

## مفهوم‌پردازی راهبردهای کارآفرینانه در بازاریابی بنگاه‌های کوچک و متوسط کارآفرین صنایع غذایی

مهران رضوانی\*، امیرمحمد کلابی\*\*

### چکیده

بازاریابی راهکار ارتباطی میان کسب‌وکار و مشتریان است. تحقیقات نشان دادند بنگاه‌های کارآفرین اغلب با به‌کارگیری رویکردهای نوآورانه به پیاده‌سازی اقدامات بازاریابی در کسب‌وکار خود اهتمام می‌ورزند. از این رو پژوهش حاضر با هدف مفهوم‌پردازی راهبردهای نوآورانه به‌عنوان جنبه‌هایی از راهبردهای کارآفرینانه در بازاریابی بنگاه‌های کوچک و متوسط کارآفرین در بخش صنایع غذایی ایران انجام پذیرفته است، بدین منظور از رویکرد پژوهش کیفی و راهبرد مطالعه موردی بهره گرفته شد. جامعه آماری پژوهش، مطلعین کلیدی حوزه بازاریابی و کارآفرینی می‌باشند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، یازده نفر از کارآفرینان فعال در صنعت مواد غذایی ایران و اساتید خبره در این حوزه انتخاب شدند. داده‌ها با به‌کارگیری مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته گردآوری، و تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که نوآوری یک فرایند مداوم و پیوسته است که شرکت‌های کوچک و متوسط کارآفرین را قادر می‌سازد تا محصولاتشان را از رقبای بزرگ متمایز نمایند. راهبردهای نوآورانه در بازاریابی این شرکت‌ها عبارتند از: راهبرد انعطاف‌پذیری در رویکردهای بازاریابی، راهبرد اصلاح و بهبود فرایندها، راهبرد تمرکز بر مشتری، راهبرد ائتلاف نوآوری در بازاریابی، راهبرد تمرکز بر بازار و راهبرد تمایز و منحصر به فرد بودن.

**کلیدواژه‌ها:** راهبردهای کارآفرینانه؛ راهبردهای نوآورانه؛ بازاریابی؛ کسب‌وکارهای کوچک و متوسط.

## ۱. مقدمه

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین<sup>۱</sup> امروزه نقشی کلیدی در پیشرفت‌های اقتصادی ایفا می‌کنند. و منابعی جهت اشتغال‌زایی، دستیابی به نوآوری و رقابت در هر بازاری محسوب می‌شوند (سیمپسون و همکاران، ۲۰۱۱). مهم‌تر از این موضوع، به اثبات رسیده است که توجه به مفاهیم، فنون و اصول بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، موفقیت را تضمین می‌نماید (کارسون، ۲۰۰۵؛ دی و همکاران، ۲۰۰۶؛ پیرسی، ۲۰۰۱؛ موریارتی و همکاران، ۲۰۰۸).

اکنون شرایط محیطی، به‌گونه‌ای تغییر یافته است که کسب‌وکارهای موجود را جهت دستیابی به موفقیت، به‌سمت اتخاذ راهبردهای کارآفرینانه سوق می‌دهد (مک‌گروث و مک‌میلان، ۲۰۰۰؛ موریس و همکاران، ۲۰۰۸). بر مبنای یافته‌های کوپر، مارکمن و نیس (۲۰۰۰)، راهبردهای کارآفرینی، راهبردهایی هستند که جهت بازسازی، بخشیدن حیاتی مجدد و نوآور ساختن سازمان‌های موجود به‌کار می‌روند. و به شرکت‌ها این امکان را می‌دهند که در اتخاذ تصمیم‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها نوآورتر، خلاق‌تر و مسئولیت‌پذیرتر عمل کنند (آمیت و همکاران، ۲۰۰۰). از دیدگاه لیدتکا و روزنبلوم، اتخاذ راهبردهای کارآفرینانه در یک بنگاه اقتصادی، منجر به انتشار قابلیت‌های راهبردی می‌شود و پیگیری آن‌ها باعث می‌شود بنگاه‌ها بتوانند به‌صورت مکرر و نظامند فرصت‌های کارآفرینانه را تشخیص دهند و با رویکردی نوآورانه از آن‌ها بهره‌برداری نمایند (کوراتکو و همکاران، ۲۰۰۵). به‌طور خلاصه اهمیت اتخاذ راهبردهای کارآفرینانه در سازمان‌ها تاکنون به‌خوبی به اثبات رسیده و موضوع پژوهش‌های متعددی بوده است (ایرلند و همکاران، ۲۰۰۹).

در اکثر مطالعات، رفتار کارآفرینانه به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نسبت داده شده است (بجرکی و هالتمن، ۲۰۰۲؛ چاستون و منگلز، ۲۰۰۲؛ شاو، ۲۰۰۴؛ چاستون، ۲۰۰۰). زیرا ماهیت یک فعالیت کارآفرینانه شامل نوآوری، ریسک‌پذیری و عملکردهای پیش‌فعالانه می‌باشد (استاکس، ۲۰۰۰) آنجا که بنگاه‌های کوچک و متوسط به‌دلیل عدم دسترسی کافی به منابع، با محدودیت‌های بی‌شماری روبه‌رو می‌شوند، فعالیت‌هایشان با ریسک‌پذیری و درجه بالاتری از نوآوری همراه است، به‌طوری‌که فعالیت‌های کارآفرینانه را بیشتر در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توان مشاهده نمود (استاکس و لوماکس، ۲۰۰۲).

شواهد موجود گواهی می‌باشند که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در پیاده‌سازی عملکرد بازاریابی، از اصول و قواعد متعارف پیروی ننموده و در این راستا بیشتر از هر چیز بر فنون خلاقانه، ابتکارانه و نوآورانه خود متکی می‌باشند (پیرسی، ۲۰۰۱؛ موریارتی و همکاران، ۲۰۰۸). همین امر اهمیت بررسی راهبردهای نوآورانه کارآفرینی را در عملکرد بازاریابی این

1. Entrepreneurial Small and Medium-size Enterprises (ESME)

شرکت‌ها آشکار می‌سازد. البته لازم به ذکر است که تاکنون در متون پیشین، روش‌های نوآورانه متعددی به بازاریابی یک کسب‌وکار کوچک و متوسط نسبت داده شده است. به‌عنوان نمونه اودایر و همکاران (۲۰۰۹)، طی مقاله‌ای برخی از مشخصه‌های یک بازاریابی نوآورانه را مطرح نموده‌اند، اما با توجه به اینکه موارد اشاره‌شده صرفاً برگرفته از اصول متعارف بازاریابی هستند، به‌نظر می‌رسد که تعمیم‌پذیری عناصر پیشین به بنگاه‌های کارآفرین که با گرایش‌های کارآفرینانه فعالیت‌های خود را پیاده‌سازی می‌نمایند، قابل تردید باشند. از این‌رو، در این مطالعه، طی یک بررسی میدانی و مطالعه موردی، راهبردهای کارآفرینانه‌ای که در حوزه بازاریابی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین به کار گرفته می‌شوند، شناسایی و مفهوم‌پردازی می‌گردند و به موارد پیشین اضافه خواهند شد.

موارد نام برده در کنار ضعف مطالعات داخلی در خصوص بررسی راهبردهای نوآورانه به‌عنوان جنبه‌هایی از راهبردهای کارآفرینی در بازاریابی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین، محققان را بر آن داشت تا مطالعه حاضر را جهت پاسخگویی به این سؤال که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین فعال در صنایع غذایی ایران با اتخاذ چه راهبردهای نوآورانه‌ای اقدامات بازاریابی خود را به اجرا در می‌آورند، سازماندهی نمایند.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**راهبردهای کارآفرینانه.** بررسی برخی پژوهش‌ها (زهرا و همکاران، ۱۹۹۹؛ کوپر و همکاران ۲۰۰۰؛ میر و هیارد، ۲۰۰۰) این موضوع را آشکار می‌کند که استراتژی کارآفرینانه، مفهومی کلیدی در متون کارآفرینی و یک جلوه بارز از کارآفرینی در قلمرو بنگاه‌های کارآفرین می‌باشد. آمیت و همکاران (۲۰۰۰)؛ راسل و راسل (۱۹۹۲)، استراتژی کارآفرینانه را یک پدیده بزرگ داخل سازمانی تعریف می‌کنند که تمرکز اصلی آن بر داخل سازمان است. در حالی که موریس و همکاران (۲۰۰۸)، اعتقاد دارند که راهبردهای کارآفرینانه راهکارهایی برای دستیابی به نقاط بکر و پاسخ داده نشده در بازار، راهبردهایی جهت متمایزسازی یک شرکت از سایر رقبا، روشی‌هایی جدید جهت شناسایی مشتریان و دستیابی به مزایای رقابتی پایدار محسوب می‌شوند. علاوه بر این بارنی (۱۹۹۱)؛ مینتزربرگ و واترز (۱۹۸۵)؛ جانسون و وان دی وان (۲۰۰۲)؛ کازانجیان و همکاران (۲۰۰۲)، راهبردهای کارآفرینانه را فرایند خلق ارزش اقتصادی و چیزی معادل با فرایند کارآفرینی معرفی نموده‌اند.

ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، راهبردهای کارآفرینانه را نوعی منطق غالب کارآفرینانه نام نهاده‌اند که بیانگر تعهد یک بنگاه کارآفرین به فرایند نوآوری هستند. علاوه بر این موارد، آن‌ها به‌کارگیری راهبردهای کارآفرینانه را راهی برای پیشی گرفتن از رقبا دانسته و بر این باورند که

بنگاه‌های کارآفرین می‌بایست از طریق به‌کارگیری راهبردهای نوآورانه در ارائه فناوری‌ها، محصولات، و یا مدل کسب‌وکار خود وارد بازار شده، از فرصت‌های موجود در بازار بهره‌برداری نمایند. با توجه به توصیفات فوق و بنابر نتایج پژوهشی آدنر (۲۰۰۶)، مشخص است که راهبرد-های نوآورانه نوعی از راهبردهای کارآفرینانه محسوب می‌شوند و اغلب در پاسخ به این سؤال که محصولات و خدمات در چه زمانی، و با وجود چه پیش شرط‌هایی به بازار عرضه شود، شکل می‌گیرند.

**راهبردهای نوآورانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین.** کامینز و همکاران (۲۰۰۰)، نوآوری را "مجموعه‌ای از گام‌های فنی، تجاری و صنعتی و فرایند عملیاتی نمودن ایده‌ها به‌صورت اثربخش و سودآور جهت جلب رضایت مشتری" تعریف نموده‌اند. از دیدگاه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین، نوآوری به توسعه محصولات، خدمات یا فرایندهای جدیدی اطلاق شده، که جهت دسترسی به بازارهای جدید و رفع نیازهای مشتریان انجام می‌شود (مک اویلی و همکاران، ۲۰۰۴؛ زهرا و همکاران، ۱۹۹۹). همچنین از دیدگاه بسیاری از پژوهشگران عرصه کارآفرینی، کسب‌وکارهای کارآفرینانه به‌واسطه رویارویی با عدم قطعیت محیطی و محدودیت در منابع، گرایش بسیاری به نوآوری در تمامی عرصه‌های سازمانی دارند (آراندا، ۲۰۰۱؛ کارول، ۲۰۰۲؛ مک آدام و همکاران، ۲۰۰۰؛ اودایر، ۲۰۰۹).

لاخانی و پانتا (۲۰۰۷)، بر این باورند که راهبردهای نوآورانه در این شرکت‌ها، اگر با توجه به تغییرات بازار یا به‌عبارتی اکوسیستم نوآوری<sup>۱</sup> موجود در بازار اتخاذ شوند، به موفقیت ختم خواهند شد. علاوه‌بر این موارد، ساونی و همکاران (۲۰۰۷) اتخاذ راهبردهای نوآورانه توسط شرکت‌های کوچک و متوسط را فعالیت‌هایی پرخطر می‌دانند که ریسک‌هایی از جمله ریسک انطباق با سایر استراتژی‌های شرکت و ریسک پذیرش از سوی بازار و مشتریان را به همراه خواهند داشت. در مجموع بنا بر یافته‌های داس و هی (۲۰۰۶)؛ کامینز و همکاران (۲۰۰۰)؛ آراندا و همکاران (۲۰۰۱)؛ اتلی و سابرامانیا (۲۰۰۴)؛ جوهانسن و وان‌دی‌وان (۲۰۰۲)؛ روگرز (۱۹۹۵)، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین، سطح بالاتری از نوآوری را در فعالیت‌های خود تجربه می‌کنند و هر چه سطح تنوع محیط بالاتر باشد، درجه بروز رفتار نوآورانه در این شرکت‌ها نیز بالاتر است.

**مشخصه‌های بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین.** براساس پژوهش‌های چاستون و منگلز (۲۰۰۲)؛ گیل‌مور و همکاران (۲۰۰۱)؛ رای پورت و جورسکی

(۲۰۰۱)؛ سو و کربی (۱۹۹۸)، فعالیت‌های بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به شیوه‌ای متفاوت با شرکت‌ها بزرگ صورت می‌گیرند. براساس دستاوردهای رومانو و راتانتونگا (۱۹۹۵)، بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مفاهیمی مانند: بازاریابی به‌مثابه یک فرهنگ؛ بازاریابی به‌مثابه یک استراتژی؛ و بازاریابی به‌مثابه یک تاکتیک، خلاصه می‌شود. همچنین بنابر پژوهش‌های کارسون (۲۰۰۵)؛ استوکس (۲۰۰۰)، عملیات بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در بیشتر موارد بسته به احتیاجات آن‌ها متغیر می‌باشد و بازاریابی این شرکت‌ها از شیوه‌های قراردادی و رسمی پیروی نمی‌کند. فعالیت‌های بازاریابی آن‌ها غیرمتعارف، نوآورانه و کاملاً منحصربه‌فرد می‌باشند و عمدتاً به شیوه‌های نوآورانه و کارآفرینانه از کلیات و مفاهیم بازاریابی، جهت دستیابی به اهداف خود بهره می‌برند.

علاوه بر این بنابر اظهارات بیجرکی و هالتمن (۲۰۰۲)؛ چاستون و مانگلس (۲۰۰۲)؛ گرانت و همکاران (۲۰۰۱)؛ مک کنا (۱۹۹۱)، به‌واسطه قرار گرفتن در محیط‌های پویا تصمیمات بازاریابی این شرکت‌ها تصادفی، غیرمداوم، غیر ساختاریافته، غیررسمی، خودبه‌خود و واکنشی بوده و به چرخه عمر شرکت، اندازه آن، نوع محصولات و خدمات، ویژگی‌های مدیر/مالک، میزان تجارب تجاری، دانش فرد کارآفرین و میزان رضایت مشتریان نیز وابستگی شدید دارد. در کل بنابر اظهارات سیمپسون و همکاران (۲۰۱۱)، می‌توان نتیجه گرفت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، بازاریابی را راهی برای ورود به بازار و حربه‌ای در مقابله با تغییرات محیطی می‌دانند همچنین به اعتقاد مایلز و داروچ (۲۰۰۶)؛ گیلومر و همکاران (۲۰۰۱)؛ شیوه‌ای است جهت دستیابی به مزیت رقابتی در مقابل با رقبا (چاستون و مانگلز، ۲۰۰۲). همچنین، در متون پیشین اینگونه عنوان شده است که رفتار بازاریابی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با نوآوری پیوند مستقیمی دارد و این امر منجر به ماندگاری و شکل‌گیری مزیت‌های رقابتی برای شرکت‌ها می‌شود (بیجرکی و هالتمن، ۲۰۰۲؛ استاکس، ۲۰۰۲).

همان‌طور که اشاره شد، محققانی همچون گیلومر و همکاران (۲۰۱۱) به برخی از مشخصه‌های یک بازاریابی نوآورانه اشاره نموده‌اند. براساس گفته این محققان فنون خلاقانه، نوآورانه و غریزی بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط حتی تحت محدودیت‌های مالی نیز رشد می‌کنند و اجزای اصلی تاثیرگذار بر بازاریابی این شرکت‌ها محیط‌های پویا و رقابتی، محدودیت منابع، شیوه‌های متمایز تصمیم‌گیری کارآفرین/مدیر مالک، شبکه‌های اجتماعی و گرایشات مختلف به مشتری می‌باشند. توجه به این موارد، آشکار می‌سازد که اگر چه محققان پیشین دیدگاه‌های ابتکاری و نوآورانه مدیرمالکان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به بازاریابی را مورد بررسی و شناسایی قرار داده‌اند، اما تاکنون به راهبردهای کارآفرینانه قابل پیاده‌سازی جهت بهبود عملکرد بازاریابی یک شرکت کوچک و متوسط با گرایشات کارآفرینانه اشاره ننموده‌اند. از

این رو در مطالعه حاضر راهبردهای کارآفرینانه‌ای که در بازاریابی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین، شناسایی و مفهوم‌پردازی شده و به موارد پیشین اضافه خواهد شد.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

ماهیت پژوهش حاضر اکتشافی، و از داده‌های کیفی و رویکرد تفسیری در آن استفاده شده است. هدف پژوهش حاضر مفهوم‌پردازی راهبردهای نوآورانه در بازاریابی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین صنایع غذایی ایران می‌باشد. از آنجاییکه هر دو پدیده کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، و بازاریابی در مطالعات اندکی به بررسی راهبردهای نوآورانه در بازاریابی این شرکت‌ها پرداخته‌اند، این مطالعه رویکرد تحقیق کیفی و به‌طور مشخص، راهبرد پژوهش موردی را برای بررسی مورد استفاده قرار می‌دهد.

**چارچوب نظری و ابزارهای پژوهش.** چارچوب نظری موردنظر در این تحقیق مبتنی بر آموزه‌های دانش کارآفرینی و بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌باشد که به‌منظور سازماندهی نتایج گزارش‌ها، مصاحبه‌ها، گردآوری و مدیریت یافته‌ها به‌کار گرفته شده است. همچنین ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته و طرح سؤال‌های باز با کارآفرینان و مالکین کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین فعال در بخش صنایع غذایی ایران می‌باشد.

**جامعه و نمونه آماری.** جامعه آماری این تحقیق شامل مطلعین کلیدی حوزه کارآفرینی و بازاریابی، مدیران عامل و یا مدیران ارشد مطلع در حوزه بازاریابی بنگاه‌های کارآفرین بخش صنایع غذایی ایران می‌باشند. نمونه آماری افراد در دسترس از این جامعه که با تاریخچه فعالیت‌های بنگاه مورد بررسی آشنایی کافی داشتند، را شامل می‌شود. در کل نمونه آماری عبارتست از:

- خبرگان و اساتید دانشگاهی بازاریابی کارآفرینانه

- کارآفرینان برتر در بخش غذایی سال ۱۳۸۸-۱۳۸۷

- مدیران ارشد بازاریابی در بنگاه‌های کوچک و متوسط کارآفرین بخش صنایع غذایی ایران

که مجموعاً ۱۱ نفر را تشکیل می‌دهند.

روش نمونه‌گیری در این مطالعه، استفاده از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند است. بدین معنا که افراد واجد شرایط به‌طور هدفمند و با توجه به داشتن اطلاعات مهم برگزیده شدند. جدول ۱ جامعه آماری و مشخصات مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱. توزیع فراوانی خبرگان مورد مصاحبه در بخش کیفی

شرکت	سمت	سابقه حضور در صنعت	شرکت	سمت	سابقه حضور در صنعت
۱	کارافزین و مدیر بازاریابی	۱۵ سال	۷	متخصص در نوآوری و بازاریابی	۲۰ سال
۲	مدیر برند و فروش	۲۰ سال	۸	مدیر ارشد بازاریابی	۱۰ سال
۳	مدیر بازاریابی	۶ سال	۹	کارآفرین و مدیر عامل شرکت	۳۲
۴	رئیس هیأت مدیره	۲۵ سال	۱۰	استاد دانشگاه در زمینه بازاریابی	۱۲ سال
۵	مدیر بازاریابی	۷ سال	۱۱	استاد دانشگاه در زمینه کارآفرینی	۹ سال
۶	مدیر بازاریابی و کارافزین	۹ سال			

**گردآوری داده‌ها.** ابزار گردآوری داده‌ها، مرور متون پیشین و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بوده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل محتوا استفاده شد. از آنجا که گردآوری تفصیلی داده‌ها از مراجع مختلف، عنصر اصلی راهبرد مطالعه موردی مرکب را تشکیل می‌دهد؛ در این تحقیق به منظور افزایش روایی نتایج، تنها به نتایج حاصله از مصاحبه‌ها اکتفا نشده و از منابع ثانویه و متون پیشین نیز جهت غنی‌تر نمودن نتایج بهره گرفته شده است.

گردآوری داده‌ها در این مطالعه شامل دو مرحله است؛ در مرحله اول، جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های موردنیاز، پژوهش‌های داخلی و وبسایت‌های معتبر استفاده شد. در مرحله دوم، جهت گردآوری داده‌های کیفی به مصاحبه با یازده تن از مالکین و مدیران ارشد بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین، همچنین خبرگان و اساتید دانشگاهی بازاریابی کارآفرینانه پرداخته شد. داده‌های این پژوهش در طول یک ماه جمع‌آوری گردید و حدود ۱۸ ساعت مصاحبه ضبط شده است که در طول مصاحبه، از نکات مطرح‌شده، یادداشت‌برداری صورت گرفت. یادداشت‌های تکمیلی بلافاصله بعد از مصاحبه و قبل از مصاحبه بعدی جمع‌آوری گردیدند. در نهایت ۵۰ صفحه یادداشت و مصاحبه‌های ضبط شده، داده‌های خام مورد نیاز را تشکیل دادند.

**طبقه‌بندی و جمع‌بندی داده‌های گردآوری شده.** در مصاحبه‌ها جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه یافت. در این مطالعه به منظور روشن‌تر شدن پاسخ افراد، سؤال‌ها در قالب

نیمه‌ساختار یافته و مبتنی بر چارچوب نظری طراحی شده، و از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا به تشریح و توصیف موضوع بپردازند. سپس پاسخ سؤال‌های مربوطه در داخل چارچوب نظری در جداول مناسب صورت‌بندی شدند. در نهایت به واسطه تحلیل محتوا ابعاد اصلی موضوع حاصل شد و داده‌های گردآوری شده به روش استنباط استقرایی در قالب موضوع‌ها، ابعاد و اجزا دسته‌بندی شدند.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل محتوا استفاده شد. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با روش تحلیل محتوا، واحد تحلیل، موضوع در نظر گرفته شده است. به این صورت که هر موضوع گستره‌ای از یک عبارت تا چند جمله را در بر می‌گیرد. پروتکل 5W,1H راهنمای اصلی موضوعات مورد توجه در تحلیل بود. در تحلیل محتوا از هر دو شیوه تحلیل محتوای آشکار و نهفته استفاده شد؛ به عبارتی، در برخی از موارد محتوای نهفته در داده‌ها نیز تعبیر شدند. به طور کلی در به کارگیری روش تحلیل محتوا مراحل ذیل به اجرا درآمد:

- تلخیص داده‌ها: تفسیر مصاحبه‌ها، خلاصه کردن عبارات یا عبارات‌های مترادف، قرار دادن عبارات در دسته‌بندی‌های وسیع‌تر.
- عرضه داده‌ها: یافته‌های حاصل از هر مصاحبه در جدولی جداگانه قرار گرفت. همچنین جدول کلی برای کدهای اختصاص یافته به مفاهیم تکمیل شد.
- نتیجه‌گیری: تحلیل محتوا در این پژوهش به روش تحلیل تم و در مراحل ذیل صورت گرفت:

**مرحله اول: آماده‌سازی داده‌ها.** قبل از آغاز تحلیل داده، داده‌ها باید به صورتی تنظیم شدند که کار با آن‌ها آسان باشد. در این پژوهش پس از نسخه‌برداری، جدولی تهیه شده که پاسخ سؤال‌ها برای هر مصاحبه‌شونده در آن بیان شده است. ستون‌های جدول در بردارنده اطلاعات ذیل می‌باشند که به دلیل مبسوط بودن از ذکر آن‌ها در این مقاله صرف‌نظر شده، اما لازم به ذکر است که مشروح مصاحبه‌ها و مستندات موجود و قابل ارائه به علاقه‌مندان است.

جدول ۲. آماده‌سازی داده‌های کیفی

کد مصاحبه‌شونده	گزاره‌های کلامی	مفاهیم کدگذاری باز	مفاهیم کدگذاری محوری
- مصاحبه شونده: کد از I <sub>1</sub> تا I <sub>11</sub>			
- گزاره‌های کلامی: فرد مصاحبه‌شونده در پاسخ به سوال‌ها،			
- داده: گفته‌های مصاحبه‌شونده و			
- یادداشت‌ها: یادداشت‌های شخصی			



**مرحله دوم: کدگذاری.** کدگذاری ماده اولیه تحلیل داده‌ها می‌باشد. در این مرحله به هر مصاحبه‌شونده کدی از  $I_1$  تا  $I_{11}$  که عدد آن نشان‌دهنده شماره کارآفرین می‌باشد، اختصاص یافت. در کدگذاری باز، مفاهیم کلیدی گفته‌های کارآفرینان بوده و در کدگذاری محوری عنوانی به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک بیان شده، تعلق گرفت.

**مرحله سوم: خلق معانی و مفاهیم.** در این مرحله از جمع‌بندی مفاهیم مشترکی که مصاحبه‌شوندگان در پاسخگویی به سؤال‌ها مطرح نمودند، جدولی جامع (جدول ۳)، به‌دست آمد که بیانگر مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده راهبردهای نوآورانه می‌باشد. لازم به‌ذکر است که کدهای استخراج و دسته‌بندی‌شده از هر مصاحبه برای مصاحبه‌شونده ارسال شد، تا آن‌ها را کنترل و در صورت لزوم اصلاح کنند. پس از دسته‌بندی داده‌های هر مصاحبه، داده‌های هر دسته در تمام مصاحبه‌ها بررسی و مقایسه و موارد مشابه و غیرمشابه با مباحث نظری جستجو شدند. توضیح اینکه هریک از کدهای محوری از متون مختلف حاصل شده‌اند که به‌منظور درک مناسب از مفاهیم آن‌ها، در بخش بررسی یافته‌ها به‌صورت مشروح، بسط داده شده‌اند.

**بررسی روایی و پایایی داده‌های گردآوری شده.** به‌منظور تأمین روایی سازه در پژوهش کیفی حاضر، از روش کنترل توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شد. علاوه بر آن، جستجو برای موارد منفی و توجیحات جایگزین اعمال گردید. همچنین تلاش شد تا در انتخاب مصاحبه‌شوندگان افرادی با تجارب و با تمایلات مختلف انتخاب شوند، تا علاقه یا میل شخصی مصاحبه‌شونده موجب تعصب و یکسونگری، نسبت به موضوع پژوهش نشود.

همچنین برای دستیابی به روایی درونی پس از کدگذاری، دسته‌بندی و تحلیل داده‌های کیفی، الگویی مبتنی بر تجربه به‌دست آمد که با الگوی پیش‌بینی‌شده حاصل از موضوعات نظری مقایسه شد. در پژوهش کیفی، از آنجایی که مشارکت‌کنندگان نماینده جامعه نیستند، امکان تعمیم نتایج به جامعه وجود ندارد، لذا نمی‌توان در این پژوهش مدعی وجود روایی خارجی شد. در نهایت برای افزایش پایایی تحقیق تلاش شد تا در کلیه بخش‌ها بر اساس پروتکل پژوهش استدلالاتی نمونه آماری حتی‌الامکان به‌طور مبسوط، تمام نکات، تصمیمات و دلایل آن‌ها، تشریح شود.

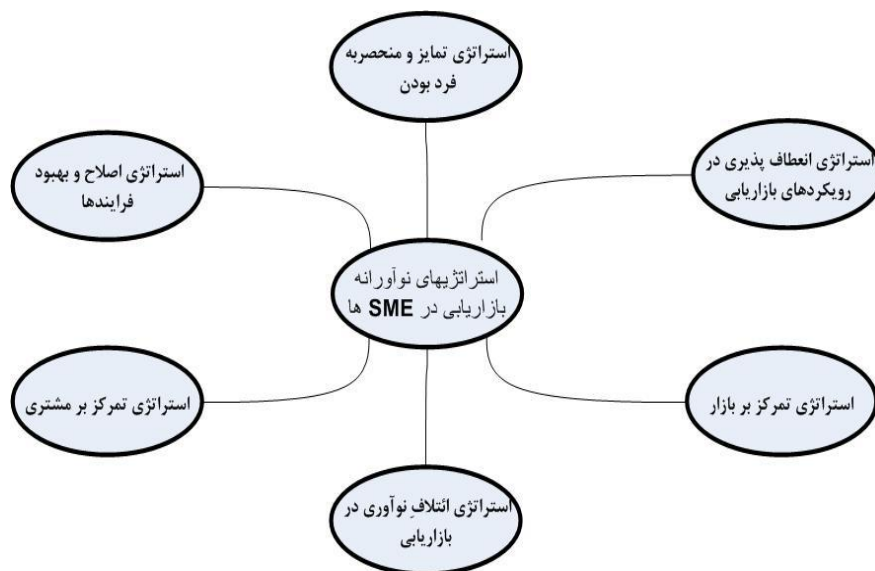
**یافته‌های پژوهش.** در پژوهش حاضر به‌واسطه مطالعه پیشینه نظری در حوزه‌های مختلف مرتبط با موضوع و بررسی ادراکات کارآفرینان، مدیران ارشد بازاریابی و اساتید خبره در حوزه بازاریابی و کارآفرینی، تلاش شد تا راهبردهای نوآوران‌های که به‌عنوان راهبردهای کارآفرینانه

در بازاریابی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین فعال در بخش صنایع غذایی ایران اتخاذ می‌شوند، مفهوم‌پردازی گردد.

در پاسخ به سؤال پژوهش، نتایج مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته حاکی از آن هستند که مدیر مالکان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین، راهبردهای نوآورانه در بازاریابی را انجام کاری جدید در قالب ارائه محصولات، خدمات، فناوری‌ها، فرایندها یا ایده‌های جدید تفسیر نموده و بر این باور هستند با هماهنگ‌سازی این راهبردها از طریق فرصت‌های بازار، می‌توانند تقاضاهای جدیدی در بازار ایجاد نموده و مشتریان بیشتری را به سوی خود جلب نمایند.

علاوه بر این، بنابر نظرات آن‌ها نوآوری تنها شامل ایجاد محصول جدید نبوده و دربرگیرنده پیشرفت‌های نوآورانه در سایر جنبه‌های بازاریابی هم می‌باشد. به اعتقاد آن‌ها فعالیت‌هایی همچون ارزیابی و سنجش مستمر محیط بازار، مقابله با تهدیدات از سوی محصولات یا خدمات جایگزین، نحوه رویارویی با رقبا و کسب مزیت‌های رقابتی می‌توانند با اتخاذ راهبردهایی نوآورانه اجرا شده و عملیاتی گردند.

در کل با به‌کارگیری رویکرد پژوهشی کیفی و به‌طور مشخص راهبرد پژوهش موردی، این نتیجه حاصل شد که راهبردهای نوآورانه‌ای که توسط کارآفرینان و مدیر مالکان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط جهت پیشبرد اهداف بازاریابی اعمال می‌شوند عبارتند از: راهبرد انعطاف‌پذیری در رویکردهای بازاریابی، راهبرد اصلاح و بهبود فرایندها، راهبرد تمرکز بر مشتری، راهبرد ائتلاف نوآوری در بازاریابی، راهبرد تمرکز بر بازار و راهبرد تمایز و منحصربه‌فرد بودن. لازم به توضیح است که راهبردهای ذکرشده، هرکدام دارای زیر مؤلفه‌های منحصربه‌فردی می‌باشند که به‌برخی از آن‌ها در متون پیشین اشاره شده و در واقع مطالعه حاضر به تبیین آن‌ها در زمینه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط داخلی پرداخته است، در حالیکه سایر موارد از خلال رویکرد نوآورانه کارآفرینان و مدیر مالکان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین داخلی به پدیده مورد مطالعه استخراج و به موارد پیشین اضافه شده است. در ادامه متناسب با الگوی زیر یافته‌ها و تحلیل‌های مربوط به هر حوزه ارائه شده است.



شکل ۱. مفهوم پردازی راهبردهای نوآورانه در بازاریابی شرکت‌های کوچک و متوسط

**راهبرد انعطاف‌پذیری در رویکردهای بازاریابی.** کارآفرینان و مدیر/مالکان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به تجربه دریافته‌اند که به‌جای اتخاذ یک گرایش نوآورانه در جهت توسعه یک محصول یا خدمت جدید و سپس جستجوی بازار برای آن، می‌توانند با اتخاذ رویکرد انعطاف‌پذیری و ایجاد تغییرات مداوم در فعالیت‌های بازاریابی، به نیازها و احتیاجات بازار هدف خود پاسخ دهند، و علاوه بر این، راهی جدید برای نفوذ به بازارهای جدید خلق نمایند. در این دیدگاه کارآفرینان به‌دنبال راهکارهای خلاقانه، جدید و غیرمعمول برای حل مشکلات و معضلات بازاریابی می‌باشند. آن‌ها با تعهد بیشتر به منابع در دسترس، هزینه، زمان و نیروی کمتری را صرف بهره‌برداری از فرصت‌های نامناسب می‌کنند و ازای آن عمده تلاش خود را بر اجرای فنون بازاریابی خلاقانه و ابتکاری متمرکز می‌کنند.

اعمال راهبرد انعطاف‌پذیری باعث می‌شود کارآفرینان به‌طور مداوم از طرح اولیه خود در اجرای فعالیت‌های بازاریابی منحرف شده، و بسته به موقعیت‌ها و شرایط مختلف مسیر خود را تغییر دهند. اعمال چنین راهبرد نوآورانه‌ای برای آن‌ها این امکان را فراهم می‌کند که از موارد غیرضروری چشم‌پوشی نموده، عمده نیرو و سرمایه خود را برای موارد حیاتی و بحرانی ذخیره نمایند. به‌عبارت دیگر آن‌ها منابع خود در دسترس خود را به‌صورت بهینه‌تری به‌کار خواهند برد، که این موضوع نشان‌دهنده کاربرد راهبرد نوآورانه انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های آنان می‌باشد. علاوه بر این موارد، کارآفرینان و مدیر مالکان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، آمیخته بازاریابی

خود را بسته به شرایط و با توجه به مشخصه‌های محیط بازار به‌طور مداوم مورد ارزیابی و تغییر قرار می‌دهند. بدین صورت که محصولات، قیمت‌ها، سیستم‌های توزیع و عناصر ترفیع خود را با نیاز و سطح دسترسی مشتریان در بازارهای متفاوت منطبق می‌گردانند. در کل، اعمال چنین راهبردی به آن‌ها این امکان را می‌دهد که محصولات خود را به‌طور مداوم از محصولات سایر رقبا متمایز نموده و به گوشه‌هایی از بازار که از دیدگاه سایرین پوشیده مانده‌اند نفوذ نمایند. مصادیق موارد یادشده در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. کدگذاری باز در کد محوری راهبرد انعطاف‌پذیری در رویکردهای بازاریابی

مشارکت‌کنندگان	کدگذاری باز
۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷	<p>انتخاب رویکرد انعطاف‌پذیری و ایجاد تغییرات مداوم در فعالیتهای بازاریابی</p> <p>توجه به نیازها و احتیاجات بازار هدف</p> <p>خلق راهی جدید برای نفوذ به بازارهای جدید</p> <p>اعمال راهکارهای خلاقانه، جدید و غیرمعمول برای حل مشکلات و معضلات بازاریابی</p> <p>تعهد به منابع در دسترس، هزینه، زمان</p>
۱۱، ۱۰، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	<p>اجرای فنون بازاریابی خلاقانه و ابتکاری</p> <p>انحراف از طرح اولیه در اجرای فعالیتهای بازاریابی</p> <p>ذخیره نیرو و سرمایه برای موارد حیاتی و بحرانی</p> <p>ارزیابی و تغییر مداوم آمیخته بازاریابی بسته به شرایط و با توجه به مشخصه‌های محیط بازار</p> <p>متمایزسازی محصولات به‌طور مداوم از محصولات سایر رقبا</p> <p>نفوذ به گوشه‌هایی از بازار که از دیدگاه سایرین پوشیده مانده</p>

**راهبرد اصلاح و بهبود فرایندها.** شرکت‌های کوچک و متوسط کارآفرین به‌واسطه اتخاذ این راهبرد، فعالیتهای عمل‌گرایانه خود به‌طور مداوم با تغییرات ایجادشده در فرصت‌ها و روندهای بازار منطبق می‌کنند.

بررسی مصاحبات و متون پیشین، این واقعیت را آشکار می‌کنند که در بیشتر مواقع شیوه‌های بازاریابی شرکت‌های کوچک، نوآورانه بوده اما لزوماً ابتکاری نیستند و اکثراً در نتیجه اصلاح و بهبود فرایندهای موجود و انطباق آن‌ها با شرایط رخ می‌دهند. بنابراین هر یک از شرکت‌های کارآفرین دارای راهبردهای نوآورانه‌ای مختص به خود هستند که بسته به شرایط متغیر بوده می‌توانند واکنشی یا پیش‌فعالانه باشند. به‌عبارت دیگر نوآوری در بازاریابی این شرکت‌ها با ویژگی‌هایی چون انطباق‌پذیری، بهبود محصولات فعلی جهت رفع نیاز مشتریان و اصلاح آن‌ها جهت عرضه در بازارهای جدید مطابق با سلائق بازار جدید، جذب فرصت‌های جدید و هم‌نوایی

تمامی عملکردهای بازاریابی، به منظور بهره‌برداری از آن فرصت‌ها شناسایی می‌شود. مصادیق موارد یاد شده در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. کدگذاری باز در کد محوری راهبرد اصلاح و بهبود فرایندها

مشارکت‌کنندگان	کدگذاری باز
۱۰، ۷، ۵۶، ۴، ۳، ۱	انطباق فعالیت‌های عمل‌گرایانه به‌طور مداوم با تغییرات رخ داده شده در فرصت‌ها و روندهای بازار
	اصلاح و بهبود فرایندهای عملیاتی در عملکرد فعلی بازاریابی
	انتخاب استراتژی‌های نوآورانه‌ای مختص به خود که بسته به شرایط متغیر بوده می‌توانند واکنشی یا بیش‌فعالانه باشند
	انطباق‌پذیری با شرایط محیطی
۲، ۵۶، ۴، ۳، ۱، ۹، ۱۱	جذب فرصت‌های جدید و هم‌نوایی تمامی عملکردهای بازاریابی به منظور بهره‌برداری از آن فرصت‌ها
	بهبود محصولات فعلی جهت رفع نیاز مشتریان و اصلاح آن‌ها جهت عرضه در بازارهای جدید مطابق با سلائق بازار جدید

**راهبرد تمرکز بر مشتری.** به‌زعم نظرات مصاحبه‌شوندگان، جلب رضایت مشتری و به‌عبارتی مشتری‌مداری یا گرایش به مشتری، عاملی بسیار مهم در موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط کارآفرین می‌باشند. زیرا به اعتقاد آن‌ها رضایت مشتری از یک شرکت، رقبای آن شرکت را از رقابت خارج می‌گرداند. از این‌رو شرکت‌ها تأکید عمده بر توسعه روابط شخصی با مشتریان و جلب رضایت آن‌ها دارند و از این مورد می‌توان به‌عنوان راهبرد تمرکز بر مشتری نام برد.

کارآفرینان به تجربه دریافته‌اند که از جنبه‌های کلیدی در راهبردهای بازاریابی آن‌ها تلاش جهت نوآوری در مشتری‌مداری است. در واقع آن‌ها، به‌جای استفاده از راهبردهای متعارفی همچون بخش‌بندی، هدف‌گذاری و موقعیت‌یابی، از راهبردهای نوآورانه‌ای همچون حذف مشتریان غیراساسی استفاده می‌کنند تا بتوانند مشتریان کلیدی خود را شناسایی نموده، محصولات خود را به بهترین حالت ممکن به آن دسته از مشتریان عرضه نمایند. این راهبرد نوآورانه در افزایش مزیت رقابتی شرکت‌های کوچک و متوسط نقش مهمی ایفا می‌کند؛ زیرا آن‌ها دریافته‌اند که تمرکز بر جلب رضایت مشتریان، عمده راهی است برای گسترش مرزهای سازمان. به دیگر بیان، مشتریان راضی با میل و اراده شخصی خود به تبلیغ محصولات آن‌ها میان سایرین پرداخته و راه را برای ورود به بازارهای جدید پیش روی شرکت می‌گشایند. مصادیق موارد یادشده در جدول ۵ ارائه شده است.

## جدول ۵. کدگذاری باز در کد محوری راهبرد تمرکز بر مشتری

مشارکت‌کنندگان	کدگذاری باز
۱،۲،۳،۴،۵،۷،۱۰،۹	جلب رضایت مشتری، مشتری‌مداری یا گرایش به مشتری
	جلب رضایت مشتری که منجر به خارج نمودن سایر رقبا از میدان رقابت می‌شود
	تلاش جهت نوآوری در مشتری‌مداری
	حذف مشتریان غیراساسی به منظور شناسایی مشتریان کلیدی
	تمرکز بر جلب رضایت مشتریان عمده به‌عنوان راهی برای گسترش مرزهای سازمان
	توجه به این مورد که مشتریان راضی با میل و اراده شخصی خود به تبلیغ محصولات آن‌ها میان سایرین می‌پردازند

**راهبرد ائتلاف نوآوری در بازاریابی.** شرکت‌های کوچک و متوسط کارآفرین، نوآوری را به یک راهبرد فراگیر در تمامی عملکردهای خود تبدیل نموده‌اند و به‌عبارت دیگر، نوعی ائتلاف نوآوری در بازاریابی خود تشکیل داده‌اند. به اعتقاد اکثر آن‌ها اگر شما هم همان کاری را بکنید که دیگران می‌کنند، (البته اگر به اندازه کافی خوش شانس باشید) نباید انتظار رویارویی با یک نتیجه متفاوت را داشته باشید. آن‌ها بر این باورند که بیشتر مواقع، نوآوران به کسانی اطلاق می‌شوند که وارد بازارهای جدید شده، اقدامات جدیدی را تجربه می‌کنند، روش‌های جدیدی را برای کسب‌وکار ابداع می‌کنند، و یا برای کاری منحصربه‌فرد آماده می‌شوند. از این رو با رویکردی نوآورانه به همه جنبه‌های بازاریابی خود نگریده و مدام در حال سازگار نمودن محصولات خود با نیازهای مشتریان و بازار می‌باشند که همین امر برای آن‌ها در مقابل شرکت‌های بزرگ ایجاد مزیت رقابتی می‌کند.

البته کارآفرینان اذعان نمودند که اتخاذ چنین راهبردی منوط به داشتن اطلاعات کامل از شرایط بازار می‌باشد و جهت نیل به این هدف آن‌ها از پژوهش‌های بازار، شبکه‌سازی، همچنین برقراری تعامل دو جانبه با ذینفعان سازمان از جمله تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان بهره می‌برند. مصادیق موارد یاد شده در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. کدگذاری باز در کد محوری راهبرد ائتلاف نوآوری در بازاریابی

مشارکت کنندگان	کدگذاری باز
۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹	توجه به نوآوری به عنوان یک راهبرد فراگیر در تمامی عملکردهای بازاریابی عدم تقلید از سایرین ورود به بازارهای جدید و تجربه اقدامات جدید ابداع روشهای جدیدی برای نفوذ در بازار و ذهن مشتریان
۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹	رویکردی نوآورانه به همه جنبه‌های بازاریابی سازگار نمودن محصولات خود با نیازهای مشتریان و بازار داشتن اطلاعات کامل از شرایط بازار استفاده از پژوهش‌های بازار، شبکه‌سازی، برقراری تعامل دو جانبه با ذینفعان سازمان از جمله تأمین کنندگان و توزیع کنندگان به منظور خلق راهکارهای بازاریابی نوآورانه

راهبرد تمرکز بر بازار. کارآفرینان مورد مصاحبه بر این باورند که شرکت‌های کارآفرین معمولاً با انجام فعالیت‌های بازاریابی متفاوت با سایر رقبا به موفقیت نائل می‌شوند. براساس شواهد مشاهده‌شده از سوی آنها، شرکت‌های کوچک و متوسط جهت دستیابی به موفقیت در حوزه بازاریابی بر موقعیت‌یابی در بازار تمرکز نموده، راهبردهایی متفاوت برای ورود به بازارهای جدید اتخاذ نموده، ساختارهای انعطاف‌پذیرتری برای مدیریت بازار خود طراحی می‌نمایند.

برای نیل به این منظور شرکت‌های کوچک و متوسط قبل از هر فعالیت دیگری، اهداف و چشم‌انداز بازاریابی خود را مطابق با نوع بازاری که در آن به فعالیت مشغول هستند، مشخص نموده، سپس عمده تلاش خود را صرف عامه‌پسند نمودن یا به عبارتی بازاری کردن محصولات می‌نمایند. از سود دیگر تلاش می‌کنند تا با نوآوری در نحوه ورود به بازار به مزیت‌های رقابتی متمایزی در مقابل سایر رقبا دست یافته، پایه‌های ماندگاری خود در محیط بازار را مستحکم نمایند. مصادیق موارد یادشده در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. کدگذاری باز در کد محوری راهبرد تمرکز بر بازار

مشارکت کنندگان	کدگذاری باز
۱،۲،۳،۴،۵،۷،۱۰	تمرکز بر موقعیت‌یابی در بازار اتخاذ راهبردهایی متفاوت برای ورود به بازارهای جدید طراحی ساختارهای انعطاف‌پذیرتر، برای مدیریت بازار انطباق اهداف و چشم‌انداز بازاریابی با نوع بازاری مشغول به فعالیت در آن تلاش جهت عامه‌پسند نمودن یا به عبارتی بازاری کردن محصولات پایه‌ریزی شرایطی جهت ماندگاری در محیط بازار

**راهبرد تمایز و منحصربه‌فرد بودن.** به‌زعم کارآفرینان و متخصصان، امر بازاریابی و کارآفرینی، مشخصه‌های نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط عبارت است از تلاش جهت یافتن راه‌حل‌های جدید، خلاقانه و غیرمعمول برای رفع مشکلات و نیازها. علاوه بر این نوآوری توسعه محصولات و فرایندهای جدید در حوزه فعالیت‌های سازمانی را نیز شامل می‌شود. مدیران کسب‌وکارهای کارآفرین، هدف از نوآوری در بازاریابی را شناخت بازارهای بالقوه جدیدتر و بهتر، و دستیابی به راهکارهای مفیدتر جهت سرویس‌دهی به مشتریان هدف می‌دانند. از این‌رو عملیات بازاریابی خود را به‌صورت منحصربه‌فرد و بدون رعایت آداب و اصول متعارف و مرسوم که در شرکت‌های بزرگ به اجرا گذارده می‌شوند، پیاده‌سازی می‌شوند. رعایت این اصول اهمیت نوآوری را در بازاریابی این شرکت‌ها به اثبات می‌رساند. هنگامی که چنین راهبردهای نوآورانه‌ای در عملکرد بازاریابی این شرکت‌ها اعمال می‌شود، دستیابی به اهداف آسان‌تر شده و بقای سازمان در محیط‌های متغیر تضمین می‌شود. مصادیق موارد یادشده در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. کدگذاری باز در کد محوری راهبرد تمایز و منحصربه‌فرد بودن

مشارکت‌کنندگان	کدگذاری باز
۱،۲،۴،۵،۶،۷	تلاش جهت یافتن راهکارهای بازاریابی جدید
	ارائه راهکارهای خلاقانه و غیرمعمول برای رفع مشکلات و نیازهای مشتریان
	توسعه محصولات و فرایندهای جدید در حوزه فعالیت‌های سازمانی
	شناخت بازارهای بالقوه جدیدتر و بهتر
۱۱،۱۲،۳،۴،۵،۷،۱۰	طراحی عملیات بازاریابی به‌صورت منحصربه‌فرد
	دستیابی به راهکارهای مفیدتر جهت سرویس‌دهی به مشتریان
	عدم رعایت آداب و اصول متعارف و مرسوم در بازاریابی

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش خصوصیات بازاریابی نوآورانه شرکت‌های کوچک و متوسط مورد بررسی قرار گرفت، و بیان شد که چگونه آن‌ها با وجود کمبود منابع و محیط‌های متغیر فعالیت‌های خود را به اجرا در می‌آورند. همچنین این نکته آشکار شد که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با روی آوردن به راهبردهای نوآورانه صلاحیت‌های بازاریابی جدیدی اکتساب نموده‌اند و فعالیت‌های بازاریابی خود را براساس روندهای جدید موجود در بازار و نیازها و تقاضاهای مشتریان شکل می‌دهند. در واقع این شرکت‌ها جهت مقابله با رقبای خود آمیخته‌ای از راهبردهای نوآورانه و پیشگامانه را به کار می‌برند. همچنین سعی می‌کنند ساختارها، راهبردها و فرهنگ خود را با محیط منطبق نمایند. در کل این‌گونه برآورد می‌شود که به‌کارگیری راهبردهای نوآوری می‌تواند



عمده‌ترین مزیت رقابتی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مقابل سایر محدودیت‌های آنان مانند کمبود منابع باشد.

با عنایت به یافته‌های این پژوهش، دستاوردهای پژوهش با مشخصه‌های متداول در متون مرسوم عبارتند از:

در محور انعطاف‌پذیری در رویکردهای بازاریابی مشخصه‌هایی از جمله ۱. اتخاذ رویکرد انعطاف‌پذیری و ایجاد تغییرات مداوم در فعالیت‌های بازاریابی، ۲. توجه به نیازها و احتیاجات بازار هدف، ۳. خلق راهی جدید برای نفوذ به بازارهای جدید، ۴. اعمال راهکارهای خلاقانه، جدید و غیر معمول برای حل مشکلات و معضلات بازاریابی، ۵. تعهد به منابع در دسترس، هزینه، زمان، ۶. اجرای فنون بازاریابی خلاقانه و ابتکاری، ۷. انحراف از طرح اولیه در اجرای فعالیت‌های بازاریابی، ۸. ذخیره نیرو و سرمایه برای موارد حیاتی و بحرانی و ۹. ارزیابی و تغییر مداوم آمیخته بازاریابی بسته به شرایط و با توجه به مشخصه‌های محیط بازار، حاصل شد. درحالی‌که در متون پیشین، انعطاف‌پذیری و انطباق با راهکارهای ارائه‌شده توسط شرکت‌های بزرگ و با سابقه (استاکس، ۲۰۰۰) انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات، (استاکس و لوماکس، ۲۰۰۲) توجه به نیازها و احتیاجات بازار هدف (شاو، ۲۰۰۴)، و اجرای فنون بازاریابی خلاقانه و ابتکاری را به‌عنوان موارد مؤثر در این محور در نظر گرفته‌اند (اودایر و همکاران، ۲۰۰۹).

در این پژوهش، در محور اصلاح و بهبود فرایندها مشخصه‌هایی از جمله ۱. انجام فعالیت‌های عمل‌گرایانه به‌طور مداوم با تغییرات رخ داده شده در فرصت‌ها و روندهای بازار، ۲. اصلاح و بهبود فرایندهای عملیاتی در عملکرد فعلی بازاریابی، ۳. اتخاذ راهبردهای نوآورانه خاص که بسته به شرایط متغیر بوده، می‌توانند واکنشی یا بیش‌فعاله باشند، ۴. انطباق‌پذیری با شرایط محیطی، ۵. جذب فرصت‌های جدید و هم‌نوایی تمامی عملکردهای بازاریابی به‌منظور بهره‌برداری از آن فرصت‌ها و ۶. بهبود محصولات فعلی جهت رفع نیاز مشتریان و اصلاح آن‌ها جهت عرضه در بازارهای جدید مطابق با سلائق بازار جدید حاصل گردید در حالی‌که در مطالعه اودایر و همکاران (۲۰۰۹) اصلاح و بهبود فرایندهای عملیاتی در عملکرد فعلی بازاریابی، در مطالعه مک‌گراث و مک‌میلان (۲۰۰۰) انطباق‌پذیری با شرایط محیطی و در مطالعه کرین (۲۰۱۰) بهبود محصولات فعلی جهت رفع نیاز مشتریان و اصلاح آن‌ها جهت عرضه در بازارهای جدید مطابق با سلائق بازار جدید مدنظر قرار گرفته بود.

در این پژوهش در محور تمرکز بر مشتری مشخصه‌هایی از جمله ۱. جلب رضایت مشتری، مشتری‌مداری یا گرایش به مشتری، ۲. جلب رضایت مشتری که منجر به خارج نمودن سایر از میدان رقابت می‌شود، ۳. تلاش جهت نوآوری در مشتری‌مداری، ۴. حذف مشتریان غیراساسی

به‌منظور شناسایی مشتریان کلیدی، ۵. تمرکز بر جلب رضایت مشتریان عمده به‌عنوان راهی برای گسترش مرزهای سازمان و ۶. توجه به این مورد که مشتریان راضی با میل و اراده شخصی خود به تبلیغ محصولات میان سایرین می‌پردازند، استخراج شدند. در حالی که در مطالعات هیلز و هالتمن و کلیس (۲۰۰۹) مؤلفه جلب رضایت مشتری و مشتری‌مداری، در مطالعه اودایر و همکاران (۲۰۰۹) مؤلفه تلاش جهت نوآوری در مشتری‌مداری و در مطالعه بجرکی و هالتمن (۲۰۰۲) تمرکز بر جلب رضایت مشتریان عمده، به‌عنوان راهی برای گسترش مرزهای سازمان مورد توجه قرار گرفته است.

در این پژوهش در محور ائتلاف نوآوری در بازاریابی مشخصه‌هایی از جمله ۱. توجه به نوآوری به‌عنوان یک راهبرد فراگیر در تمامی عملکردهای بازاریابی، ۲. عدم تقلید از سایرین، ۳. ورود به بازارهای جدید و تجربه اقدامات جدید، ۴. ابداع روش‌های جدید برای نفوذ در بازار و ذهن مشتریان، ۵. رویکردی نوآورانه به کلیه جنبه‌های بازاریابی، ۶. سازگار نمودن محصولات خود با نیازهای مشتریان و بازار، ۷. داشتن اطلاعات کامل از شرایط بازار و ۸. استفاده از پژوهش‌های بازار، شبکه‌سازی، برقراری تعامل دوجانبه با ذینفعان سازمان از جمله تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان به‌منظور خلق راهکارهای بازاریابی نوآورانه حاصل شدند در حالیکه اودایر و همکاران (۲۰۰۹) به عدم تقلید از سایرین، کرین (۲۰۱۰) ورود به بازارهای جدید و اتخاذ رویکردی نوآورانه به همه جنبه‌های بازاریابی، هیلز و همکاران (۲۰۰۹) سازگار نمودن محصولات خود با نیازهای مشتریان و بازار و زونتانوس و آندرسون (۲۰۰۴) استفاده از پژوهش‌های بازار، شبکه‌سازی و برقراری تعامل دوجانبه با ذینفعان سازمان در یافته‌های خود اشاره کردند.

در این پژوهش در محور تمرکز بر بازار، مشخصه‌هایی از جمله ۱. تمرکز بر موقعیت‌یابی در بازار، ۲. اتخاذ راهبردهایی متفاوت برای ورود به بازارهای جدید، ۳. طراحی ساختارهای انعطاف‌پذیرتر برای مدیریت بازار، ۴. انطباق اهداف و چشم‌انداز بازاریابی با نوع بازاری که در آن به فعالیت مشغول هستند، ۵. تلاش جهت عامه‌پسند نمودن یا به‌عبارتی بازاری کردن محصولات و ۶. پایه‌ریزی شرایط جهت ماندگاری در محیط مشخص شدند درحالی‌که کرین (۲۰۱۰) به مؤلفه تمرکز بر موقعیت‌یابی در بازار و کارسون (۲۰۰۵) به مؤلفه پایه‌ریزی شرایط جهت ماندگاری در محیط بازار اشاره نمودند.

بالاخره اینکه در این پژوهش در محور راهبرد تمایز و منحصربه‌فرد بودن مشخصه‌هایی از جمله ۱. تلاش جهت یافتن راهکارهای بازاریابی جدید، ۲. ارائه راهکارهای خلاقانه و غیرمعمول برای رفع مشکلات و نیازهای مشتریان، ۳. توسعه محصولات و فرایندهای جدید در حوزه فعالیت‌های سازمانی، ۴. شناخت بازارهای بالقوه‌ی جدیدتر و بهتر، ۵. طراحی عملیات بازاریابی

به صورت منحصربه‌فرد، ۶ دستیابی به راهکارهای مفیدتر جهت سرویس‌دهی به مشتریان و ۷. عدم رعایت آداب و اصول متعارف و مرسوم در بازاریابی حاصل شدند. درحالی‌که مطابق یافته‌های اودایر و همکاران (۲۰۰۹) مؤلفه‌هایی مانند تلاش جهت یافتن راهکارهای بازاریابی جدید، ارائه راهکارهای خلاقانه و غیرمعمول برای رفع مشکلات و نیازهای مشتریان و شناخت بازارهای بالقوه و مطابق یافته‌های آمیت و همکاران (۲۰۰۰) عدم رعایت آداب و اصول متعارف و مرسوم در بازاریابی مثابه مؤلفه‌های اصلی این محور مورد توجه قرار گرفتند.

در نهایت این پژوهش پیشنهاد می‌دهد که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین، بایستی نوآوری را یک فرایند مداوم و پیوسته در نظر گیرند، زیرا این راهبرد، شرکت‌های کوچک و متوسط کارآفرین را قادر می‌سازد بتوانند محصولات خود را از رقبای بزرگ متمایز نمایند. و کاربرد اصلی راهبردهای نوآورانه در عملکرد بازاریابی این شرکت‌ها عبارت است از راهبرد انعطاف‌پذیری در رویکردهای بازاریابی، راهبرد اصلاح و بهبود فرایندها، راهبرد تمرکز بر مشتری، راهبرد ائتلاف نوآوری در بازاریابی، راهبرد تمرکز بر بازار و راهبرد تمایز و منحصربه‌فرد بودن. در پایان پیشنهاد می‌گردد. پژوهشگران آتی تمرکز خود را بر شناسایی راهبردهای کارآفرینانه در هر یک از حوزه‌های بازاریابی کارآفرینانه از جمله برندسازی کارآفرینانه، قیمت‌گذاری کارآفرینانه و فروش و توسعه محصول کارآفرینانه منعطف نمایند.

Archive

## منابع

1. Aranda, D., inguela-Rata, B. & Rodrí'guez-Duarte, A. (2001). Innovation and Firm Size: An Empirical Study for Spanish Engineering Consulting Companies. *European Journal of Innovation Management*, 4(3), 133-42.
2. Adner, R. (2006). Match your Innovation Strategy to your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98.
3. Amit, R. H., Brigham, K., & Markman, G. D. (2000). Entrepreneurial Management as Strategy. *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, 83-89.
4. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
5. Bjerke, B. & Hultman, C. (2002). *Entrepreneurial Marketing – The Growth of Small Firms in the New Economic Era*. Edward Elgar.
6. Carson, D. (2005). Towards a Research Agenda. *Academy of Marketing Marketing/Entrepreneurship Interface SIG January*, 7(5).
7. Carroll, D. (2002). Releasing Trapped \Thinking in Colleges. Part 2: Managing Innovation and Building Innovation into Ordinary Work. *Quality Assurance in Education*, 10(1), 5-16.
8. Chaston, L., & Mangles, T. (2002). *Small Business Marketing Management*. Basingstoke, UK: Palgrave Publishers.
9. Chaston, I. (2000). *Entrepreneurial Marketing: Successfully Challenging Market Convention*. MacMillan.
10. Cooper, A. C., Markman, G. D., & Niss, G. (2000). The Elution of the Field of Entrepreneurship. *Entrepreneurship as strategy*, 115-133.
11. Crane, F. G. (2010). *Marketing for Entrepreneurs: Concept and Application for New Venture.*, SAGE Publication, Inc.
12. Day, J., Reynolds, P., & Lancaster, G. (2006). Entrepreneurship and the Small to Medium-sized Enterprise. *Management Decision*, 44(5), 581-597.
13. Das, T. K. & He, I. Y. (2006). Entrepreneurial Firms in Search of Established Partners: Review and Recommendations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviors and Research*, 12(3), 114-43.
14. Cummins, D., Gilmore, A., Carson, D. & ODonnell, A. (2000). What is Innovative Marketing in SMEs? Towards a Conceptual and Descriptive Framework. *AMA Conference Proceedings, July*.
15. Ettlie, J. E., & Subramaniam, M. (2004). Changing Strategies and Tactics for New-product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 95-109.
16. Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME Marketing in Practice. *Marketing Intelligence and Planning*, 1, 6-11.
17. Grant, K., Gilmore, A., Carson, D., Laney, R., & Pickett, B. (2001). Experiential Research Methodology: An Integrated Academic-practitioner Team Approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 4(2), 66-75.
18. Hills, E., & Claes M. (2009). History, Theory and Evidence of Entrepreneurial Marketing—an Overview. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 3-18.

19. Ireland, R., Duane, J., Covin, Jeffrey G. & Kuratko, Donald F. (2009). Conceptualizing Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurial Theory and Practice Journal*, 19-46.
20. Johannessen, J., Olsen, B. & Olaisen, J. (1999). Aspects of Innovation Theory Based on Knowledge-Management. *International Journal of Information Management*, 19(2), 121-39.
21. Johnson, S., & Van de Ven, A. H. (2002). A Framework for Entrepreneurial Strategy. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 66-85
22. Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2002). Implementing Strategies for Corporate Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, 173-199
23. Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Bishop, J. W. (2005). An Examination of Managers' Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275-291.
24. Lakhani, K., & Panetta, J. (2007). The Principles of Distributed Innovation. *Innovations. Technology, Governance, Globalization*, 2(3), 97-112.
25. Liedtka, J. M., & Rosenblum, J. W. (1996). Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change. *California Management Review*, 39(1), 141-157.
26. Martin, D. M. (2009). The Entrepreneurial Marketing Mix. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(4), 391-403.
27. McAdam, R., Stevenson, P., & Armstrong, G. (2000). Innovative Change Management in SMEs: Beyond Continuous Improvement. *Logistics Information Management*, 13(3), 138-49.
28. McEvily, S. K., Eisenhardt, K. M. M., & Prescott, J. E. (2004). The Global Acquisition, Leverage, and Protection of Technological Competencies. *Strategic Management Journal*, 25(8/9), 713-22.
29. McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press
30. Meyer, G. D. & Heppard, K. A. (2000). *Entrepreneurship as strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
31. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
32. McKenna, P. (1991). Marketing is Everything. *Harvard Business Review* (January-February), 65-79.
33. Miles, M. P., & Darroch, J. (2006). Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes, and the Cycle of Competitive Advantage. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 485-501.
34. Moriarty, J., Jones, R., Rowley, J., & Kupiec, t. (2008). Marketing in Small Hotels: a Qualitative Study. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(3), 293-315.
35. Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Cincinnati, OH: Thomson/SouthWestern Publishers.
36. Odwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative Marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 42-61.
37. Piercy, N. (2001). *Tales from the Marketplace: Stories of Reunion, Reinvention and Renewal*. London, Heinemann.

38. Rayport, J. F., & Jaworski, B. J. (2001). *e-Commerce*. Boston, MA: McGraw-Hill.
39. Romano, C., & Ratnatunga, J. (1995). The Role of Marketing: Its Impact on Small Enterprise Research. *European Journal of Marketing*, 29(7), 9-30.
40. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovation*, Free Press Publications. Glencoe, IL.
41. Russell, R. D., & Russell, C. J. (1992). An Examination of the Effects of Organizational Norms, Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy. *Journal of Management* 18, 639-656.
42. Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (2007). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *IEEE Engineering Management Review*, 35(1), 45-52.
43. Shaw, E. (2004). Marketing in the Social Enterprise Context: Is it Entrepreneurial. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3), 194-285.
44. Stokes, D. (2000a). Entrepreneurial Marketing: Conceptualisation from Qualitative Research. *The Academy of Marketing Conference*, 47-54.
45. Stokes, D. (2000b). Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2(1), 1-16.
46. Stokes, D. and Lomax. (2002), «Taking control of word of mouth marketing: the case of an entrepreneurial hotelier», *Journal of business and enterprise development*, 9(4), 349-357.
47. Simpson, M., Taylor, N., & Padmore, J. (2011). Marketing in SME: an Introduction. *Entrepreneurship Marketing, Principle and Practice of SME Marketing*, Routledge, 1-10.
48. Siu, W., & Kirby, D. A. (1998). Approaches to Small Firm Marketing: A Critique. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 40-60.
49. Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. (1999). The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: The State of the Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45-65.
50. Zontanos, G., & Anderson, R. (2004). Relationships, Marketing and Small Business: An Exploration of Links in Theory. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3), 228-236