Urban Economics
Vol. 5, No. 1,(2020)
http://ue.ui.ac.ir
Doi: 10.22108/ue.2020.125894.1167

اقتصاد شهری
دوره ۵، شماره ۱، توالی ۷، سال ۱۳۹۹
صص: ۳٤- ۱۷
مقاله پژوهشی

Designing an effectual business model in the handicrafts of Lalejin world city

Mardavij Tavakoli[1], Rasoul Bidram[2*], Saeed Mirvahedi[3]

[1] PhD student in Art Research, Faculty of Research Excellence in Art Entrepreneurship, Art University of Isfahan, Isfahan, Iran
[2] Assistant Professor, Department of Art Economics and Entrepreneurship Faculty of Research Excellence in Art Entrepreneurship, Art University of Isfahan, Isfahan, Iran
[3] Assistant Professor, Department of Entrepreneurship Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

Abstract: In recent years the business model has been attracted researchers' and practitioners' attention due to its impact on the success of every business. A collection of research in the field of art shows little attention to the selection and design of the art business model, and this issue can be considered as one of the reasons for not doing the right thing in the business of this area. This subject has been grounded to investigate business models to identify suitable methods for Iranian handicraft activities in the present study. Using mixed-method, after reviewing the literature related to the topic, the theoretical framework was identified. Then, in the quantitative section, using the Correlation method, we studied a set of methods used in the Laljin pottery business based on the Osterwalder model. We found that the Osterwalder model, does not cover handicraft business in several elements and there is a need for a different business model. In the qualitative section using grounded theory, based on the effectuation theory, we propose a new efficient business model, called "Fish Business Model". In this model, entrepreneurs are like fishes moving in the wavy sea, and using their real capabilities they build their business model. This model presents suitable managerial and executive methods of a business of production and supplying handicraft products as a coherent process and covers all international rules and regulations.
Key Words: Business model effectuation, handicrafts, Fish Business Model, lalejin world city.

طراحی مدل کسب‌وکار امکان‌گرا در صنایع دستی شهر جهانی لالجین [1]

مرداویج توکلی[1]، رسول بیدرام[2*]، سید سعید میرواحدی[3]

۱- دانشجوی دکترای پژوهش هنر، دانشکده پژوهش های عالی هنر و کارآفرینی، دانشگاه هنر اصفهان، اصفهان، ایران
۲- استادیار گروه اقتصاد و کارآفرینی، دانشکده پژوهش های عالی هنر و کارآفرینی، دانشگاه هنر اصفهان، اصفهان، ایران
۳- استادیار گروه کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۸/۱۹ تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۹/۱۲

چکیده

در فعالیت‌های تولید و عرضهٔ محصولات صنایع دستی توجهی به مبحث انتخاب و طراحی مدل کسب‌وکار نشده است. در این تحقیق به روش آمیختهٔ تبیینی متوالی، ابتدا در بخش کمّی، مجموعه روش‌های استفاده‌شده در کسب‌وکار سفالگری لالجین در استان همدان، به روش ارزیابی استروالدر، با انجام تحلیل توصیفی بررسی شد. ۱۵۲ مجموعه فعال سفالگری در شهر جهانی صنایع دستی لالجین به‌عنوان نمونه به‌صورت غیراحتمالی مدنظر قرار گرفتند. مشخص شد الگوی استروالدر، در تعدادی از عناصر و روش‌های پیشنهادی خود، کسب‌وکارهای حوزهٔ سفالگری را پوشش نمی‌دهد. در بخش کیفی به شیوهٔ داده‌بنیاد جمعی‌ساختی، براساس نظریه امکان‌گرایی سارازواتی، فعالیت‌های حوزهٔ صنایع دستی با هدف دستیابی به الگوی کسب‌وکار مناسب کدگذاری شدند. با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و با روش نمونه‌گیری نظری، گردآوری اطلاعات از ۲۴ نفر فعال تخصصی، اجرایی و دانشگاهی صورت گرفت و الگوی کسب‌وکار جدیدی طراحی شد. در این الگوی جدید که مدل کسب‌وکار ماهی نام‌گذاری شد، نظریه امکان‌گرایی سارازواتی به مدل عملیاتی کسب‌وکارهای حوزهٔ صنایع دستی، تبدیل و در عین حال از تجربیات الگوی کسب‌وکار استروالدر بهره گرفته شد.

واژه‌های کلیدی: مدل کسب‌وکار امکان‌گرا، صنایع دستی، مدل کسب‌وکار ماهی، شهر جهانی لالجین.

*** Corresponding Author**: Rasoul Bidram
E-mail address: m_tavakoli@pnu.ac.ir, r.bidram@aui.ac.ir.com. mirvahedi@atu.ac.ir
Copyright2021@University of Isfahan. All rights reserved

۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری پژوهش هنر دانشگاه هنر اصفهان، می باشد.

مقدمه

صنایع دستی محصولاتی است که مواردی همچون زیبایی‌شناسی هنر، خلاقیت، بیان فرهنگی، تزئینی، کاربردی، سنتی، مذهبی و اجتماعی را شامل می‌شود (ITC, 1997). این محصولات به‌عنوان یکی از مصادیق صنایع خلاق در رسیدن به توسعهٔ پایدار و اقتصاد خلاق اهمیت بسیاری دارند (Bontje & Musterd, 2009: 849). محصولات سفالی، یکی از انواع صنایع دستی است که هنردوستان در گسترهٔ وسیعی از ایران و جهان به آن علاقهٔ زیادی دارند. در تعریفی کوتاه، صنایع سفالی عبارت است از ساخت و تهیهٔ اشیا از گل پخته به‌صورت اشیا، کاشی، ظرف لعابدار یا بدون لعاب (سید صدر، ۱۳۸٦: ۱۱۹). شهر لالجین مرکز تولید سفال در ایران است و در سال ۱۳۹۵ به‌عنوان شهر جهانی سفال برگزیده شد. شرایط و فعالیت‌ها در این شهر با استانداردهای مندرج در آیین‌نامهٔ انتخاب شهر جهانی صنایع دستی مطابقت دارد (WCC, 2014[1]). با توجه به مهارت بالای سفالگران این شهر، قابلیت تولید محصولات در بالاترین سطح جهانی وجود دارد؛ اما تولیدات و فروش محصولات سفالی این شهر با سطح بازارهای جهانی فاصله دارد (افراخته و همکاران، ۱۳۹۵: ۲). بررسی فعالیت‌های کارگاهی و فروشگاهی سفالگری در لالجین نشان می‌دهد هیچ فرایند و ساختار نظری مکتوبی برای طراحی مدل کسب‌وکار با جامعهٔ آماری صنایع دستی ارائه نشده است که بتواند روش‌های مناسب کسب‌وکار را با ویژگی‌های مدنظر سازمان جهانی صنایع دستی هماهنگ کند (چهاردولی و ملک‌حسینی، ۱۳۹٤: ۳ و سلیمی، مصاحبه، ۳ دی، ۱۳۹۷). بخش فرهنگ و هنر ملازمات و ویژگی‌های متفاوتی نسبت به صنعت دارد و نمی‌توان مدل‌های متناسب با صنعت را به فعالیت‌های مرتبط با این حوزه تعمیم داد. با توجه به تعاریف ارائه‌شده برای صنایع دستی، به‌دلیل تأثیر مستقیم صنعتگر یا هنرمند در ساخت محصول، تعاریفی همچون سرعت، دقت و کیفیت در تولید محصولات این حوزه را متفاوت می‌کند. همچنین، فرهنگ حاکم بر حوزهٔ فعالیت‌های هنری و شخصیت فردی هنرمندان و صنعتگران این حوزه، نقاط ضعف و قوتی را برای افراد ایجاد می‌کند که با نقاط ضعف و قوت شناخته‌شده در حوزهٔ صنعت متفاوت است. مدل‌های کارآفرینی استفاده‌شده در مفاهیم و روش‌های اجرایی و تصمیم‌گیری، بیشتر در بخش صنعت و خدمات بوده است؛ درنتیجه، امکان اجرای بسیاری از مدل‌ها به‌دلیل داشتن مؤلفه‌ها و عناصر غیرکارآمد یا غیرضروری در حوزهٔ هنر و صنایع دستی وجود ندارد. هدف از این پژوهش، دستیابی به مدل کسب‌وکار امکان‌گرا در حوزهٔ صنایع دستی است. امکان‌گرایی یک استراتژی نیست؛ بلکه یک شیوهٔ تفکر و تصمیم‌گیری در کارآفرینی است. درواقع استراتژی‌ها و جهت‌گیری‌ها ماحصل این فلسفهٔ فکری است. این مدل فکری درحال گسترش به بسیاری از مباحث کارآفرینی نظیر بازاریابی، مالی و ... است. ارائه مدل کسب‌وکار امکان‌گرا یک نوآوری در حوزهٔ کسب‌وکارهای صنایع دستی و به نوعی سفالگری می‌تواند باشد.

پژوهش حاضر در راستای کارآفرینی حوزهٔ هنر است که بر تقاطع مفهومی سه موضوع مدل کسب‌وکار، امکان‌گرایی و صنایع دستی استوار است.

ادبیات تحقیق

مدل کسب‌وکار

واژهٔ «مدل کسب‌وکار» در سال‌های پایانی قرن بیستم و آغازین قرن بیست و یک، همزمان با رشد کسب‌وکارهای اینترنتی، تبدیل به واژه‌ای متداول در حوزهٔ کسب‌وکار شد. از آن سال‌ها به بعد، تحقیق دربارهٔ مدل‌های کسب‌وکار و کاربرد آنها در متون مدیریتی افزایش یافت. مدل کسب‌وکار، هستهٔ اصلی پاسخ رقابتی هر شرکت به بازار، تعریف گزارهٔ ارزش، فعالیت‌های مورد نیاز، منابع و شرکا و دانش از مشتریان، هزینه یا سود مرتبط با عملکرد کلی شرکت است (Leitao, 2013: 3). مدل کسب‌وکار منعکس‌کنندهٔ فرض مدیریت دربارهٔ آنچه مشتریان می‌خواهند، چگونه خواستن آنها و چگونگی برآورده‌شدن این نیازها توسط شرکت و میزان پرداخت است (Teece, 2010: 154). صاحب‌نظران اجزای متفاوتی را برای مدل‌های کسب‌وکار پیشنهاد می‌کنند. مجموعه فعالیت‌ها و فرایندهای تشکیل‌دهندهٔ مدل کسب‌وکار باید هم‌افزایی و همبستگی مورد نیاز برای برآورده‌کردن اثربخشی اهداف سازمانی را داشته باشند (نیرومند و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۷۱).

با توجه به تحقیقات مرتبط با موضوع در قلمرو مکانی تحقیقات ایران، مباحث مربوط به طراحی مدل کسب‌وکارهای صنایع دستی مطالعه نشده است. پژوهش‌های مرتبط با قلمرو مکانی و جامعهٔ آماری ایران که در سال‌های اخیر انجام شده‌اند، در جدول ۱ ارائه می‌شوند.

[1] World Crafts City

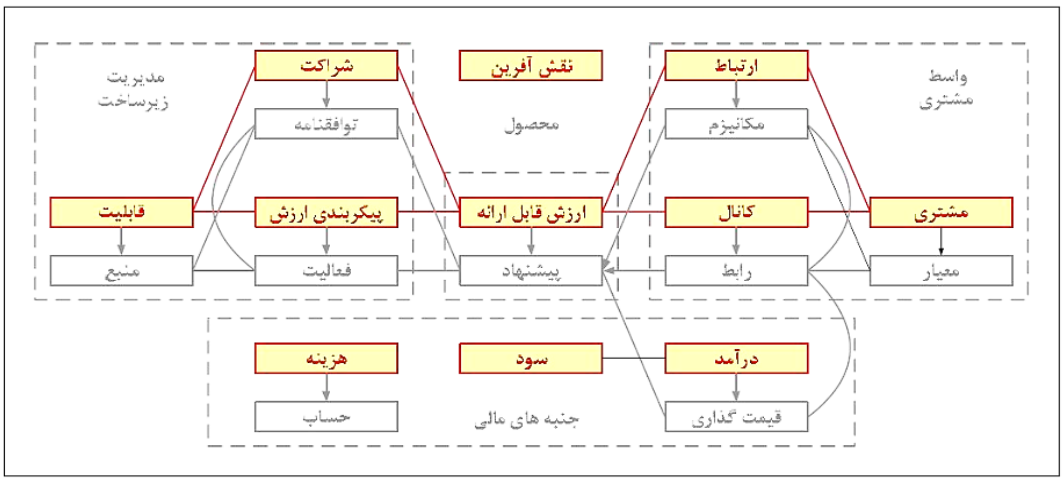
جدول ۱- پژوهش‌های مرتبط با مدل کسب‌وکار با انتخاب قلمرو مکانی و جامعهٔ آماری در ایران

ردیف	مؤلف و سال	اهداف	نتایج
۱	صادقی و دیگران (۱۳۹۸)	دستیابی به مدل کسب‌وکاری نوآورانه با استفاده از پارادایم‌های مدیریتی لارج	شناسایی و نهایی کردن مؤلفه‌های لارج، تلفیق آنها با ارزش‌های مدل استروالدر و دستیابی به ارزش‌های پیشنهادی
۲	قادری و دیگران (۱۳۹۸)	شناخت و طراحی مدل کسب‌وکار پلتفرم چندوجهی صنعت گردشگری	۲۸ مؤلفه و ۸۲ عنصر برای مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های چندوجهی براساس ۹ بعد استروالدر و پینیور شناسایی شد
۳	بنجار و عباسی (۱۳۹۷)	بررسی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدل کسب‌وکار بانکداری شخصی مبتنی بر آنتولوژی کسب‌وکار استروالدر	رابطهٔ معنی‌دار بین مؤلفه‌های مشتری، مدیریت مالی و ارزش پیشنهادی در مدل کسب‌وکار بانکداری وجود دارد. وجود رابطهٔ معنی‌دار بین مدیریت زیرساخت و ارزش پیشنهادی تأیید نشد.
٤	نیک‌بین و دیگران (۱۳۹۷)	بیان چارچوبی از مدل کسب‌وکار مؤثر در حوزهٔ کسب‌وکارهای الکترونیکی با استفاده از روش شبکه خزانه	طراحی مدل کسب‌وکار مؤثردر حوزهٔ کسب‌وکارهای الکترونیکی
٥	میرواحدی (۱۳۹٦)	بررسی منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان ایرانی	تصمیم‌گیری در شرکت‌های مورد بررسی و عموم کارآفرینان ایرانی بر مبنای امکان‌گرایی بوده است و به مرور به سمت هدف‌گرایی در تصمیمات پیش می‌روند.
٦	رضوانی و اصلاحی (۱۳۹٥)	ارائـه مدل کسب‌وکـار الکترونیکـی در صـنعت بانکداری ایـران	مدل کسب‌وکـار الکترونیکـی صـنعت بانکداری دربرگیرندهٔ ٤ بعد اصلی ارزش ارائه‌شده، مشتریان، تأمین‌کنندگان و مدیریت مـالی اسـت.
۷	زند و بیات (۱۳۹٥)	شناسایی مدل مناسب برای شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در مراکز رشد	شش مدل بر مبنای ۹ شاخص تحلیل قرار گرفت و مدل STOF به‌عنوان مدل برتر انتخاب شد.
۸	زیودار و دیگران (۱۳۹٥)	واکاوی فرایند تصمیم‌گیری ایجاد کسب‌وکار جدید، با اتخاذ رویکرد غیرغایت‌گرا	الگوی تصمیم‌گیری ایجاد کسب‌وکار جدید در حوزهٔ کسب‌وکارهای فناور پیشرفته ایران
۹	محمدیان و دیگران (۱۳۹٥)	طراحی مدل کسب‌وکار مرکز رشد مجازی کسب‌وکار در ایران	در طراحی مدل از آنتولوژی مدل کسب‌وکار استروالدر (۲۰۰٤) استفاده شده است و ۹ بخش اصلی مدل و روش‌های آن استفاده شده‌اند.
۱۰	بستام و دیگران (۱۳۹٤)	دستیابی به مدل کسب‌وکار انتباقی برای حضور موفق در بازارهای بین‌المللی	سه بعد استراتژی رقابتی ساختار زنجیرهٔ ارزش بیرونی و ساختار زنجیرهٔ ارزش درونی هر شرکت پایه‌های بنیادین هر کسب‌وکار است.
۱۱	محمدیان و دیگران (۱۳۹٤)	بررسی عوامل مؤثر در انتخاب مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی	یکپارچگی فرایندها و راهبردهای سازمانی به‌ترتیب مهم‌ترین عوامل مؤثر در انتخاب مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک‌اند.
۱۲	رزمی و دیگران (۱۳۹۳)	بررسی عوامل مؤثر در حوزه واسط مشتری برای طراحی مدل کسب‌وکار تجارت همراه، با وفاداری به آنتولوژی مدل کسب‌وکار استروالدر	مؤلفه‌های واسط مشتری ازجمله مؤلفه‌های مربوط به مشتری، کانال، سازوکارهای ارتباطی بر محصول مدل کسب‌وکار تأثیرگذار است.
۱۳	رضوانی و روحانی (۱۳۹۳)	دستیابی به الگوی گونه‌شناسی مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی	محور توجه و میزان کنترل نقاط مرجع استراتژیک مؤثری در انتخاب مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی در گونه‌شناسی مذکور است.
۱٤	عظیم‌زاده و دیگران (۱۳۹۲)	بررسی عوامل مؤثر در ایجاد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی	اهمیت عوامل فردی در توفیق ایجاد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی
۱٥	منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)	ارزیابی و تحلیل سطوح مدل‌های کسب‌وکار	مهم‌ترین و مناسب‌ترین روش‌ها و معیارهای ارزیابی مدل کسب‌وکار مشخص شدند.
۱٦	نیرومند و دیگران (۱۳۹۲)	شناسایی روش‌های طراحی مدل کسب‌وکـار و ارائـه چارچوب پیشنهادی کسب‌وکارها برای پیاده‌سازی ایده‌ها در بازارهای داخلی و جهانی	در طراحی مدل، سازماندهی، فناوری، منابع مالی و هزینه‌ها، خدمات / کالاها، بازار و مشتریان اهمیت بسیاری دارند.
۱۷	حسینی‌کیا و دیگران (۱۳۹۱)	بررسی عوامل مؤثر بر خلق ارزش در طراحی اجزای مدل کسب‌وکار در حوزهٔ مدیریت زیرساخت و محصول	بین ابعاد مدنظر در مدل یعنی مدیریت زیرساخت به‌عنوان متغیر مستقل با بعد محصول به‌عنوان متغیر وابسته رابطهٔ مثبت وجود دارد.
۱۸	نیرومند و دیگران (۱۳۹۱)	دستیابی به مدل کسب‌وکار مناسب برای بنگاه‌های ارائه‌دهندهٔ اینترنت همراه	از میان مدل‌ها و الگوهای موجود مدلی به‌عنوان مناسب‌ترین مدل برای این حوزه شناسایی شد.
۱۹	حاجی حیدری سید جوادی (۱۳۹۰)	فراهم‌کردن امکان مدل‌سازی کسب‌وکار به شیوه‌ای پویا و منعطف	باوجود ایجاد ارزش ناشی از کاهش هزینه‌ها یا بهبود کیفیت، نحوهٔ توزیع ارزش ایجادشده به عوامل متعددی همچون عکس‌العمل و رفتار

			پویای کل ارکان بستگی دارد.
۲۰	شاملو و دیگران (۱۳۹۰)	ایجاد درکی مشترک در فعالان حوزهٔ اطلاعات و ارتباطات در ارتباط با شرکت مخابرات ایران	عناصر مناسب مدل کسب‌وکار استخراج و در قالب مدل ارائه شده است.
۲۱	محقر و حاجی حیدری (۱۳۸۹)	طراحی روش‌شناسی مناسب برای تغییر مدل کسب‌وکار در سازمان متأثر از به‌کارگیری فناوری‌های نوین اطلاعاتی	طراحی روش‌شناسی تغییر در قالب پنج مرحله و ۳۷ فعالیت، همراه با خروجی‌های مورد انتظار از هر فعالیت
۲۲	امیری و دیگران (۱۳۸۸)	بررسی موانع پیش روی کارآفرینان نوظهور	محدودیت‌های نگرشی، فرهنگی و آموزشی محدودیت‌های حمایتی و زیربنایی، محدودیت‌های بازار و محیط کار، محدودیت‌های قانونی و محدودیت‌های مالی به‌ترتیب مهم‌ترین موانع راه‌اندازی کسب‌وکار هستند.

منبع: یافته‌های تحقیق

در پژوهش حاضر، ابتدا تعاریف و مؤلفه‌های مفهوم مدل کسب‌وکار و عناصر تشکیل‌دهندهٔ ۲۶ الگو بررسی شدند. یازده عنصر غیرتکراری شناسایی شد. با توجه به سیر تکاملی و مقایسهٔ الگوهای موجود، مدل کسب‌وکار استروالدر (۲۰۰۴) که در مرحلهٔ نهایی تکامل مدل‌ها قرار می‌گیرد و به حوزهٔ عملکرد در سطح سازمان توجه دارد، برای ارزیابی روش‌های کسب‌وکار سفالی در لالجین انتخاب شد (Osterwalder, 2005: 21). مدل کسب‌وکار استروالدر (۲۰۰۴) به سه سؤال «برای چه کسی؟ چه چیزی؟ چگونه؟» پاسخ می‌دهد. در این مدل نه عنصر از یازده عنصر شناسایی‌شده در الگوهای بررسی‌شده به کار گرفته شده‌اند که چهار حیطهٔ یک کسب‌وکار شامل مشتریان، محصول، زیرساخت و پایداری مالی را پوشش می‌دهند (استروالدر و پیگنیور، ۱۳۹٤: ۱٤۲). این مدل انجام فرایند بازاریابی و تحویل محصولات به مشتریان برای ایجاد درآمدهای پایدار وسودآور را نشان می‌دهد (Osterwalder, 2004: 60). با توجه به شکل ۱، مؤلفهٔ محصول در هستی‌شناسی مدل کسب‌وکار استروالدر (۲۰۰۴) نقش محوری دارد و ابعاد واسط مشتری، مدیریت زیرساخت و جنبه‌های مالی با محصول برای خلق ارزش در ارتباط است و محدودیتی در نوع محصول یا خدمات مدنظر وجود ندارد.



شکل ۱- هستی‌شناسی مدل کسب‌وکار استروالدر (۲۰۰٤)

نظریه امکان‌گرایی سارازواتی

با بررسی ادبیات حوزهٔ مدیریت و کارآفرینی، دو تفکر «هدف‌گرا[1]» و «امکان‌گرا[2]» برای توسعهٔ کسب‌وکار وجود دارد. در برنامه‌ها و آموزش‌های کلاسیک بازاریابی، تفکر «هدف‌گرا»

[1] Causation
[2] Effectuation

آموزش داده می‌شود. این رویکرد با تعیین یک هدف مشخص به دنبال تحقق آن هدف با تجهیز منابع است (Sarasvathy, 2008: 16). براساس مباحث و شاخص‌های صنایع خلاق، ویژگی‌های محصولات و بنگاه‌های فعال حوزهٔ صنایع دستی نسبت به شرکت‌های بخش صنعت و فناوری متفاوت است (UNCTAD, 2010)؛ بنابراین، رویکرد دیگری که تفکری متفاوت در مدیریت کسب‌وکار دارد را برای طراحی مدل کسب‌وکار می‌توان مدنظر قرار داد. نظریه امکان‌گرایی مانند مدل استروالدر، بر سطح برنامه‌ریزی و معماری سازمان متمرکز می‌شود. سارازواتی (۲۰۰۱) تحقیقی را برای پاسخ به این سؤال آغاز کرد که «آیا چیزی با عنوان تفکر کارآفرینی وجود دارد که در بازه‌ای از زمان و برای تکنولوژی خاصی به کار گرفته شود». او در این تحقیق موفق به شناسایی و ارائه منطق تصمیم‌گیری امکان‌گرا شد که کارآفرینان را از سایرین متمایز می‌کند. منطقی که به‌طور آشکار یک نوع متمایز از استدلال و تفکر را ارائه می‌کند که از دیرباز با عنوان «کارآفرینی» شناخته شده است (Sarasvathy, 2001: 243). این تفکر در سال ۲۰۰۸ به‌صورت شکل ۲ ارائه شده است. تفکر امکان‌گرا بر ۵ اصل استوار است که عبارت‌اند از:

الف) اصل منابع موجود[1]: کارآفرینان، این فرایند را با ارزیابی توانایی واقعی خود شروع می‌کنند و از سه دسته امکان زیر کمک می‌گیرند: (۱) که هستند؟ (چه ویژگی‌هایی دارند؟ سلایق آنها چیست؟ قابلیت‌هایشان چیست؟ (۲) چه می‌دانند؟ (تحصیلات، آموزش، مهارت و تجربه) (۳) چه کسانی را می‌شناسند؟ (Sarasvathy, 2008: 74)

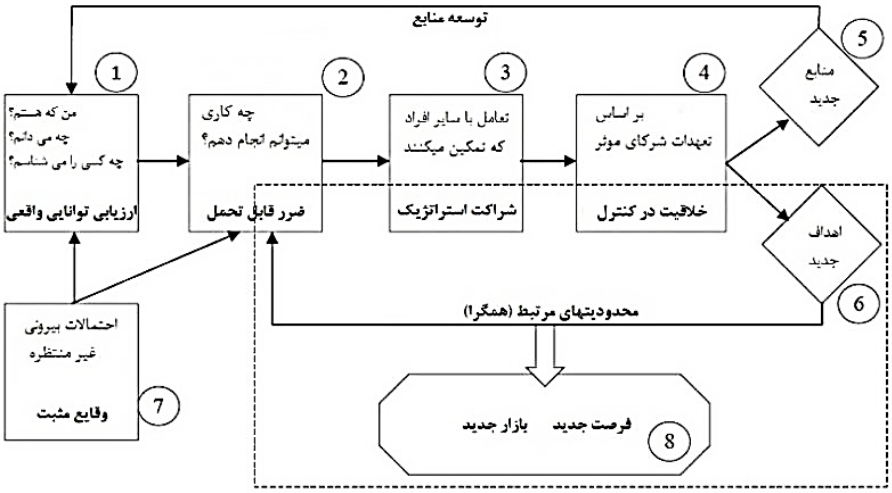
ب) اصل ضرر قابل تحمل[2]: کارآفرینان تمایل دارند راهی برای رسیدن به بازاری با کمترین هزینه‌ها نظیر صرف زمان فعالیت و هزینهٔ مالی بیابند. کارآفرینان، با درک آنچه در هر مرحله از کسب‌وکارشان می‌توانند از دست بدهند، ریسک را محدود می‌کنند. آنها اهداف و اقداماتی را انتخاب می‌کنند که حتی اگر مشکل و ضعفی اتفاق بیفتد، فعالیت‌های شرکت متوقف نشود (Sarasvathy, 2006: 4).

ج) اصل شراکت استراتژیک[3]: کارآفرینان به‌جای تمرکز بر رقابت تمایل به شراکت استراتژیک با کلیه ذی‌نفعان دارند. این شراکت به‌خصوص با مشتریان و تأمین‌کنندگان بسیار حیاتی است. اصل شراکت استراتژیک با اصل ضرر قابل تحمل به‌خوبی منطبق است تا بتواند ایدهٔ کارآفرین را با صرف سرمایهٔ پایین وارد بازار کند. تعهدگرفتن از سرمایه‌گذار نیز خطر عدم قطعیت در مراحل اولیهٔ تشکیل یک شرکت را از بین می‌برد و درنهایت، به‌دلیل اینکه کارآفرین به هیچ وجه به بازار خاصی برای ایده‌اش پایبند نشده است، گسترش‌دادن حلقهٔ شریکان استراتژک تعداد بازارهایی را افزایش می‌دهد که شرکت می‌تواند فعالیت داشته باشد (Dew, 2009: 118).

د) اصل استفاده از احتمال و شانس (لیموناد)[4]: یک قاعدهٔ دیگر از تفکر امکان‌گرا، توانایی تبدیل تهدید به فرصت است. این امر نشان می‌دهد چگونه کارآفرینان از احتمالات و شانس‌های پیش‌آمده بهره می‌گیرند. کارآفرینان در پیداکردن نخستین مشتری در نزدیک‌ترین محدودهٔ جغرافیایی یا شبکهٔ اجتماعی اطرافشان یا در محدودهٔ مهارت‌های حرفه‌ای‌شان، خود را درگیر هیچ تعصبی بر بازاری که از قبل مفروض باشد، نمی‌کنند. درعوض، خود را برای هرگونه واقعهٔ غیرمنتظره‌ای آماده می‌کنند. (Sarasvathy, 2008: 89).

ه) اصل کنترل[5]: تفکر امکان‌گرا براساس منطق خود می‌گوید به اندازه‌ای که ما می‌توانیم آینده را کنترل کنیم، نیازی نیست آن را پیش‌بینی کنیم. این واقعیت وجود دارد که در یک بازار پیش‌بینی‌پذیر، احتمال یافتن ایدهٔ مناسب بسیار کم است؛ زیرا همواره یک فرد یا گروهی با منابع مالیِ بیشتر وجود دارد که بتواند بازار را بهتر پیش‌بینی کند. حضور در یک بازار پیش‌بینی‌ناپذیر به این معنی است که کارآفرین می‌تواند بازار را با تصمیمات خود شکل دهد (Sarasvathy, 2003: 6).

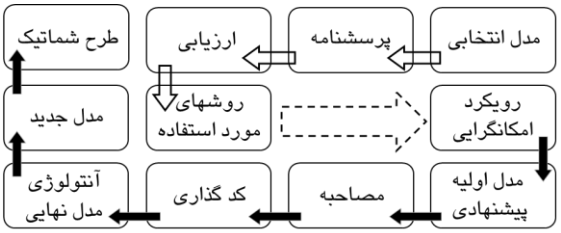
[1] The Bird in Hand Principle
[2] The Affordabel loss Principle
[3] The Crazy Quilt Principle
[4] The Lemonade Principle
[5] The Pilot in the Plane Principle



شکل ۲- ساختار رویکرد امکان‌گرا (Sarasvathy, 2008)

روش تحقیق

طرح تحقیق حاضر، از نوع ترکیبی (آمیخته) تبیینی است. آغاز این نوع تحقیق با روش کمی است و از داده‌های کیفی برای توضیح بیشتر و آشکارکردن برخی جنبه‌های ابهام‌انگیز استفاده می‌شود (بازرگان، ۱۳۸۷: ۲۷). از آنجایی که هیچ الگوی کسب‌وکاری که محققان پیشین طراحی کرده باشند در قلمرو مکانی تحقیق (لالجین) بررسی نشده بود، ابتدا در بخش کمی، روش‌های کسب‌وکار به‌کاررفته در کسب‌وکارهای سفالی لالجین در قالب روش ارزیابی استروالدر (۲۰۱۱) بررسی شد. با توجه به ابهامات ایجادشده، تحقیق به روش کیفی ادامه یافت تا ابهامات مرحلهٔ اول برطرف شود. در بخش کیفی براساس تفکر امکان‌گرایی، مدلی برای ایجاد کسب‌وکارهای حوزهٔ صنایع دستی سفالی متناسب‌سازی و طراحی شد. روش انجام این پژوهش ازنظر گردآوری داده‌ها از نوع آمیخته است. سیر انجام تحقیق در شکل ۳ بیان شده است.



شکل ۳- مراحل انجام تحقیق

بخش کمی تحقیق

روش تحقیق در بخش کمی

بخش کمی تحقیق از لحاظ میزان و درجهٔ کنترل متغیرها، میدانی و ازنظر زمانی، مقطعی و از لحاظ نحوهٔ جمع‌آوری اطلاعات از نوع تحقیقات توصیفی است. به‌منظور بررسی روش‌های استفاده‌شده در کسب‌وکارهای سفالی لالجین مدل استروالدر (۲۰۰٤) مبنا قرار گرفته است و نه عنصر مدل و روش‌های مربوط به هرکدام مدنظر بوده است. برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه بهره گرفته شده است. جامعهٔ آماری تحقیق، فعالان صنایع دستی سفالی با تجربهٔ چندساله و سابقهٔ کاری در لالجین بوده است. در زمان انجام پژوهش با توجه به قلمرو مکانی تعداد ۲۵۰ کسب‌وکار فعال سفالگری، براساس اطلاعات صنفی موجود و ترازنامه‌های مالیاتی، جامعهٔ آماری تحقیق را تشکیل می‌دهند. با اقدام برای دستیابی به اطلاعات کل جامعه، تعداد نمونه‌های در دسترس به ۱۵۲ رسید و نمونه‌گیری به روش غیراحتمالی ساده انجام شد. ویژگی مشترک جمعیت‌شناختی نمونه را می‌توان سابقهٔ کار در ردهٔ مدیریت کارگاه‌های تولید سفال با فعالیت پایدار سالانه و متناسب با شاخص‌های کارآفرینانه در سه حوزهٔ ادراک، فعالیت‌ها و اشتیاق کارآفرینانه دانست. به‌منظور تعیین روایی ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه براساس مبانی نظری و روش ارزیابی که استروالدر ارزیابی می‌کند، طراحی شد. همچنین، برای سنجش از سؤال‌هایی با پاسخ ۵ گزینه‌ای استفاده شد تا براساس آن بوم مدل کسب‌وکار استروالدر (۲۰۰٤) بین جامعهٔ آماری بررسی شود. پرسشنامه‌ای که برای سنجش و اندازه‌گیری عناصر مدل استروالدر طراحی شد در اختیار خبرگان قرار گرفت و روایی محتوایی پرسشنامه تأیید شد؛ به این ترتیب، پرسشنامه‌ای که ابتدا با ۱٤۸ سؤال طراحی شده بود، پس از اعمال نظر متخصصان و پس از جمع‌بندی نظرات و انجام

اصلاحات نهایی به ۸۸ سؤال کاهش یافت. همچنین، برای اندازه‌گیری قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری، داده‌های حاصل از پرسشنامه در نرم افزار spss 16 تحلیل شد و از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد که در جدول ۲ بیان شده است؛ مقدار آن به‌صورت کل ۰/۸٤۲ برآورد شد که بیان‌کنندهٔ مناسب‌بودن پایایی ابزار پژوهش در حد خوبی بود.

جدول ۲- آلفای کرونباخ محاسبه‌شده

تعداد پرسشنامه	تعداد سؤال‌ها	مؤلفه‌های اصلی	آلفای کرونباخ	تعداد پرسشنامه	تعداد سؤال‌ها	مؤلفه‌های اصلی	آلفای کرونباخ
۳۰	۱۲	ارزش‌های پیشنهادی	۰/۷۰۷	۳۰	۱۳	شرکای کلیدی	۰/۷۵۸
۳۰	۱٤	جریان درآمدی	۰/۸۰۳	۳۰	۹	انواع مشتریان	۰/۸٤٤
۳۰	٦	هزینه‌ها	۰/۷۰٦	۳۰	۸	مسیر و راههای دسترسی	۰/۸۲۵
۳۰	۹	منابع کلیدی	۰/۸۵۸	۳۰	۱۰	ایجاد علاقه و ارتباط ذهنی	۰/۷٦۵
۳۰	۷	فعالیت‌های کلیدی	۰/۸٦٤	---	--	-----	--

منبع: یافته‌های تحقیق

یافته‌ها در بخش کمی

یافته‌ها در این بخش نشان می‌دهند در شناسایی شاخص‌ها سؤالات انتخابی در پرسشنامهٔ نهایی توانسته‌اند شاخص‌ها را ارزیابی کنند. با توجه به برآورد ضرایب استاندارد می‌توان اینگونه تفسیر کرد که در هر شاخص برخی سؤالات بیشترین تأثیر را داشته‌اند که در جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳- پرسش‌های با بیشترین تأثیر در شناسایی شاخص‌های مدل استروالدر و روش‌های استفاده‌شده در کسب‌وکار

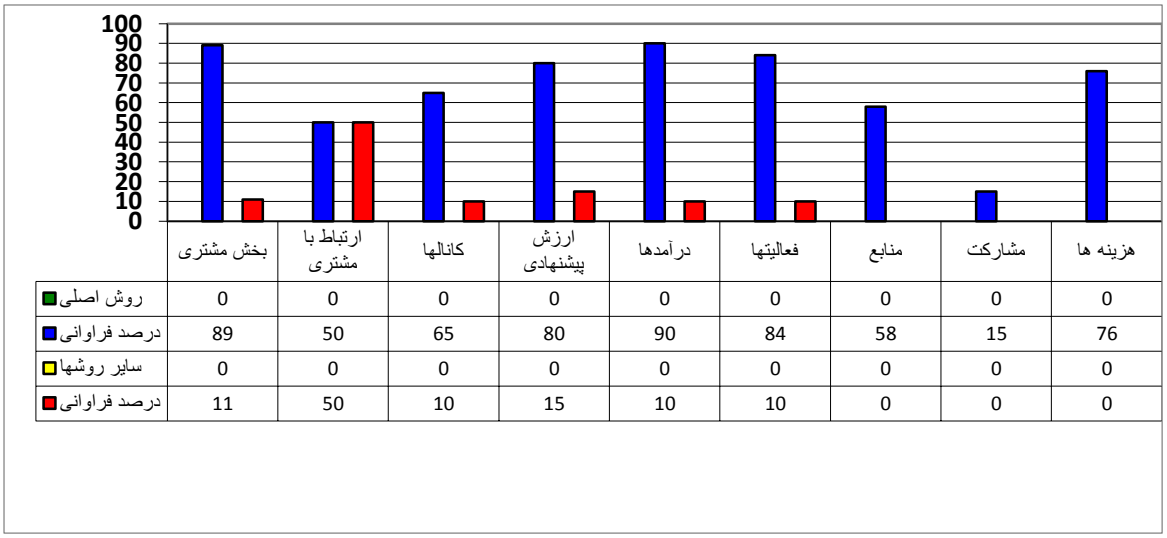
	مدل استروالدر	سؤال	بار عاملی
۱	ارزش پیشنهادی	آیا کسب‌وکار و محصولات سفالی شما برای خریداران در بازار، معتبر و شناخته شده است؟	۰/۷۹۰
۲	جریان درآمدی	آیا شما با اجاره‌دادن امکانات و تجهیزات و فضای کارگاهی درآمد کسب می‌کنید؟	۰/۹۸۰
۳	هزینه‌ها	آیا به‌دلیل کوتاهی در انجام قراردادهای کاری از طرف سایرین به شما خسارت وارد می‌شود؟	۰/۷۸۰
٤	منابع کلیدی	آیا می‌توانید منابع اصلی (مالی، انسانی و ...) مورد نیاز خود را تأمین کنید؟	۰/۹۵۵
۵	فعالیت‌های کلیدی	آیا فعالیت‌های شما در کسب‌وکارتان درحال رشد و توسعه است؟	۰/۹٦۰
٦	شرکای کلیدی	آیا بدون شراکت با تأمین‌کنندهٔ مواد و ملزومات، در تولید و فروش محصولات سفالی فعال هستید؟	۰/۹۲۳
۷	انواع مشتریان	آیا کسب‌وکار شما امکان سودبردن از مناطق جدید درحال رشد و شکوفایی اقتصادی را دارد؟	۰/۹۱۳
۸	کانال‌ها	آیا روش‌ها و راههای دسترسی شما به مشتریان توجه آنها را به خوبی جلب می‌کنند؟	۰/۹٦۰
۹	علاقه و ارتباط	آیا شما یکی از کارکنان خود را مأمور ارتباط با مشتری همیشگی و ویژه قرار می‌دهید؟	۰/۹۵۸

منبع: یافته‌های تحقیق

با توجه به شیوهٔ پیشنهادی استروالدر (۲۰۱۱) برای ارزیابی مدل‌های کسب‌وکار، درصد فراوانی پاسخ به سؤالات پرسشنامه در ارزیابی کسب‌وکارهای سفالی لالجین که در شکل ٤ بیان شده است نشان می‌دهد حدود ۹۰٪ از فعالان، بازار را بدون تفکیک خاصی در نظر نمی‌گیرند و کسب‌وکارشان را نیازمند مشتریان جدید می‌دانند و مابقی با توجه به میزان فروش و فعالیت‌هایشان به دنبال جذب مشتریان جدید نیستند. حدود ۸۳٪ از این افراد، دسترسی به مشتریان در کارگاهها و فروشگاهها را مناسب می‌دانند. حدود ۸۷٪ برای مشتریان همیشگی خود اهمیت قائل‌اند؛ به صورتی که در هنگام خرید چنین مشتریانی، فردی را مسئول کمک به افراد قرار داده‌اند. حدود ۸۰٪ از فعالان، خوشنامی و شناخت مشتریان به‌ویژه خریداران عمده را مهم‌ترین عامل فروش محصولات سفالی می‌دانند و کیفیت و ویژگی‌های محصول را در درجهٔ اهمیت پایین‌تری در نظر می‌گیرند. تقریبا ۹٤٪ فعالان کسب‌وکارهای سفالی لالجین، تولید و عرضهٔ محصولات صنایع دستی را به‌عنوان فعالیت اصلی و فروش محصولات را روش ایجاد ۸۰٪ از درآمد کل معرفی می‌کنند. حدود ٦۰٪ از فعالان این حوزه بدون دریافت کمک و حمایت از سوی سایر افراد، امکان تأمین منابع مالی مورد نیاز برای توسعهٔ کسب‌وکارشان را دارند که در

این میان منابع معنوی در محاسبات میزان منابع مورد نیاز لحاظ نمی‌شود. در صورت نیاز به تأمین منابع، حدود ۱٤٪ از کل فعالان، به شراکت با افراد آشنا و غیررقیب و بدون دردسر تمایل دارند و در غیر این صورت، دریافت وام از مراجع دولتی را به شراکت ترجیح می‌دهند. ۷۵٪ از هزینه‌ها در ساختار هزینه‌محور کسب‌وکارهای لالجین، به‌صورت هزینه‌های ثابت و متغیر در نظر گرفته می‌شود و درصد چشمگیری از هزینه‌ها را تحمیلی و مربوط به انجام‌ندادن تعهدات مالی طرف قراردادهای تولید و فروش می‌دانند. براساس این، می‌توان تحلیل کرد دو نوع از تقسیمات مشتریان صنایع دستی سفالی لالجین، مشتریان انبوه و مشتریان بخش‌بندی‌شده هستند که اطمینانشان به هرکدام قاطع و مطمئن نیست. خرده‌فروشی در فروشگاه و عمده‌فروشی غیرمستقیم، دو روش اصلی در کسب‌وکارهای صنایع دستی سفالی لالجین است. کمک شخصی و سلف‌سرویس عمده‌ترین راههای دسترسی مشتریان است. سفارشی‌سازی، برند و قابلیت دسترسی در کسب‌وکارهای صنایع دستی سفالی لالجین است که نزد مشتریان ارزش ایجاد می‌کند. فروش دارایی، روش اصلی ایجاد درآمد در کسب‌وکارهای صنایع دستی سفالی لالجین است. عملاً هیچ‌یک از موارد شراکت در کسب‌وکارهای صنایع دستی سفالی لالجین را فعالان این حوزه تأیید نمی‌کنند و نسبت به آن تمایل اولیه ندارند. کسب‌وکارهای لالجین هزینه‌های ثابت و متغیر را براساس ساختار هزینه‌محور محاسبه می‌کنند. منابع درخور توجه در کسب‌وکارهای صنایع دستی سفالی لالجین شناسایی شد که به فیزیکی، مالی و انسانی تقسیم می‌شود. زمانی که در جدول ۲، پرسش‌های مؤثر در شناسایی براساس شاخص‌های مدل استروالدر را مرور کنیم، مشاهده می‌شود سؤال مربوط به هزینه‌ها به بیان مبحثی با عنوان «هزینهٔ مبادله» اشاره دارد که در مباحث ساختار هزینه‌ها در مدل کسب‌وکار استروالدر بیان نشده است.

با توجه به جایگاه ارزشمند مدل کسب‌وکار استروالدر در کسب‌وکارهای جهانی، براساس یافته‌های بخش کمی دو سؤال مطرح می‌شود: الف) آیا رویکرد مدیریتی، به غیر از تفکر هدف‌گرا، مناسب کسب‌وکار صنایع دستی سفالی است؟ ب) آیا ماهیت تولید صنایع دستی و ویژگی‌های محصولات سفالی موجب عدم توجه فعالان لالجین به برخی از عناصر مدل کسب‌وکار هدفگرا شده است؟



	بخش مشتری	ارتباط با مشتری	کانالها	ارزش پیشنهادی	درآمدها	فعالیتها	منابع	مشارکت	هزینه ها
روش اصلی	0	0	0	0	0	0	0	0	0
درصد فراوانی	89	50	65	80	90	84	58	15	76
سایر روشها	0	0	0	0	0	0	0	0	0
درصد فراوانی	11	50	10	15	10	10	0	0	0

شکل ٤- درصد فراوانی روش‌های کسب‌وکار براساس الگوی استروالدر

منبع: یافته‌های تحقیق

بخش کیفی تحقیق

روش تحقیق در بخش کیفی

در بخش کیفی تحقیق از روش نظریه‌سازی داده‌بنیاد جمعی‌ساختی[1] استفاده شده است. منظور از نظریه، یک تئوری کامل و کلی نیست؛ بلکه مدلی است که رابطهٔ داده‌های گردآوری‌شده را توضیح می‌دهد. گونهٔ جمعی‌ساختی بیان

[1] Social constructivist

می کند دسته‌های مرتبط داده‌ها، مفاهیم و سطوح مختلف تجزیه و تحلیل، از تعامل پژوهشگر با داده‌ها و سؤال‌هایی به وجود می‌آیند که دربارهٔ داده‌ها مطرح می‌کند. به عبارت دیگر، تمرکز سؤال‌های پژوهش، ایجاد مفاهیم و دسته‌های مرتبط داده‌ها دربارهٔ چارچوب‌های نظری نشان می‌دهند پژوهشگر چگونه دربارهٔ گردآوری و شکل‌دادن به داده‌ها فکر می‌کند (Charmaz & Belgrave , 2012: 349). این روش ادعای کشف یک واقعیت مطلق را ندارد و درعوض به کشف نسخه‌ای از واقعیت معتقد است که درنتیجهٔ تعامل پژوهشگر و داده‌ها به دست می‌آید. دو گونهٔ مثبت‌گرایی و جمعی‌ساختی ازنظر روش انجام یکسان عمل می‌کنند. در مرحلهٔ نخست، در خصوص داستان شروع کسب‌وکار، روش‌ها و چگونگی تصمیم‌گیری‌ها در حوزه‌های مختلفی نظیر مالی، بازاریابی، نوآوری، شانس‌ها، برنامه‌ها و استراتژی‌های هریک سؤالاتی آماده شده است. در مرحلهٔ دوم، از هفت نفر صاحب‌نظر و متخصص حوزهٔ کارآفرینی، اقتصاد و هنر برای تبیین تئوریک و اعتبار سنجه‌های پژوهش، اجزا و عناصر مدل کسب‌وکار مناسب صنایع دستی نظرسنجی شد. در مرحلهٔ سوم، ازطریق مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته اطلاعات گردآوری شده‌اند. مصاحبه‌های انجام‌شده بین یک تا دو ساعت به طول انجامیده است تا فرد بدون احساس حضور در فضای جدی و رسمی و با ایجاد حس همکاری به سؤالات در خلال صحبت‌های متفرقه پاسخ دهد؛ مشخصات در جدول ٤ بیان شده‌اند. در فرایند تحقیق نظریه داده‌بنیاد، روال تحلیل استقرایی مقایسهٔ مستمر است. پس از ٢٤ مصاحبه محقق به اشباع نظری رسیده است. در مصاحبه‌ها، روش‌های مدیریتی کسب‌وکارهای موفق صنایع دستی سفالی بررسی شدند که به‌صورت شرکت‌های تجاری فعالیت داشته‌اند و در مرحلهٔ رشد و توسعه قرار دارند. کارآفرینان انتخابی، در نمونهٔ آماری بخش کمی نیز حضور داشته‌اند. علاوه بر مصاحبه با کارآفرین، اسناد و مدارک قابل دسترسی در شرکت و صنف سفالگران بررسی شده است. در مرحلهٔ چهارم، با الگوی کدگذاری روش داده‌بنیاد، مدل براساس مقوله‌ها تحلیل، تفسیر و تکوین شد. در این مرحله در فرایند انجام تحقیق، متغیرهای محدود از قبل تعیین‌شده تحلیل می‌شوند (دانایی‌فر، ١٣٨٦: ٨٠).

یافته‌ها در بخش کیفی

در یافته‌های بخش کیفی، گزاره‌های کلامی افراد مصاحبه‌شونده پس از طبقه‌بندی و سازماندهی داده‌ها، انجام مقایسه‌ای مداوم و رفت و برگشت‌های پی‌درپی میان مراحل تحلیل و جمع‌آوری داده‌ها و نیز بهره‌گیری از ادبیات پژوهش به‌صورت ۷۰ مؤلفه در قالب کدگذاری باز دسته‌بندی شدند. پس از بررسی، تجزیه و تحلیل، درنهایت

تطبیق محتوایی مؤلفه‌های شناسایی‌شده با مبانی نظری، مقوله‌های محوری و انتخابی صورت‌بندی شد. این صورت‌بندی‌ها در جدول ۵ به تفکیک مصاحبه‌شوندگان و فراوانی آنها نشان داده شده‌اند.

جدول ٤- مشخصات مصاحبه‌شوندگان

کد	نام	نوع فعالیت	سن	تحصیل	سابقه	کد	نام	نوع فعالیت	سن	تحصیل	سابقه
١	م.ب	تولید	٤٢	زیردیپلم	٢	١٣	م.ن	عضو علمی هنر	٤٧	دکتری	
٢	م.س	تولید	٤٥	کارشناسی	١٢	١٤	ر.پ	عضو علمی اقتصاد	٥١	دکتری	
٣	م.م	تولید	٤٤	زیردیپلم	٤	١٥	ر.م	عضو علمی مدیریت	٤٥	دکتری	
٤	ع.ج	تولید و عرضه	٤٧	زیردیپلم	٥	١٦	ح.م	انجمن تولیدکنندگان	٤٠	ارشد	
٥	ا.ا	تولید	٥٣	زیردیپلم	١٥	١٧	م.ا	عضو علمی اقتصاد	٤١	دکتری	
٦	ن.خ	تولید و عرضه	٥٢	زیردیپلم	٨	١٨	ع.ا	عضو علمی مدیریت	٣٨	دکتری	
٧	ف.ف	تولید	٤١	ارشد	٢	١٩	ا.ک	عضو علمی هنر	٣٨	دکتری	
٨	س.ا	تولید	٤٢	کارشناسی	٤	٢٠	ج.گ	تولید و عرضه	٣٩	ارشد	٤
٩	م.ش	شهرداری	٤٥	ارشد		٢١	و.ع	تولید	٤١	ارشد	٣
١٠	ح.د	دانشگاهی	٤٧	دکتری		٢٢	ف.د	انجمن سفال	٤٣	ارشد	
١١	ح.د	شورای شهر	٤٩	ارشد		٢٣	و.ی	عضو علمی هنر	٤١	دکتری	
١٢	س.م	تولید و عرضه	٤٨	ارشد	٥	٢٤	م.خ	میراث فرهنگی	٣٩	دکتری	

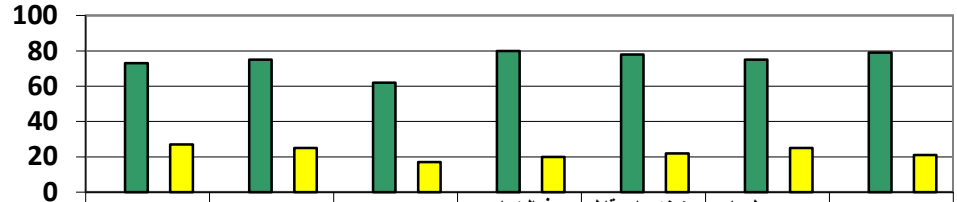
منبع: یافته‌های تحقیق

جدول ۵- مقوله‌های اصلی و عناصر اصلی مدل کسب‌وکار صنایع دستی (کدگذاری باز، محوری و انتخابی)

انتخابی	محوری	باز	فراوانی	باز	فراوانی
محیط مشتری	اطرافیان	اطرافیان در خرید عمده‌فروش	۹	اطرافیان در خرید گردشگر	۲۰
		اطرافیان در خرید خرده‌فروش	۱۲	اطرافیان در خرید مصرف‌کننده	۱۸
	مشتریان	خریدار عمده‌فروش	۱۵	خریدار گردشگر	٤
		خریدار خرده‌فروش	۱۲	خریدار مصرف‌کننده	٦
فعالیت ارزش آفرین	جذب‌حفظ مشتری	ارتباط شخصی در فروشگاهها	۲٤	خدمات خودکار در سایت	۹
		ارتباط اختصاصی توسط مسئول فروش	٦	فعالیت در شبکه‌های اجتماعی	۱۲
	تولید و عرضه	طراحی خلاقانه مبتنی بر زیباشناسی	٦	کرایه (حق استفاده)	٦
		ساخت و تولید با کیفیت	۱۵	تولید برای یک برند معتبر	٦
		فروش	۲٤	----------	--
	ارزیابی فرصت	نقشه بینش مشتری انتخاب راه و روش ویژه	۱۵	تیم متشکل	۹
		مزیت رقابتی	۹	مخاطره ایدهٔ جدید برای کسب‌وکار	۱۲
		موانع ورود	۹	----------	--
محصول هنری	صنایع دستی سفالی	بیان فرهنگی و هویتی	٦	قابلیت بازاریابی	۱۸
		نوآوری بالاتر از انتظار	٦	سازگار با محیط زیست	٦
		مرغوبیت	۱۵	مسئولیت اجتماعی	٦
	ارزش‌های هنری	اثر هنری	۹	محصولات شناسنامه‌دار و نفیس	۱۸
		محصولات انبوه ارزان‌قیمت	٦	----------	--
هزینهٔ مقرون به صرفه	هزینه‌های آشکار	هزینهٔ ثابت	۱۹	هزینهٔ متغیر	۱۵
		صرفهٔ ناشی از مقیاس	۱۸	صرفهٔ ناشی از محدوده	۱۰
	ضررهای قابل تحمل	هزینهٔ فرصت	٤	هزینهٔ ریسک	۱۵
		هزینهٔ عدم اطمینان	۱۵	هزینهٔ اجتماعی	٦
منابع در اختیار	تمرکز بر منابع و امکانات موجود	خصوصیات شخصیتی (تبحر و استادی خاص و ویژه در کسب‌وکار)	۹	دانش، مهارت و تجربه (دانش و تجربهٔ قبلی در کسب‌وکار فعلی)	۱۲
		شناخت نسبت به سایر افراد و ارتباط براساس معیارهای اجتماعی	۱۵	کارمندان خاص و ویژه	۲٤
		ارتباط خوب و قوی با افراد مختلف	۲۱	ارتباط موفق با حامیان مهربان	۲٤
	پیش‌تعهدات و شراکت	شریک خوب برای شروع کسب‌وکار	۳	کار مشترک با سایر هم‌صنفی‌ها	٦
	ویژگی هنرمندانه	خلاقیت هنری	۱۰	دانش فنی ویژه	۱۸
		مهارت اجرا	۲٤	دانش تاریخ هنرو فرم صنایع دستی	۱۱
فرصت مناسب	پیش‌آمدهای خوب	موقعیت فروش	۲٤	انعقاد قرارداد سفارشی‌سازی اتفاق خاص	٤
		خوش‌شانسی در جذب متخصصان کسب‌وکار	۳	شانس خوب در جذب حامیان مهربان و تمکین‌کننده	٤
		پشیمانی از فرصت‌های از دست رفته	۱۲	----------	--
	فرصت گرایی	اطلاع از فرصت های	۹	کشف فرصت	۱۵
		ایجاد فرصت‌های جدید	٦	اشتیاق بهره‌برداری از فرصت‌ها	۲٤
خلاقیت در کنترل	توانایی کنترل	ساختار اداری داخلی برنامه ریزی برای توسعه و رشد کسب‌وکار فعلی	۱۲	تولید محصول تغییر برنامه‌ها حین کار	۱۵
		همراهی افرادی که می شناسیم	۱۲	ساختار ارزش‌محور و هزینه‌ها	۱۵
		امکان جمع‌آوری اطلاعات مهم و محرمانه از بازار	۱۵	شروع کسب‌وکار با بازاریابی کسب‌وکار یا با رفع مشکلات موجود	۱۵
		امکان پیش‌بینی و برنامه‌ریزی مشخص برای آینده کسب‌وکار	۱۲	----------	--

منبع: یافته‌های تحقیق

پس از بررسی مقوله‌های مشخص‌شده براساس کدگذاری باز و ستون فراوانی هر گزاره باز، میزان تمایل فعالان اجرایی و تولیدکنندگان صنایع دستی به رویکرد امکان‌گرا در کسب‌وکارهای حال حاضر لالجین مشخص شد که در شکل ۵ نشان داده شده است. پاسخ‌ها به سؤالات نشان می‌دهند مصاحبه‌شوندگان بر محاسبات اولیهٔ هزینه‌ها به‌منظور تصمیم‌گیری ورود به پروژه‌های جدید، بیش از در نظر داشتن ضررهای احتمالی تأکید داشتند. در محاسبهٔ انواع هزینه، به هزینه‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی توجه نداشته‌اند و در بسیاری از موارد از پرداخت هزینه‌های اجتماعی اجتناب می‌کنند و ۷۵٪ از افراد هزینه‌های ثابت، متغیر و مبادله را در ساختار ارزش‌محور تولید صنایع دستی در نظر دارند. این افراد به همین میزان توانایی در اختیار گرفتن فرصت‌های مناسب را از ویژگی‌های کسب‌وکار خود می‌دانند. پاسخ‌ها در مصاحبه نشان می‌دهند ۷۲/۵٪ افراد صرفاً با منابعی که در اختیار دارند کسب‌وکار متناسب با آن منابع را ایجاد می‌کنند یا توسعه می‌دهند. صاحبان این کسب‌وکارها به شراکت با سایر افراد تمایل چندانی نداشتند و در صورت اضطرار، شراکت با خانواده و حامیان مهربان را تأیید کرده‌اند. آنها خانواده و آشنایان نزدیک را از جمع شرکا خارج می‌کنند و به‌عنوان نیروها و منابع در اختیار خود در نظر می‌گیرند. مابقی افراد، شراکت از هر نوعی را نفی می‌کنند. پاسخ‌ها نشان می‌دهند ۶۲٪ شرایطی که بر فضای کسب‌وکارشان حاکم است را کنترل می‌کنند و پیش‌بینی شرایط در بسیاری از مواقع از توان فعالان کسب‌وکارهای سفالی لالجین خارج است. تعداد کمی از افراد نیز کنترل کسب‌وکارشان را با نوعی پیش‌بینی همراه می‌دانستند. ۸۰٪ افراد علاوه بر تولید و عرضهٔ محصولات سفالی، توجه به انجام فعالیت‌های تبلیغاتی در جذب مشتریان جدید و پیگیری ایجاد شرایط پیشنهاد و انعقاد قراردادهای تولید سفال را ازجمله کارهای اصلی خود برشمرده‌اند که



	منابع در اختیار	فرصت مناسب	کنترل	فعالیتهای ارزش آفرین	هزینه های قابل تحمل	محصول با رزش هنری	محیط مشتری
توضیح	0	0	0	0	0	0	0
درصد	73	75	62	80	78	75	79
مخالف	0	0	0	0	0	0	0
درصد	27	25	17	20	22	25	21

شکل ۵- مقایسهٔ مقوله‌های کدگذاری‌شده با تمایل فعالان صنایع دستی سفالی به رویکرد امکان‌گرا

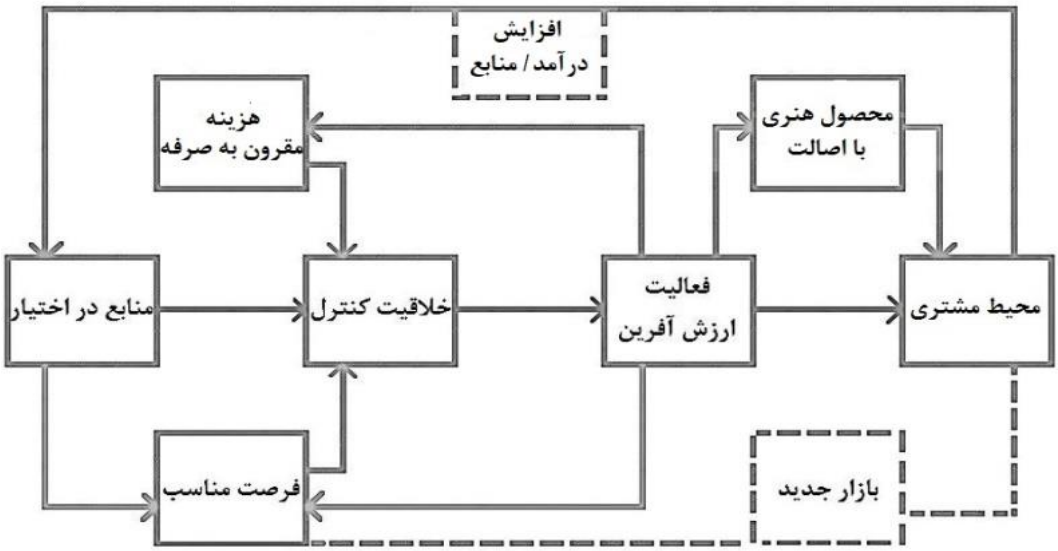
منبع: یافته‌های تحقیق

نتیجهٔ این فعالیت‌ها، تولید محصولات با کیفیت و استانداردهای جهانی خواهد بود. ۷۵٪ افراد نقش اطرافیان و شرایط حاکم بر مشتریان را در انتخاب و خرید محصولات مؤثر دانسته‌اند.

در یک قیاس، زمانی که محصولات با ارزش هنری که در حوزهٔ صنایع دستی سفالی‌اند را در مدل کسب‌وکار استروالدر قرار دهیم، مشاهده می‌شود در بخش ارزش‌های پیشنهادی مدل استروالدر، بیشتر ویژگی‌های بین‌المللی محصول صنایع دستی ارزیابی نمی‌شوند و تعدادی از مفاهیم مدنظر استروالدر نیز به حوزهٔ هنر مرتبط نیستند؛ به‌طور مثال، توجه به مسئولیت اجتماعی در مدل کسب‌وکار استروالدر تعریف نشده است. همچنین، هنرمند و صنعتگر صنایع دستی باوجود دارابودن ویژگی‌های درخور توجه، در مدل کسب‌وکار استروالدر صرفاً به‌عنوان یکی از فاکتورهای منابع انسانی بررسی می‌شود؛ در صورتی که توانمندی‌های تخصصی این افراد در شکل‌دهی اولیهٔ کسب‌وکارشان بسیار مؤثر است و لازم است در یکی از مؤلفه‌های طراحی مدل کسب‌وکار قرار گیرد. واژه‌های شریک و شراکت نیز به‌دلیل برداشت‌های متفاوت و نگاه بدبینانهٔ هنرمندان، مشکلاتی را در طراحی مدل براساس الگوی استروالدر ایجاد می‌کند.

مدل کسب وکار طراحی‌شده

در پژوهش حاضر به‌منظور توسعهٔ مبانی نظری مدل‌های کسب‌وکار در حوزهٔ فعالیت‌های صنایع دستی، تحلیل منسجم و دقیق روش‌های کسب‌وکار استفاده‌شده در حوزهٔ صنایع دستی لالجین، این فرضیه را تقویت می‌کند که مدل کسب‌وکار مناسب این حوزه با مدل‌های مرسوم در سایر حوزه‌های کسب‌وکار متفاوت است. این تفاوت هم در روش‌های به کار گرفته شده و هم در رویکرد مدل وجود دارد. در این مدل علاوه بر اصول امکان‌گرایی، به‌منظور انجام فعالیت‌های یک کسب‌وکار، عناصر اجرایی مشترک در بسیاری از الگوهای طراحی مدل کسب‌وکار به‌عنوان دیگر عناصر اولیهٔ مدل انتخاب شد. مؤلفه‌های مرتبط با حوزهٔ صنایع دستی و هنر نیز به عناصر مدل اضافه شد. عملکرد مدل کسب‌وکار طراحی‌شده همان‌طور که در شکل ٦ مشاهده می‌شود همانند مدل کسب‌وکار استروالدر و نظریه سارازواتی در سطح پیکربندی کسب‌وکار قرار گرفته است و در چرخه‌ای بالنده، لایه‌های مدل کسب‌وکار یک شرکت و بنگاه صنایع دستی را به هم متصل می‌کنند. در طراحی مدل ماهی، ساختاری ساده، مناسب و به‌طور ذاتی فهم‌پذیر مدنظر بوده است؛ اما در عین حال پیچیدگی لازم به‌منظور جلوگیری از خوانش آسان مدل کسب‌وکار توسط رقبا را تأمین می‌کند.



شکل ٦- مدل کسب‌وکار نهایی طراحی‌شده (مدل ماهی)

منبع: یافته‌های تحقیق

توصیف مدل طراحی‌شده

در این پژوهش، مدل کسب‌وکار مبتنی بر تفکر امکان‌گرا در حوزهٔ صنایع دستی با عنوان «مدل کسب‌وکار ماهی[1]» ارائه شده است. در ساختار و تقسیم‌بندی عناصر مدل کسب‌وکار جدید سه بخش توانایی، فعالیت و نتیجه، هفت عنصر اصلی ساختار مدل را پوشش می‌دهند (شکل ۷). در این مدل کسب‌وکار، کارآفرین سفالگر براساس بخش «توانایی»، با استفاده از منابعی که در اختیار دارد با کنترل شرایط موجود، از فرصت‌های فراهم شده بهره می‌گیرد. توانایی‌های کارآفرین انجام انواعی از فعالیت‌ها را امکان‌پذیر می‌کند. بخش «فعالیت» در هستی‌شناسی مدل کسب‌وکار ماهی نقش محوری دارد. تولید و عرضهٔ محصول، شناسایی فرصت‌های مناسب و همچنین جذب و حفظ مشتری به‌منظور ایجاد درآمد در راستای افزایش منابع در اختیار، فعالیت‌های اصلی در مدل ماهی به حساب می‌آیند. انجام مجموعه فعالیت‌های اصلی، نتایجی را به دنبال دارد. این نتایج بخش سوم مدل را تشکیل می‌دهند. محصول هنری با ارزش، مشتریان وفادار با توجه به شرایط حاکم بر زندگی مشتریان و ایجاد انواع هزینه‌های قابل تحمل، به‌عنوان بخش «نتیجه» در نظر گرفته شده است.

[1] Fish Business Model

۱) توانایی منابع در اختیار

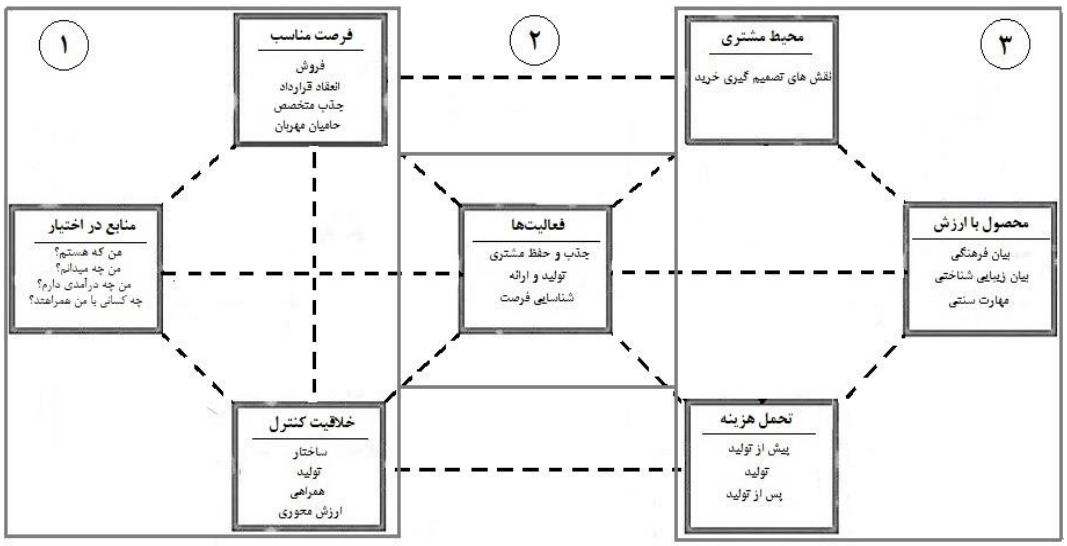
به معنی آن است که کارآفرین حوزهٔ صنایع دستی برای ارائه محصول سفالی خود، به آنچه هست، آنچه دارد و آنان که می‌شناسد، آگاه باشد. با توجه به ویژگی‌های تعریف‌شده برای محصولات صنایع دستی در دنیا، کارآفرین حوزهٔ صنایع دستی سفال به‌عنوان هنرمند یا صنعتگر، باید توانایی اجرای شاخص‌های مدنظر در تعاریف محصولات صنایع دستی را داشته باشد.

علاوه بر آن، برخورداری از میزان درخور قبولی از شاخص‌های کارآفرینی نیز مورد نیاز است. او به‌عنوان شخصی که در حوزهٔ فرهنگ و هنر فعالیت دارد، به اطلاعات و دانش تخصصی حوزهٔ سفالگری نیز نیازمند است. به بیان دیگر، کارآفرین صنایع دستی سفالی، به اطلاعات دو حوزهٔ هنر و کارآفرینی نیاز دارد. دانش و مهارت شخصی هنرمندانه و دیدگاه او به فعالیت‌های کارآفرینانه، زیرمجموعه منابع معنوی در اختیارش قرار می‌گیرد. منابع در اختیار می‌تواند در تملک کارآفرین حوزهٔ صنایع دستی سفال باشد و به کمک مشتریان وفادار (دوستان و آشنایان) به‌عنوان حامیان مالی مهربان یا همکاران کسب‌وکار تأمین شود. منابع در اختیار اجزائی از یک مدل کسب‌وکار قوی‌اند که به مرور زمان بر میزان و حجم آنها افزوده می‌شود. به عبارتی، به مرور زمان و با رسیدن به هرکدام از اهداف در کسب‌وکار و ایجاد درآمد، به منابع در اختیارش افزوده خواهد شد. منابع در اختیار به‌صورت زیر دسته‌بندی می‌شوند:

- منابع معنوی: اجزائی از یک مدل کسب‌وکار قوی که به مرور زمان بر ارزش آنها افزوده می‌شود؛ از قبیل برندها، دانش اختصاصی، حق اختراع و حق تکثیرها.
- منابع انسانی: هر شرکتی به منابع انسانی نیاز دارد؛ مانند کارگران، مدیران، دانشمندان، مسئول فروش ماهر، مشتریان وفادار و حامیان مالی مهربان و همراه.
- منابع مالی: سرمایهٔ مالی و بودجهٔ اولیه که در اختیار کارآفرین حوزهٔ صنایع دستی سفال قرار دارد.

گفتنی است، مشتریان به‌خصوص مشتریان اولیه و اغلب آشنا، پس از خرید و درک ارزش محصولات، منابع مالی و ارتباطات جدیدی را به منابع در اختیار می‌افزایند. این بخش از مشتریان با ایجاد درآمدهای تکرارپذیر بر منابع در اختیار می‌افزایند و همچون بخشی از تیم فرد کارآفرین حوزهٔ صنایع دستی سفال عمل می‌کنند. همچنین، حامیان مالی مهربان به‌دلیل آشنایی و وابستگی‌های عاطفی قبلی، در ابتدا برایشان موفقیت کارآفرین در کسب‌وکار اهمیت دارد و سود در مرتبهٔ دوم اهمیت است. آنها باعث افزایش توان و انجام بهتر فعالیت‌های کسب‌وکار می‌شوند.

با توجه به اینکه انجام تمام فعالیت‌ها در ابتدا بر عهدهٔ کارآفرین حوزهٔ صنایع دستی سفال و تیم نسبتاً کوچکی است، حامیان مهربان در معانی ائتلاف‌های استراتژیک سازوانی یا شراکت‌های کلیدی استروالدر قرار نمی‌گیرند و همچون بخشی از تیم اولیه در زمان شروع کسب‌وکار عمل می‌کنند. یک شروع ایدئال برای کسب‌وکار، القاکردن نظرات به حامیان مهربان و جلب‌نظر مشتریان اولیه است. در این شرایط، مؤلفه منابع در اختیار با اصل هزینهٔ قابل تحمل، به خوبی منطبق است تا بتواند ایدهٔ کارآفرین حوزهٔ صنایع دستی سفال را با صرف سرمایهٔ پایین وارد بازار کند. اصل شراکت استراتژیک در کسب‌وکارهای سفالگران لالجین در ابتدای ایجاد کسب‌وکار وجود ندارد و فعالان سفال در بسیاری از موارد از داشتن شریک اجتناب می‌کنند. وجود ذهنیت بروز بدقولی و احساس رقابت پنهان در میان فعالان حوزهٔ سفال باعث نبود اطمینان و دوری از شراکت با سایر فعالان شده است. بسیاری از شراکت‌ها به‌صورت خانوادگی وجود دارند که کارآفرین سفالگر (هنرمند یا صنعتگر)، خانواده را به‌عنوان منابع در اختیار در نظر می‌گیرد.



شکل ۷- هستی‌شناسی مدل کسب‌وکار ماهی

منبع: یافته‌های تحقیق

۲) توانایی خلاقیت در کنترل

به اندازه‌ای که ما می‌توانیم آینده را کنترل کنیم، نیازی نیست آن را پیش‌بینی کنیم. حضور در یک بازار پیش‌بینی‌ناپذیر به این معنی است که بازار را با تصمیمات خودمان می‌توانیم شکل دهیم و فعالیت‌ها در بازار با سرمایه‌گذاران متعهد و مشتریان وفادار مرتبط است (Sarasvathy, 2008: 91). کارآفرین حوزهٔ صنایع دستی سفال با توجه به عدم پیش‌بینی قاطع شرایط، در حل مسائل و مشکلات بین پرسنل همراه خود، به مدیریتی خلاق برای کنترل داخلی شرکت یا گروه نیازمند است. حفظ شرایط کسب‌وکار به‌منظور رعایت اصل ارزش‌محوری تولید محصولات و کسب‌وکار، به تأکید و تذکر به خود و سایر همراهان نیاز دارد. تأکید بر ارزش‌محوری، با خلاقیت در کنترل کسب‌وکار امکان‌پذیر خواهد بود. مجموعه فعالیت‌های داخلی شرکت و کارگاه و مجموعه فعالیت‌های خارج از محیط کارگاه، به مدیریتی خلاق نیازمند است تا با توجه به شرایط و تغییرات حاکم بر بازار و محیط کسب‌وکار، به مناسب‌ترین شکل ممکن هماهنگی‌ها را انجام دهد و تغییرات احتمالی در فعالیت‌های شرکت یا گروه را کنترل کند. همچنین، حجم فعالیت‌های داخلی و خارجی شرکت، هزینه‌هایی را به همراه دارد که کنترل آن از افزایش نامناسب و غیرمترقبهٔ هزینه‌ها جلوگیری می‌کند. خلاقیت در کنترل شرایط، از اصول نظریه امکان‌گرایی و مدل کسب‌وکار ماهی است.

۳) توانایی تشخیص فرصت مناسب

یک قاعده از تفکر امکان‌گرا توانایی تبدیل تهدید به فرصت است. کارآفرینی شامل همه فعالیت‌ها و اقدامات مرتبط با درک و فهم فرصت‌ها و تأسیس کسب‌وکاری برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها است (Ekhardts & Shane, 2003: 341). در صورتی که از جانب کارآفرین حوزهٔ صنایع دستی سفال امکان شناسایی گزینه‌های فروش محصولات، انعقاد قراردادهای سفارشی‌سازی، جذب همکاران متخصص، مشتریان و حامیان مهربان ممکن باشد، این گزینه‌ها فرصت‌های مناسبی‌اند که در حوزهٔ تولید و عرضهٔ محصولات سفالی به وجود آیند. فرایند تشخیص یک فرصت مناسب، بیش از احتمال و شانس اهمیت دارد. به عبارتی دیگر، بدون داشتن مجموعه‌ای از توانایی‌ها، شانس شناسایی فرصت‌های مناسب به‌مراتب کاهش می‌یابد. کارآفرین از اتفاقات احتمالی مثبت (اصل احتمال و شانس نظریه سارازواتی) استقبال می‌کند؛ اما بر توانمندی‌های خود در شناسایی فرصت‌ها تکیه دارد. او با اشتیاق بهره‌برداری از فرصت‌های شناسایی‌شده به کشف فرصت‌های مناسب جدید می‌اندیشد.

٤) فعالیت‌های ارزش‌آفرین

به معنی آنچه کارآفرین حوزهٔ صنایع دستی سفال انجام می‌دهد تا مشتریان برای محصولات صنایع دستی نسبت به محصولات

مشابه ارزش بیشتر و تمایز قائل شوند. این فعالیت‌ها به این صورت دسته‌بندی می‌شوند:

- تولید: شامل طراحی خلاقانه، ساخت و ارائه محصول با کیفیت عالی و دارای نوآوری است. تولید، فعالیت غالب در مدل کسب‌وکار حوزهٔ صنایع دستی است.
- جذب و حفظ مشتری: تماس با مشتری نقش مهمی در تجربه و آگاهی مشتری از محصول ایفا می‌کند. یکی از فعالیت‌های اصلی، چگونگی ارتباط با مشتری و اطرافیانش است. انتقال محصولات صنایع دستی به بازار مدنظر، به یافتن ترکیبی مناسب از ارتباطات و دسترسی به مشتریان نیازمند است که موجب افزایش میزان میانگین درآمد می‌شود. استفاده از روش‌های قیمت‌گذاری پویا نیز موجب جذب و حفظ مشتری می‌شود و بر منابع می‌افزاید.
- ارزیابی فرصت‌های مناسب بازار: در این نگاه، مهم‌ترین وظیفهٔ کارآفرین حوزهٔ صنایع دستی سفال بهره‌برداری از فرصت‌هایی است که بالقوه در محیط اطراف وجود دارد و لازم است او با استفاده از ویژگی‌های خود این فرصت‌ها را شناسایی و ارزیابی کند و از آنها بهره ببرد. استفاده از الگوهای شناسایی و ارزیابی فرصت، راه‌گشای کارآفرین حوزهٔ صنایع دستی است. فعالیت برای جمع‌آوری اطلاعات و به‌کارگیری الگوهای شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها از فعالیت‌های اصلی مدل کسب‌وکار ماهی است. زمانی که کارآفرین صنایع دستی براساس دانش و منابع در اختیارش (توانایی)، فعالیت‌های ارزش‌آفرین را دنبال می‌کند، بیش از آنکه به احتمالات و شانس تکیه کند، با صرف زمان و توجه به هزینهٔ کم، به دنبال کشف و شناسایی فرصت‌های مناسب است.

۵) دستیابی به محصول هنری با ارزش

اگر محصولات ساخته‌شده در حوزهٔ سفالگری را بررسی کنیم، به مجموعه‌ای از محصولات سفالی به‌صورت اثر هنری تک مواجه خواهیم شد که فرد سفالگر نمونهٔ دومی از آن را نمی‌سازد. در این حالت، فرد سفالگر به‌عنوان هنرمند، اثری بدیع را خلق کرده است. در حالت دوم، محصول سفالی تکثیر می‌شود و به‌دلیل تعداد مشخص و تعریف‌شدهٔ تولید آن یا سفارش انحصاری که از طرف مشتری به او داده شده است، محصولاتی خاص با کیفیت بالا و شناسنامه‌دار تولید می‌کند که در بسیاری از موارد کاملاً با شاخص‌ها و معیارهای بین‌المللی صنایع دستی (جدول ٦) همخوانی دارد. با توجه به معیارهای مشخص‌شدهٔ سازمان جهانی صنایع دستی، وقتی مشتریان محصول صنایع دستی را خریداری می‌کنند، باید از کیفیت

بالا، وجود نوآوری و رعایت قوانین محیط زیست در تولید اطمینان حاصل کنند؛ محصولی که بیان‌کنندهٔ هویت فرهنگی و ارزش‌های زیباشناختی سنتی، با تکنیک‌های تولید سنتی باشد. تحلیل‌های بخش کیفی نشان می‌دهند تمرکز بر حالت دوم یعنی تولید محصولات با کیفیت نسبت به آثار هنری تک بیشتر است. درنتیجه، مؤلفهٔ تأییدشده در مدل کسب‌وکار ماهی مفهوم محصول هنری با ارزش را مناسب‌تر از مفهوم اثر هنری می‌داند. محصولی ارزشمند با فرم و ویژگی‌های هنری که مجدداً قابل تهیه باشد، دلیل ترجیح خرید مشتریان اصلی سفال لالجین است. مجموعه کیفیت، هویت و شناسنامه‌داربودن، ترکیبی از عناصری است که نیازهای مشتریان متفاوت را ازطریق خلق ارزش برآورده می‌کند. محصولات صنایع دستی باید از لحاظ کمی (قیمت و سرعت خدمات رسانی) یا کیفی (طراحی، هویت و تجربهٔ مشتری) برای مشتریان با ارزش باشند.

جدول ٦- معیارهای محصول از منظر سازمان جهانی صنایع دستی (WCC, 2016)

پیش‌شرط	سازگار با محیط زیست		مسئولیت اجتماعی	
ویژگی	مرغوبیت	اصالت	نوآوری	بازاریابی

٦) دستیابی به هزینهٔ مقرون‌به‌صرفه

ساختار هزینه در مدل کسب‌وکار ماهی ارزش‌محور است. انجام فعالیت‌های ارزش‌آفرین موجب ایجاد هزینه‌هایی است که در سه بخش پیش از تولید، تولید و پس از تولید جای می‌گیرند (رنانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵). این نگاه به هزینه‌ها، ارتباط مستقیمی با مؤلفهٔ خلاقیت در کنترل دارد. با توجه به اهمیت ساختار هزینه در مدل کسب‌وکار ماهی، هزینهٔ مقرون‌به‌صرفه، جایگزین ضرر قابل تحمل شده است که در نظریه سارازواتی بیان شده بود. به عبارتی، کارآفرین حوزهٔ صنایع دستی سفال با توجه به امکان مالی اولیهٔ خود، علاوه بر اینکه به ضرر احتمالی توجه دارد، به بودجه‌ای تأکید دارد که از ابتدا می‌تواند برای شروع فعالیت‌های مدنظرش هزینه کند. توجه به وجود انواع هزینه‌ها در مدل کسب‌وکار ماهی مهم است. تمایل‌نداشتن به شریک در کسب‌وکارهای سفالی لالجین به‌دلیل نبود اطمینان کافی و مناسب به سایر افراد فعال در زمینه‌های مختلف حوزهٔ

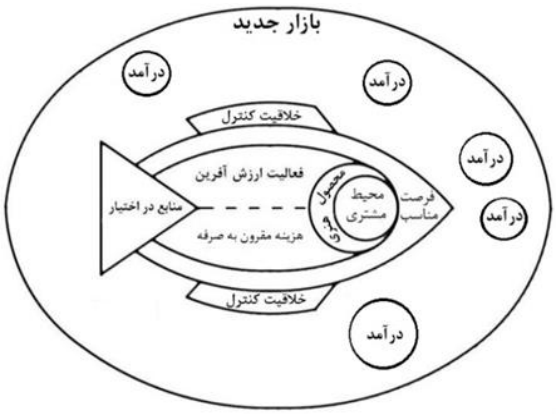
سفال است. این نبود اطمینان میان فعالان این حوزه، افزایش هزینه‌ها در بازهٔ زمانی تولید تا مصرف را سبب شده است. این امر، در نظر گرفتن هزینهٔ مبادله در محاسبات اولیه برای شروع فعالیت‌های کسب‌وکار را ضروری می‌کند. همچنین، توجه به مسئولیت اجتماعی از ویژگی‌های محصولات صنایع دستی است. فعال حوزهٔ صنایع دستی باید به‌عنوان پیش‌شرط، حقوق اجتماعی و قانونی پرسنل، مشتریان محصولات صنایع دستی و سایر افرادی را رعایت کند که فعالیت‌های اجرایی و تولیدی سفال بر زندگی آنان تأثیر دارد. ممکن است رعایت این حقوق، هزینه‌هایی را به دنبال داشته باشد.

۷) دستیابی به محیط مشتری

امروزه افراد معمولاً با خانواده و اطرافیان تعامل مثبتی در فرایند تصمیم‌گیری دارند. مشارکت اعضای خانواده و اطرافیان فرد در فرایند تصمیم‌گیری نیز از لحاظ طبقهٔ اجتماعی متفاوت است (Reynolds & et al, 2002: 689). بسیاری از خریداران در حوزهٔ صنایع دستی، به‌ویژه صنایع دستی سفالی لالجین، لزوماً مصرف‌کنندهٔ اصلی محصولات نیستند. بسیاری از تصمیمات خرید مصرف‌کنندگان درون محیط خانواده و اطرافیان نزدیک گرفته می‌شود. درک رفتار مشتری و شناخت خانواده و اطرافیان در تصمیم‌گیری خرید از اهمیت خاصی برخوردار است. هریک از اعضای خانواده و اطرافیان نقش‌های متفاوتی در تصمیم‌گیری دارند. ازاین‌رو، تشخیص اینکه کدام‌یک از اعضای خانواده و اطرافیان در این فرایند تأثیرگذار است، برای فروش محصولات صنایع دستی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا کارآفرینان با تشخیص نقش آن عضو خانواده و اطرافیان، از روش‌های بازاریابی و فروش می‌توانند به‌درستی استفاده کنند. این نقش‌ها عبارت‌اند از (Assael, 1998: 203):

- آغازگر (پیش‌قدم): کسی که نیازی را در یک مورد تشخیص می‌دهد و ایدهٔ خرید کالا را پیشنهاد می‌کند.
- تأثیرگذار: کسی که نظرات شخصی او درنهایت بر تصمیم خرید تأثیر می‌گذارد.
- جمع‌آوری‌کنندهٔ اطلاعات: فرد یا افرادی که اطلاعات مربوط به خرید احتمالی را جمع‌آوری می‌کنند.
- تصمیم‌گیرنده: فردی که اختیار تصمیم خرید را دارد.
- خریدار: این شخص عملاً خرید را انجام می‌دهد.
- مصرف‌کننده: کسی که کالا را استفاده می‌کند.

کارآفرین حوزهٔ صنایع دستی برحسب توانایی‌های خود یک داستان متقاعدگر از یک سفر ادامه‌دار در دریایی مواج را به‌منظور جذب افراد و با هدف افزایش توانمندی‌های خود نقل می‌کند. به تعبیری، ابتدا کارآفرین با تکیه بر توانایی‌هایش افرادی را با خود همراه می‌کند، به دریای تجارت و بازار وارد می‌شود و تلاش می‌کند در مسیر روبه‌جلو حرکت کند. با توجه به معانی و ویژگی‌های عناصر مدل طراحی‌شدهٔ جدید، مدل گرافیکی ماهی برای مدل کسب‌وکار امکان‌گرا در حوزهٔ صنایع دستی ایران در شکل ۸ به تصویر کشیده شد.



شکل ۸- طرح شماتیک مدل کسب‌وکار ماهی

منبع: یافته‌های تحقیق

نتیجه‌گیری

با توجه به هدف تحقیق و سؤالات مطرح‌شده در پایان بخش کمی تحقیق و یافته‌های بخش کیفی تحقیق، می‌توان مجموعه فعالیت‌های کسب‌وکار صنایع دستی سفالی لالجین را به رویکرد امکان‌گرایی سارازواتی نزدیک دانست. به

عبارتی باید براساس تفکر امکان‌گرا و نظریه سارازواتی، مدل کسب‌وکار اجرایی جدیدی که متفاوت از مدل کسب‌وکار هدف‌گرا باشد، در اختیار فعالان صنایع دستی قرار گیرد. با توجه به تحلیل یافته‌های تحقیق و مقایسه‌ای که در جدول ۷ انجام شده است، مدل کسب‌وکار ماهی با سایر الگوهای کسب‌وکار تشابه و تفاوت‌هایی دارد. بخشی از عناصر مدل ماهی با تعدادی از عناصر مدل استروالدر و سایر الگوهای کسب‌وکار همپوشانی دارد؛ با وجود این، عناصری حذف و عناصر جدیدی اضافه شده‌اند. عناصر و اصولی، حذف و عناصر و اصول جدیدی اضافه شده است. به عبارتی، مدل کسب‌وکار ماهی، نظریه امکان‌گرایی سارازواتی را تبدیل به مدل عملیاتی

کسب‌وکارهای حوزهٔ صنایع دستی کرده و در عین حال از تجربیات مدل‌های کسب‌وکار، به‌ویژه مدل کسب‌وکار استروالدر (۲۰۰٤) بهره گرفته است.

تولید محصولات سفالی در سطح بین‌المللی در یک شهر جهانی، نیازمند پل ارتباطی به‌صورت ساختار اجرایی منسجم اقتصادی – مدیریتی است که فعالان و تولیدکنندگان صنایع دستی به‌صورت مستقل و کمترین نیاز به بخش دولتی، در بررسی‌های ناظران بین‌المللی، ویژگی‌های مدنظر در دو آیین‌نامهٔ سازمان جهانی صنایع دستی را داشته باشند. بنابراین، با توجه به نتایج پژوهش، به‌کارگیری مدل کسب‌وکار امکان‌گرا (مدل کسب‌وکار ماهی) در فرایند اجرایی شرکت، در موفقیت فعالان صنایع دستی می‌تواند مؤثر باشد. با توجه به یافته‌ها و نتایج حاصل از انجام پژوهش، به فعالان حوزهٔ صنایع دستی سفالی لالجین پیشنهاد می‌شود موارد مطرح‌شدهٔ زیر را در طراحی مدل مناسب کسب‌وکارشان براساس چارچوب مدل ماهی لحاظ کنند:

- مشتریان را به گردشگران، عمده‌فروشان و فروشندگان خرد بخش‌بندی کنند.
- به محیط و شرایطی توجه کنند که مشتری تحت‌تأثیر آن قرار دارد.
- برای جذب و حفظ مشتری، ارتباط شخصی و در مرحلهٔ بعد ارتباط اختصاصی با مشتریان پیشنهاد می‌شود.
- برای دسترسی و حفظ مشتریان، فعالیت در شبکه‌های اجتماعی و دسترسی‌های نرم‌افزاری پیشنهاد می‌شود.
- با طراحی خلاقانه و حفظ کیفیت مناسب در تولید، فروش مداوم و تولید محصولات سفالی برای برندها و سایت‌های معتبر بین‌المللی امکان خواهد داشت.
- برای ارزیابی صحیح فرصت‌های مناسب بازار صنایع دستی، از الگوهای شناسایی فرصت استفاده کنند.
- برای شکل‌گیری برندی با جایگاه و افزایش سفارشات، به نوآوری در محصولات و هویت فرهنگی توجه کنند.
- برای جلوگیری از بروز ضررهای جبران‌ناپذیر، به محاسبهٔ انواع هزینه‌های غیرمستقیم و پنهان، در کنار هزینه‌های ناشی از تولید محصول توجه کنند.
- برای افزایش منابع کسب‌وکار، استفادهٔ صحیح از توانمندی‌های شخصیتی، مهارت‌های فردی و ایجاد ارتباط مناسب با مجموعه افراد فعال در حوزهٔ سفال پیشنهاد می‌شود.
- با توجه و دقت به زمان، مکان و شیوه‌های فروش و جلب همراهی متخصصان و حامیان مهربان، فرصت انعقاد قراردادهای سفارشی‌سازی بیشتری را فراهم کنند.
- با کنترل شرایط داخلی شرکت و انواع هزینه‌ها، امکان حفظ رویکرد تولید محصولات هنری با ارزش و جذب حمایت‌های لازم را میسر کنند.

جدول ۷- سیر تبدیل و همپوشانی عناصر در مدل جدید

	عناصر موجود در تمام الگوها در مقایسه با مدل استروالدر		اصول امکان‌گرایی سارازواتی		عناصر مدل کسب‌وکار ماهی		عناصر موجود در تمام الگوها در مقایسه با مدل ماهی
۱	مشتریان				محیط مشتری	۱	مشتریان
۲	فعالیت ها				فعالیت های ارزش آفرین	۲	فعالیت ها
۳	کمیت						کمیت
۴	حوزه فعالیت						حوزه فعالیت
۵	ارزشهای پیشنهادی				محصول هنری	۳	ارزشهای پیشنهادی
۶	ساختار مالی	۱	ضرر قابل تحمل	۱	هزینه مقرون به صرفه	۴	ساختار مالی
۷	منابع مورد نیاز	۲	منابع موجود	۲	منابع در اختیار	۵	منابع مورد نیاز
۸	رقابت						رقابت
۹	مشارکت ها	۳	شراکت استراتژیک	۳			مشارکت ها
۱۰	حاکمیت سازمان	۴	احتمال و شانس	۴	فرصت مناسب	۶	حاکمیت سازمان
۱۱	قابلیت و شایستگی	۵	کنترل	۵	خلاقیت در کنترل	۷	قابلیت و شایستگی

منبع: یافته‌های تحقیق

منابع

استروالدر، الکساندر و همکاران (۱۳۹٤). ***طراحی ارزش پیشنهادی*** (چاپ اول)، مترجم وطن‌دوست، بابک، تهران: آریانا قلم.

افراخته، حسن و همکاران (۱۳۹۵). «واکاوی چالش‌های فراروی صنعت سفال شهر لالجین با به‌کارگیری تئوری بنیادی»، ***دوفصلنامه جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای***، دوره ١٤، شماره ۱، ١١٤-٨٩.

بازرگان هرندی، عباس (۱۳۸۷). «روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت». ***دانش مدیریت***، سال ۲۱، شماره ۸۱، ٣٦- ١٩.

چهاردولی، معصومه و ملک‌حسینی، عباس (١٣٩٤). «بررسی فرصت‌ها وچالش‌های گردشگری شهری لالجین با تأکید بر صنعت سفالگری». **دومین کنگره بین‌المللی جغرافیا و توسعه پایدار**، مؤسسه سفیران فرهنگی مبین.

دانایی‌فرد، حسن و امامی، سید مجتبی (١٣٨٦). «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد». ***اندیشه مدیریت***، سال ۱، شماره ۲، ۹۷-٦٩.

رنانی، محسن و همکاران (۱۳۹۵). «مسئله‌شناسی اقتصادی هنر ایران». ***دانشگاه هنر اصفهان***.

سید صدر، سید ابوالقاسم (١٣٨٦). ***دایره‌المعارف هنرهای صنایع دستی و حرف مربوط به آن*** (چاپ اول)، تهران: سیمای دانش.

نیرومند، پوراندخت و همکاران (۱۳۹۲). «ارائه چارچوبی برای طراحی مدل کسب‌وکار». ***مدیریت فناوری اطلاعات***، دوره ٤، شماره ۵، ٢٨٤-٢٦٧.

Assael, H. (1998). *Consumer Behavior and marketing action*. Cincinnati, Ohio: South-western college publishing.

Award of Excellence for Handicrafts (2016). WCC.

Bontje, M., & Musterd, S. (2009). Creative industries, creative class and competitiveness: Expert opinions critically appraised. *Geoforum 40*(5), 843–852.

Charmaz, K., & Belgrave, L. (2012). Qualitative interviewing and grounded theory analysis. *The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft*, 2, 347-365.

Dew, N., Sarasathy, S., Read, S., & Wiltbank, R. (2009). Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision. *Strategic Entrepreneurship Journal 3*(2), 105-126.

Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of management 29*(3), 333-349.

Leitao, A., Cunha, P., Valente, F., Marques, P. (2013).: Roadmap for business models definition in manufacturing companies. *Procedia Forty Sixth CIRP* Conference on Manufacturing Systems, 7, 383-388.

Osterwalde, A., Pigneur, Y., & Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, *Communications of AIS 16*(1)5, 1-40.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – A Proposition in a design science approach*. These, University of Lausanne, Switzerland Sharpley, C. F., Fairnie, E., Tabary

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management 5*(7), 22-30.

Reynolds, K. E., Ganesh, J., & Luckett, M. (2002). Traditional malls vs. factory outlets: comparing shopper typologies and implications for retail strategy. *Journal of Business Research 55*(9), 687-696.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review 26*(2), 243-263.

Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.

Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2006). The affordable loss principle. *Technical Note. Charlottesville, VA: University of Virginia Darden School Foundation*.

Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2003). Accounting for the future: Psychological aspects of effectual entrepreneurship. *Journal of Applied Psychology (In Review)*.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning 43*(2-343), 172-149.

UNCTAD. (2008). United Nations Conference on Trade and Development.

UNESCO, U. / ITC. (1997). International Symposium on "Crafts and the International Market: Trade and Customs Codification".