرمایه‌گذار برای سرمایه‌گذاری، کسب منابع برای تولید و در نهایت قانع کردن خریدار برای ایده‌های ساده و غیرپیچیده راحت‌تر اتفاق می‌افتد. درضمن، ایده‌های ساده ریسک کمتری هم دارند. شرکت ویتاسان این راهبرد را در پیش گرفته است و در نهایت به محصولات دیگری چون نوشیدنی‌های ورزشی و ویتامینه دست یافته است.

1. Franchise  
2. Focus Strategy

ح) رشد از مقیاس کوچک: در این زمینه، کارآفرینان اظهار داشتند: «از منابع اولیه‌ای که داریم شروع کنیم و به تدریج با ارتباطاتی که پیش می‌آید و با فروش کالا کم‌کم منابع شکل می‌گیرند، بازار کوچکی رو هدف بگیریم»؛ «خودمان از صفر شروع کردیم با کمترین چیزهایی که داشتیم و کم‌کم در بازار نفوذ کردیم، بازارمون اول خیلی محدود بود». وقتی قرار است یک نوآوری را به بازار عرضه کنیم با دو مشکل اساسی روبه‌رو می‌شویم: الف) عدم قطعیت، ناآگاهی از نتیجه توسعه محصول و ریسک زیاد؛ ب) عدم تقارن اطلاعاتی که موجب می‌شود کارآفرین به خودتأمینی روی بیاورد. رشد از مقیاس کوچک برای حل این مشکلات یک راهبرد مؤثر محسوب می‌شود، به‌ویژه زمانی که کارآفرین سرمایه زیادی ندارد و ریسک محصول هم بالاست. از طریق دنبال کردن این راهبرد می‌توان ریسک را به حداقل رساند (Bhide, 2000). اگر کارآفرین با ورود به بخشی کوچک از بازار متوجه شود گمانه‌زنی‌های درستی نداشته است، به‌دلیل درپیش گرفتن این راهبرد ضرر و زیان زیادی را متحمل نمی‌شود. در این زمینه، مصاحبه‌شونده کد ۸ می‌گوید: «... اینجور نیست که همه منابع از ابتدا وجود داشته باشند. ما از یک جای کوچک شروع کردیم، بازار کم منابع کم بالاخره رابطه پیدا می‌کنی. تأمین‌کننده‌ها و بانکداران را می‌شناسی اطلاعات در شرکت جمع می‌شود...». در عمل، گاهی دو راهبرد تمرکز و رشد از مقیاس کوچک با هم ترکیب می‌شوند و کارآفرین با یک محصول بر بخشی کوچک از بازاری ناشناخته متمرکز می‌شود و سپس بازار را گسترش می‌دهد و محصولات را تنوع می‌بخشد.

هریک از شرکت‌های مورد مطالعه محصولاتی را به بازار عرضه کرده بودند که در حوزه صنایع غذایی نوآوری به‌شمار می‌آید؛ برای مثال، تولید نوشیدنی‌های گازدار با عرقیات محلی، ماست با طعم‌های جدید، پنیرهای جدید، نان دیابتی، نان فیبرکس، نان جو شویدار، نان جو گندم و شاهدانه، نان سلیاک، نان امگا ۳ و نان کوی اکملک، بهبوددهنده‌های قنادی، کوکتل سبزیجات مخلوط، صنعتی کردن برخی غذاهای خاص ایران مانند قرمه و... نوآوری در محصول محسوب می‌شوند. محصولات تولیدشده می‌توانند منابع برتری مانند برند، دانش،

دستورالعمل‌ها و رویه‌ها، فرهنگ سازمانی، علائم تجاری، کانال‌های توزیع، روابط طولانی‌مدت با تأمین‌کنندگان و مشتریان، قراردادهای و لیسانس‌ها، اسرار تجاری، اعتبار مالی و... را ایجاد کنند. شناسایی منابع برتر و نامشهود به‌سختی امکان‌پذیر است. اینکه شرکتی به قابلیت تولید محصول جدیدی دست یابد و از طریق آن مزیت رقابتی ایجاد کند، دلیل وجود منابع نامشهود قلمداد می‌شود. همان‌طور که در تئوری منبع‌محور اشاره شد، منابع برتر و ناهمگون موجب مزیت رقابتی می‌شوند. در برخی از این شرکت‌ها منابع نامشهود قابل‌شناسایی است؛ برای مثال، نان سحر و نان‌آوران معتبرترین برندها در ایران محسوب می‌شوند. به‌استثنای راهبردهای نوآوری باز، تقلید خلاق و به‌کارگیری توانمندی‌های سنتی - که خود می‌تواند ایده‌ای را در پی داشته باشد - به تشخیص فرصت کمک می‌کند و در واقع، در مراحل اولیه کسب‌وکار جدید بیشتر به کار گرفته می‌شوند. دیگر راهبردهای عنوان‌شده در مرحله راه‌اندازی و رشد و بلوغ کسب‌وکار، برنامه‌ریزی و اجرا می‌شوند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در راه بهره‌برداری از فرصت‌ها، کارآفرینان با مشکلات زیادی روبه‌رو می‌شوند. گاه ممکن است منابع کارآفرین به‌تنهایی برای بهره‌برداری از فرصت کافی نباشد. در این صورت، کارآفرین به‌دلیل محدودیت منابع راهبرد اتحاد را در پیش می‌گیرد. ایجاد اتحاد موجب می‌شود فرایند کارآفرینی با فراهم‌شدن امکان استفاده از منابع موجود سرعت بگیرد. راهبرد اتحاد، کنترل منابع بدون خرید آن‌ها را برای کارآفرین محقق می‌سازد. عمر فرصت‌ها کوتاه است، کارآفرینان برای کسب منابع لازم و برای مشروعیت‌بخشیدن به کسب‌وکار و محصولات خود می‌توانند از این راهبرد استفاده کنند. به‌طورعمده تولید تحت مجوز و برون‌سپاری از طریق این راهبرد مدنظر قرار می‌گیرد. از این طریق ریسک به حداقل می‌رسد و کارآفرین به‌سرعت از فرصت بهره‌برداری می‌کند. این راهبرد امکان دست‌یابی به منابع دیگر شرکت‌ها را در اختیار کارآفرین قرار می‌دهد. به‌دست‌آوردن منابع دیگر شرکت‌ها موجب می‌شود کارآفرین محصول خود را به‌سرعت و در غیاب رقبا به بازار وارد کند، تحت برند دیگر شرکت‌ها رشد کند و دیگر منابع نامشهود مانند برند، دانش سازمانی، فناوری، کانال‌های

توزیع و مشتریان را به دست آورد. از آنجاکه عمده افزایش قیمت صنایع غذایی در بخش توزیع اتفاق می‌افتد، می‌توان قیمت‌ها را با فرانشیز پایین نگه داشت، بازار را در اختیار گرفت و برند مناسبی ایجاد کرد. به دست گرفتن بازار، اشباع بازار، برند شدن و همچنین به دست آوردن منابع مالی بیشتر از جمله فواید این راهبرد محسوب می‌شود. تقلید خلاق به دو صورت در صنایع غذایی ایران صورت می‌گیرد: الف) تغییر در محصولی تقریباً شکست خورده، ب) تغییر در محصولی موفق و ارائه آن به عنوان محصول جدید. هر دو روش بسیاری را برای کارآفرین به همراه دارند. نبود قوانین سختگیرانه برای جلوگیری از تقلید در ایران، امکان کپی با کمترین تغییرات را فراهم کرده است. کپی محض در ظاهر در ایران امکان‌پذیر است، اما صدمات زیادی را به برند وارد می‌کند و شرکت را یک شرکت دنباله‌رو نشان می‌دهد. تقلید خلاق موجب می‌شود جزء اتریشی رانت<sup>۱</sup> کارآفرینانه کم‌کم از دست برود، هرچند رانت اتریشی یک رانت ناپایدار است و انتظار می‌رود به سرعت از سوی رقبای جذب شود، اما سرعت از بین رفتن این رانت در ایران به دلیل نظارت نداشتن و نبود قوانین منع‌کننده آنقدر زیاد است که شرکت پیشگام فرصت نمی‌کند رانت ریکاردین لازم را از طریق تثبیت منابع کمیاب حاصل از نوآوری به دست آورد. در نتیجه، این وضعیت یک نوع ناامیدی و یأس را در بین کارآفرینان داخل به وجود می‌آورد و به نوآوری و خلاقیت توجه کمتری می‌شود. راهبرد تملک که در غرب به صورت خرید کامل شرکت یا ادغام دنبال می‌شود، فقط به صورت خرید برند یا خرید تأمین‌کننده مدنظر کارآفرینان ایران است. به دلیل هزینه بالا در ایران تمایلی به خرید دیگر شرکت‌ها وجود ندارد. در ایران صنایع غذایی تمایل دارند خود بازار را تجربه کنند. می‌توان انتظار داشت با سخت شدن رقابت در ایران تعدادی از شرکت‌ها برای کاهش عدم قطعیت این راهبرد را در دستور کار خود قرار دهند. بازار ایران هنوز فضای رقابت شدید را تجربه نکرده است، برخی از شرکت‌های جدید با ارائه محصول مرغوب و قیمت مناسب به راحتی برند مورد نظر خود را ایجاد می‌کنند. به دلیل وجود تقاضا، ایجاد برند به دشواری بازار کشورهایمانند امریکای شمالی و کشورهای اروپایی نیست؛ بنابراین، تمایلی برای خرید کامل شرکت در

ایران وجود ندارد. کارآفرینان تمایل دارند برند و شرکت خود را ایجاد کنند و درگیر خرید شرکت‌های دیگر که مشکلات خاصی دارند نشوند. تعامل با نیروی انسانی شرکت خریداری شده نیز از دیگر مشکلات مالکان جدید است. راهبرد تمرکز نیز با متمرکز شدن بر یک محصول و یک بازار موجب می‌شود کارآفرین بتواند با کمترین منابع از یک بازار کوچک شروع کند و جلو برود. در این راهبرد فرض می‌شود کارآفرین منابع چندانی ندارد؛ بنابراین، بر یک محصول تمرکز می‌کند و از طریق منابعی که به دست می‌آورد سایر محصولات را به بازار عرضه می‌کند. یکی دیگر از مزیت‌های راهبرد ذکر شده این است که کارآفرین بر یک بازار کمتر شناخته شده - جایی که رقیب حضور ندارد - تمرکز می‌کند و وارد همه بخش‌های بازار نمی‌شود. در نتیجه، احتمال شاخ‌به‌شاخ شدن با رقیب و بیرون شدن از بازار کاهش می‌یابد.

برخی راهبردهای بیان شده مانند راهبرد به کارگیری توانمندی‌های بومی برای نخستین بار مطرح شد. یکی از دلایل بیان این راهبرد به عنوان یک راهبرد مؤثر کارآفرینانه از سوی کارآفرینان داخلی، پتانسیل بالای ایران در زمینه مواد غذایی و نوشیدنی است. انواع غذاها و نوشیدنی‌ها و عرقیات سنتی که با پوشش گیاهی متنوع ایران همراه شده است، ایران را به یکی از غنی‌ترین نقاط دنیا در این زمینه تبدیل کرده است. کارآفرینان تأکید دارند این پتانسیل عظیم تا حد زیادی دست‌نخورده باقی مانده است و امکان ایجاد نوآوری‌های جدید از این منابع گسترده وجود دارد. به استثنای نوآوری باز، درباره دیگر راهبردها در ادبیات تحقیق بحث شده است. شین (۲۰۰۳) و دراگر (۲۰۰۱) و دیگران به صورت مستقیم درباره نوآوری باز به عنوان راهبرد کارآفرینانه بحث نکرده‌اند، هرچند این راهبرد ماهیتی کارآفرینانه دارد. راهبرد اتحاد، راهبرد توسعه فرانشیز، راهبرد تقلید خلاق، راهبرد تملک، راهبرد تمرکز و راهبرد رشد از مقیاس کوچک با آنچه شین (۲۰۰۳) و دراگر (۲۰۰۱) در ادبیات تحقیق ارائه داده‌اند، مطابقت دارد. از میان راهبردهای مذکور، راهبردهای تملک و نوآوری باز در ایران برخلاف دیگر کشورهای صنعتی به طور کامل اجرا نمی‌شوند. راهبرد تملک در ایران به صورت خرید دیگر شرکت‌ها، به ندرت اتفاق می‌افتد و فقط به صورت خرید برند یا تأمین کننده پیگیری



می‌شود. راهبرد نوآوری باز نیز به دلیل نبود ساختار پشتیبانی‌کننده به صورت محدود از طریق جویاشدن نظر کارشناسان خارج سازمان و برگزاری مسابقه پیگیری می‌شود. در واقع، تحقیق نشان می‌دهد این دو راهبرد براساس دلایل مذکور، به صورت ناقص و محدود اجرا می‌شوند.

### پیشنهادها

با توجه به اینکه تحقیق حاضر در صنایع غذایی انجام گرفته است، پیشنهاد می‌شود پژوهشی مانند پژوهش پیش رو در سایر صنایع برای شناسایی راهبردهای کارآفرینانه خاص همان صنعت انجام گیرد. دیگر عناوین پیشنهادی برای تحقیقات آتی عبارت‌اند از: ۱. شناسایی موانع اقتصادی و فرهنگی و علل بی‌توجهی کارآفرینان به توانمندی‌های بومی و سنتی؛ ۲. شناسایی و طراحی ساختارهای مناسب برای اجرای نوآوری باز؛ ۳. شناسایی موانع پیش روی کارآفرینان برای اجرای راهبردهای مذکور؛ ۴. شناسایی ریسک‌ها، هزینه‌ها و دوره عمر راهبردهای مختلف برای توسعه کارآفرینی. پیشنهادهای اجرایی نیز عبارت‌اند از: ۱. تلاش برای برطرف کردن موانع اجرای راهبردهای مذکور برای توسعه کارآفرینی؛ ۲. سوق دادن کارآفرینان برای بهره‌برداری از توانمندی‌های بومی با ارائه سیاست‌های تشویقی و با کمک ابزارهایی مانند مالیات؛ ۳. ارائه ساختاری مناسب برای اجرای نوآوری باز در صنایع غذایی.

## منابع

- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
- Amit, R. H., Brigham, K., & Markman, G. D. (2000). Entrepreneurial management as strategy. *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, 83-89.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bhide, A. V. (2003). *The origin and evolution of new businesses*. Oxford University Press.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Drucker, P. F., & Wilson, G. (2001). *The essential drucker (Vol. 81)*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fernández, E., Montes, J. M., & Vázquez, C. J. (2000). Typology and strategic analysis of intangible resources: A resource-based approach. *Technovation*, 20(2), 81-92.
- Foss, N. J., & Lyngsie, J. (2011). *The Emerging strategic entrepreneurship field: Origins, key tenets, and research gaps*. Edward Elgar.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25(9), 979-987.
- 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), 479-491.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *The Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm1. *Academy of management journal*, 25(3), 465-499.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.

- Porter, M. E. (1990). Why are firms successful. In *Fundamental Issues in Strategy Conference*, Napa.
- Rumelt, R. 1984. Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*: 556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rumelt, R. P. (1987). Theory, strategy, and entrepreneurship. *The competitive challenge*, 137, 158.
- Schoonhoven, C. B., & Romanelli, E. (2001). Emergent themes and the next wave of entrepreneurship research. *The entrepreneurship dynamic: Origins of entrepreneurship and the evolution of industries*, 3834108.
- Seppanen, M., & Makinen, S. (2007). Towards a classification of resources for the business model concept. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(4), 389-404.
- Shane, S. A. (2003). A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus.
- Sisakht, K. A., Orumieh, S. J., & Talebi, K. (2014). Identification and Analysis of Entrepreneurial Strategies Preserving Schumpeterian Rent. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 2(1).
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (1997). The entrepreneurial strategy matrix: A model for new and ongoing ventures. *Business Horizons*, 40(3), 73-77.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications, Inc.
- Van Rensburg, D. J. (2013). Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm?. *Journal of Management and Strategy*, 4(1), 15.