



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

Mardavij Tavakoli¹, Rasoul Bidram^{2*}, Saeed Mirvahedi³

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 کسب و کار امکان گرا در صنایع دستی شهر جهانی لالچین^۱

مرداویج توکلی^۱، رسول بیدرام^{۲*}، سعید سعید میرواحدی^۳

- ۱- دانشجوی دکتری 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 طباطبائی، تهران، ایران

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

چکیده

در فعالیت های تولید و عرضه محصولات صنایع دستی توجهی به مبحث انتخاب و طراحی مدل کسب و کار نشده است. در این تحقیق به روش آمیخته تبیینی متوالی، ابتدا در بخش کمی، مجموعه روش های استفاده شده در کسب و کار سفالگری لالچین در استان همدان، به روش ارزیابی استروالدر، با انجام تحلیل توصیفی بررسی شد. ۱۵۲ مجموعه فعال سفالگری در شهر جهانی صنایع دستی لالچین به عنوان نمونه به صورت غیراحتمالی مدنظر قرار گرفتند. مشخص شد الگوی استروالدر، در تعدادی از عناصر و روش های پیشنهادی خود، کسب و کارهای حوزه سفالگری را پوشش نمی دهد. در بخش کیفی به شیوه داده بنیاد جمعی ساختی، براساس نظریه امکان گرایی سارازواتی، فعالیت های حوزه صنایع دستی با هدف دستیابی به الگوی کسب و کار مناسب کدگذاری شدند. با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته و با روش نمونه گیری نظری، گردآوری اطلاعات از ۲۴ نفر فعال تخصصی، اجرایی و دانشگاهی صورت گرفت و الگوی کسب و کار جدیدی طراحی شد. در این الگوی جدید که مدل کسب و کار ماهی نام گذاری شد، نظریه امکان گرایی سارازواتی به مدل عملیاتی کسب و کارهای حوزه صنایع دستی، تبدیل و در عین حال از تجربیات الگوی کسب و کار استروالدر بهره گرفته شد.

واژه های کلیدی: مدل کسب و کار امکان گرا، صنایع دستی، مدل کسب و کار ماهی، شهر جهانی لالچین.

* Corresponding Author: Rasoul Bidram

E-mail address: m_tavakoli@pnu.ac.ir, r.bidram@au.ac.ir.com, mirvahedi@atu.ac.ir

Copyright2021@University of Isfahan. All rights reserved

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 توسعه پایدار و اقتصاد خلاق اهمیت بسیاری دارند (Bontje & Musterd, 2009: 849). محصولات سفالی، یکی از انواع صنایع دستی است که هندوستان در گستره وسیعی از ایران و جهان به آن علاقه زیادی دارند. در تعریفی کوتاه، صنایع سفالی عبارت است از ساخت و تهیه اشیا از گل پخته به‌صورت اشیا، کاشی، ظرف لعابدار یا بدون لعاب (سید صدر، ۱۳۸۶: ۱۱۹). شهر لالچین 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 آیین‌نامه انتخاب شهر جهانی صنایع دستی مطابقت دارد (WCC, 2014^۱). 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 فروشگاه‌های سفالگری در لالچین نشان می‌دهد هیچ فرایند و ساختار نظری مکتوبی برای طراحی مدل کسب‌وکار با جامعه آماری صنایع دستی ارائه نشده است که بتواند روش‌های مناسب کسب‌وکار را با ویژگی‌های مدنظر سازمان جهانی صنایع دستی هماهنگ کند (چهاردولی و ملک‌حسینی، ۱۳۹۴: 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، به دلیل 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 حوزه 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 حوزه صنعت متفاوت است. مدل‌های کارآفرینی استفاده‌شده در مفاهیم و روش‌های اجرایی و تصمیم‌گیری، بیشتر در بخش صنعت و خدمات بوده است؛

در نتیجه، امکان اجرای بسیاری از مدل‌ها به دلیل داشتن مؤلفه‌ها و عناصر غیرکارآمد یا غیرضروری در حوزه هنر و صنایع دستی وجود ندارد. هدف از این پژوهش، دستیابی به مدل کسب‌وکار امکان‌گرا در حوزه صنایع دستی است. امکان‌گرایی یک استراتژی نیست؛ بلکه یک شیوه تفکر و تصمیم‌گیری در کارآفرینی است. در واقع استراتژی‌ها و جهت‌گیری‌ها ماحصل این فلسفه فکری است. این مدل فکری در حال گسترش به بسیاری از مباحث کارآفرینی نظیر بازاریابی، مالی و ... است. ارائه مدل کسب‌وکار امکان‌گرا یک نوآوری در حوزه کسب‌وکارهای صنایع دستی و به نوعی سفالگری می‌تواند باشد.

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

ادبیات تحقیق

مدل کسب‌وکار

واژه «مدل کسب‌وکار» در سال‌های پایانی قرن بیستم و آغازین قرن بیست و یک، همزمان با رشد کسب‌وکارهای اینترنتی، تبدیل به واژه‌ای متداول در حوزه کسب‌وکار شد. از آن سال‌ها به بعد، تحقیق درباره مدل‌های کسب‌وکار و کاربرد آنها در متون مدیریتی افزایش یافت. مدل کسب‌وکار، هسته اصلی پاسخ رقابتی هر شرکت به بازار، تعریف گزاره 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 منعکس‌کننده فرض مدیریت درباره آنچه مشتریان می‌خواهند، چگونه خواستن آنها و چگونگی برآورده شدن این نیازها توسط شرکت و میزان پرداخت است (Teece, 2010: 154). صاحب‌نظران اجزای متفاوتی را برای مدل‌های کسب‌وکار پیشنهاد می‌کنند. مجموعه فعالیت‌ها و فرایندهای تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار باید هم‌افزایی و همبستگی مورد نیاز برای برآورده کردن 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 جامعه آماری ایران که در سال‌های اخیر انجام شده‌اند، در جدول ۱ ارائه می‌شوند.

^۱ World Crafts City

جدول ۱- پژوهش‌های مرتبط با مدل کسب و کار با انتخاب قلمرو مکانی و جامعه آماری در ایران

ردیف	مؤلف و سال	اهداف	نتایج
۱	صادقی و دیگران (۱۳۹۸)	دستیابی به مدل کسب و کاری نوآورانه با استفاده از پارادایم‌های مدیریتی لارج	شناسایی و نهایی کردن مؤلفه‌های لارج، تلفیق آنها با ارزش‌های مدل استروالد و دستیابی به ارزش‌های پیشنهادی
۲	قادری و دیگران (۱۳۹۸)	شناخت و طراحی مدل کسب و کار پلتفرم چندوجهی صنعت گردشگری	۲۸ مؤلفه و ۸۲ عنصر برای مدل کسب و کار پلتفرم‌های چندوجهی براساس ۹ بعد استروالد و پینور شناسایی شد
۳	بنجار و عباسی (۱۳۹۷)	بررسی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدل کسب و کار بانکداری شخصی مبتنی بر آنتولوژی کسب و کار استروالد	رابطه معنی‌دار بین مؤلفه‌های مشتری، مدیریت مالی و ارزش پیشنهادی در مدل کسب و کار بانکداری وجود دارد. وجود رابطه معنی‌دار بین مدیریت زیرساخت و ارزش پیشنهادی تأیید نشد.
۴	نیک‌بین و دیگران (۱۳۹۷)	بیان چارچوبی از مدل کسب و کار مؤثر در حوزه کسب و کارهای الکترونیکی با استفاده از روش شبکه خزان	طراحی مدل کسب و کار مؤثر در حوزه کسب و کارهای الکترونیکی
۵	میرواحدی (۱۳۹۶)	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.
۶	رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۵)	ارائه مدل کسب و کار الکترونیکی در صنعت بانکداری ایران	مدل کسب و کار الکترونیکی صنعت بانکداری دربرگیرنده ۴ بعد اصلی ارزش ارائه‌شده، مشتریان، تأمین‌کنندگان و مدیریت مالی است.
۷	زند و بیات (۱۳۹۵)	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 (۱۳۹۵)	واکاوای فرایند تصمیم‌گیری ایجاد کسب و کار جدید، با اتخاذ رویکرد غیرغایت‌گرا	الگوی تصمیم‌گیری ایجاد کسب و کار جدید در حوزه کسب و کارهای فناوری پیشرفته ایران
۹	محمدیان و دیگران (۱۳۹۵)	طراحی مدل کسب و کار مرکز رشد مجازی کسب و کار در ایران	در طراحی مدل از آنتولوژی مدل کسب و کار استروالد (۲۰۰۴) استفاده شده است و ۹ بخش اصلی مدل و روش‌های آن استفاده شده‌اند.
۱۰	بستام و دیگران (۱۳۹۴)	دستیابی به مدل کسب و کار انتیاتی برای حضور موفق در بازارهای بین‌المللی	سه بعد استراتژی رقابتی ساختار زنجیره ارزش بیرونی و ساختار زنجیره ارزش درونی هر شرکت پایه‌های بنیادین هر کسب و کار است.
۱۱	محمدیان و دیگران (۱۳۹۴)	بررسی عوامل مؤثر در انتخاب مدل‌های کسب و کار الکترونیکی	یکپارچگی فرایندها و راهبردهای سازمانی به‌ترتیب مهم‌ترین عوامل مؤثر در انتخاب مدل‌های کسب و کار الکترونیکی است.
۱۲	رزمی و دیگران (۱۳۹۳)	بررسی عوامل مؤثر در حوزه واسط مشتری برای طراحی مدل کسب و کار تجارت همراه، با وفاداری به آنتولوژی مدل کسب و کار استروالد	مؤلفه‌های واسط مشتری از جمله مؤلفه‌های مربوط به مشتری، کانال، سازوکارهای ارتباطی بر محصول مدل کسب و کار تأثیرگذار است.
۱۳	رضوانی و روحانی (۱۳۹۳)	دستیابی به الگوی گونه‌شناسی مدل‌های کسب و کار الکترونیکی	محور توجه و میزان کنترل نقاط مرجع استراتژیک مؤثری در انتخاب مدل‌های کسب و کار الکترونیکی در گونه‌شناسی مذکور است.
۱۴	عظیم‌زاده و دیگران (۱۳۹۲)	بررسی عوامل مؤثر در ایجاد کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی	اهمیت عوامل فردی در توفیق ایجاد کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی
۱۵	منطق‌ی و ثاقبی (۱۳۹۲)	ارزیابی و تحلیل سطوح مدل‌های کسب و کار	مهم‌ترین و مناسب‌ترین روش‌ها و معیارهای ارزیابی مدل کسب و کار مشخص شدند.
۱۶	نیرومند و دیگران (۱۳۹۲)	شناسایی روش‌های طراحی مدل کسب و کار و ارائه چارچوب پیشنهادی کسب و کارها 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	حسینی کیا و دیگران (۱۳۹۱)	بررسی عوامل مؤثر بر خلق ارزش در طراحی اجزای مدل کسب و کار در حوزه مدیریت زیرساخت و محصول	بین ابعاد مدنظر در مدل یعنی مدیریت زیرساخت به‌عنوان متغیر مستقل با بعد محصول به‌عنوان متغیر وابسته رابطه مثبت وجود دارد.
۱۸	نیرومند و دیگران (۱۳۹۱)	دستیابی به مدل کسب و کار مناسب برای بنگاه‌های ارائه‌دهنده اینترنت همراه	از میان مدل‌ها و الگوهای موجود مدلی به‌عنوان مناسب‌ترین مدل برای این حوزه شناسایی شد.
۱۹	حاجی حیدری سید جوادی (۱۳۹۰)	فراهم کردن امکان مدل‌سازی کسب و کار به شیوه‌ای پویا و منعطف	باوجود ایجاد ارزش ناشی از کاهش هزینه‌ها یا بهبود کیفیت، نحوه 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 حوزه اطلاعات و ارتباطات در ارتباط با شرکت مخابرات ایران	عناصر مناسب مدل کسب‌وکار استخراج و در قالب مدل ارائه شده است.
۲۱	محقق 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 به ترتیب مهم‌ترین موانع راه‌اندازی کسب‌وکار هستند.

منبع: یافته‌های تحقیق

کار گرفته شده‌اند که چهار حیطة یک کسب‌وکار شامل مشتریان، محصول، زیرساخت و پایداری مالی را پوشش می‌دهند (استروالد و پیگنیور، ۱۳۹۴: ۱۴۲). این مدل انجام فرایند بازاریابی و تحویل محصولات به مشتریان برای ایجاد درآمدهای پایدار و سودآور را نشان می‌دهد (Osterwalder, 2004: 60). با توجه به شکل ۱، مؤلفه محصول در هستی‌شناسی مدل کسب‌وکار استروالد (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.

در پژوهش حاضر، ابتدا تعاریف و مؤلفه‌های مفهوم مدل کسب‌وکار و عناصر تشکیل‌دهنده ۲۶ الگو بررسی شدند. یازده عنصر غیرتکراری شناسایی شد. با توجه به سیر تکاملی و مقایسه الگوهای موجود، مدل کسب‌وکار استروالد (۲۰۰۴) که در مرحله نهایی تکامل مدل‌ها قرار می‌گیرد و به حوزه عملکرد در سطح سازمان توجه دارد، برای ارزیابی روش‌های کسب‌وکار سفالی در لاجین انتخاب شد (Osterwalder, 2005: 21). مدل کسب‌وکار استروالد (۲۰۰۴) به سه سؤال «برای چه کسی؟ چه چیزی؟ چگونه؟» پاسخ می‌دهد. در این مدل نه عنصر از یازده عنصر شناسایی شده در الگوهای بررسی شده به



شکل ۱- هستی‌شناسی مدل کسب‌وکار استروالد (۲۰۰۴)

«هدف‌گرا» و «امکان‌گرا» برای توسعه کسب‌وکار وجود دارد. در برنامه‌ها و آموزش‌های کلاسیک بازاریابی، تفکر «هدف‌گرا»

نظریه امکان‌گرایی سازاواتی

با بررسی ادبیات حوزه مدیریت و کارآفرینی، دو تفکر

¹ Causation

² Effectuation

ج) اصل شراکت استراتژیک^۳: کارآفرینان به جای تمرکز بر رقابت تمایل به شراکت استراتژیک با کلیه ذی‌نفعان دارند. این شراکت به خصوص با مشتریان و تأمین‌کنندگان بسیار حیاتی است. اصل شراکت استراتژیک با اصل ضرر قابل تحمل به خوبی منطبق است تا بتواند ایده کارآفرین را با صرف سرمایه پایین وارد بازار کند. تعهد گرفتن از سرمایه‌گذار نیز خطر عدم قطعیت در مراحل اولیه تشکیل یک شرکت را از بین می‌برد و در نهایت، به دلیل اینکه کارآفرین به هیچ وجه به بازار خاصی برای ایده‌اش پایبند نشده است، گسترش دادن حلقه شریکان استراتژیک تعداد بازارهایی را افزایش می‌دهد که شرکت می‌تواند فعالیت داشته باشد (Dew, 2009: 118).

د) اصل استفاده از احتمال و شانس (لیمونا)^۴: یک قاعده 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 پیدا کردن نخستین مشتری در نزدیک‌ترین محدوده جغرافیایی یا شبکه اجتماعی اطرافشان یا در محدوده مهارت‌های حرفه‌ای‌شان، خود را درگیر هیچ تعصبی بر بازاری که از قبل مفروض باشد، نمی‌کنند. در عوض، خود را برای هرگونه واقعه غیرمنتظره‌ای آماده می‌کنند. (Saravathy, 2008: 89).

ه) اصل کنترل^۵: 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 ایده مناسب بسیار کم است؛ زیرا همواره یک فرد یا گروهی با منابع مالی 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 (Saravathy, 2003: 6).

آموزش داده می‌شود. این رویکرد با تعیین یک هدف مشخص به دنبال تحقق آن هدف با تجهیز منابع است (Saravathy, 2008: 16). براساس مباحث و شاخص‌های صنایع خلاق، ویژگی‌های محصولات و بنگاه‌های فعال حوزه صنایع دستی نسبت به شرکت‌های بخش صنعت و فناوری متفاوت است (UNCTAD, 2010)؛ بنابراین، رویکرد دیگری که تفکری متفاوت در مدیریت کسب و کار دارد را برای طراحی مدل کسب و کار 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 به طور آشکار یک نوع متمایز از استدلال و تفکر را ارائه می‌کند که از دیرباز با عنوان «کارآفرینی» شناخته شده است (Saravathy, 2001: 243). این تفکر در سال ۲۰۰۸ به صورت شکل ۲ ارائه شده است. تفکر امکان‌گرا بر ۵ اصل استوار است که عبارت‌اند از:

الف) اصل منابع موجود^۱: 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؟) سلیق آنها چیست؟ قابلیت‌هایشان چیست؟ (۲) چه می‌دانند؟ (تحصیلات، آموزش، مهارت و تجربه) (۳) چه کسانی را می‌شناسند؟ (Saravathy, 2008: 74)

ب) اصل ضرر قابل تحمل^۲: کارآفرینان تمایل دارند راهی برای رسیدن به بازاری با کمترین هزینه‌ها نظیر صرف زمان فعالیت و هزینه مالی بیابند. کارآفرینان، با درک آنچه در هر مرحله از کسب و کارشان می‌تواند از دست بدهند، ریسک را محدود می‌کنند. آنها اهداف و اقداماتی را انتخاب می‌کنند که حتی اگر مشکل و وضعی اتفاق بیفتد، فعالیت‌های شرکت متوقف نشود (Saravathy, 2006: 4).

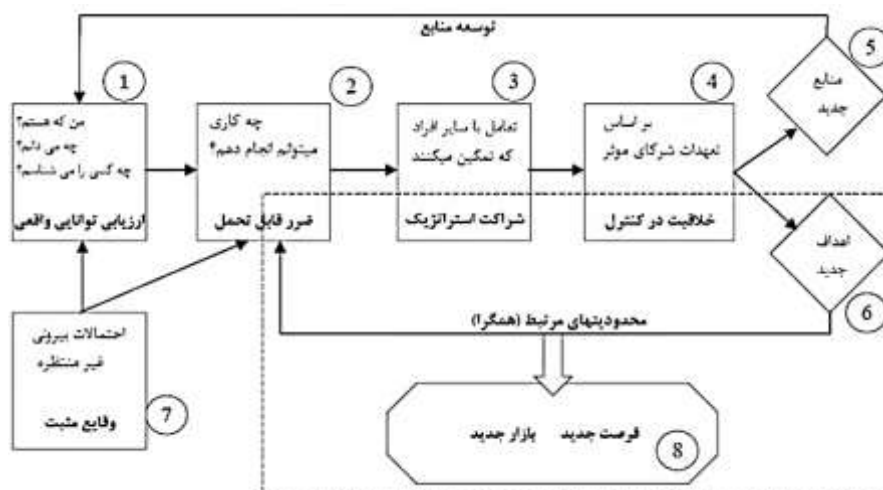
³ The Crazy Quilt Principle

⁴ The Lemonade Principle

⁵ The Pilot in the Plane Principle

¹ The Bird in Hand Principle

² The Affordabel loss Principle

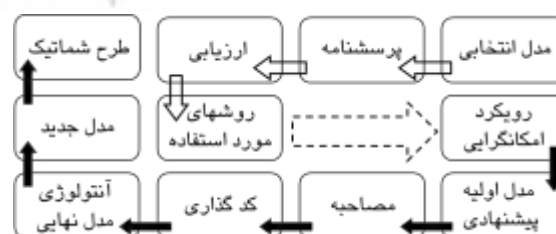


شکل ۲- ساختار رویکرد امکان‌گرا (Sarasvathy, 2008)

روش تحقیق

میدانی و از نظر زمانی، مقطعی و از لحاظ نحوه جمع‌آوری اطلاعات از نوع تحقیقات توصیفی است. به منظور بررسی روش‌های استفاده‌شده در کسب‌وکارهای سفالی لالچین مدل استروالدر (۲۰۰۴) مبنای قرار گرفته است و نه عنصر مدل و روش‌های مربوط به هر کدام مدنظر بوده است. برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه بهره گرفته شده است. جامعه آماری تحقیق، فعالان صنایع دستی سفالی با تجربه چندساله و سابقه کاری در لالچین بوده است. در زمان انجام پژوهش با توجه به قلمرو مکانی تعداد ۲۵۰ کسب‌وکار فعال سفالگری، براساس اطلاعات صنفی موجود و ترازنامه‌های مالیاتی، جامعه 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 جمعیت شناختی نمونه را می‌توان سابقه کار در رده مدیریت کارگاه‌های تولید سفال با فعالیت پایدار سالانه و متناسب با شاخص‌های کارآفرینانه در سه حوزه ادراک، فعالیت‌ها و اشتیاق کارآفرینانه دانست. به منظور 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 (۲۰۰۴) بین جامعه 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 ۱۴۸ سؤال طراحی شده بود، پس از اعمال نظر متخصصان و پس از جمع‌بندی نظرات و انجام

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 (لالچین) بررسی نشده بود، ابتدا در بخش کمی، روش‌های کسب‌وکار به کاررفته در کسب‌وکارهای سفالی لالچین در قالب روش ارزیابی استروالدر (۲۰۱۱) بررسی شد. با توجه به ابهامات ایجادشده، تحقیق به روش کیفی ادامه یافت تا ابهامات مرحله اول برطرف شود. در بخش کیفی براساس تفکر امکان‌گرایی، مدلی برای ایجاد کسب‌وکارهای حوزه صنایع دستی سفالی متناسب‌سازی و طراحی شد. روش انجام این پژوهش از نظر 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 درجه کنترل متغیرها،

کرونباخ بهره گرفته شد که در جدول ۲ بیان شده است؛ مقدار آن به صورت کل ۰/۸۴۲ برآورد شد که بیان‌کننده مناسب بودن پایایی ابزار پژوهش در حد خوبی بود.

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

جدول ۲- آلفای کرونباخ محاسبه شده

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	۱۴	جریان درآمدی	۰/۸۰۳	۳۰	۹	انواع مشتریان	۰/۸۴۴
۳۰	۶	هزینه‌ها	۰/۷۰۶	۳۰	۸	مسیر و راههای دسترسی	۰/۸۲۵
۳۰	۹	منابع کلیدی	۰/۸۵۸	۳۰	۱۰	ایجاد علاقه و ارتباط ذهنی	۰/۷۶۵
۳۰	۷	فعالیت‌های کلیدی	۰/۸۶۴	---	---	-----	--

منبع: یافته‌های تحقیق

یافته‌ها در بخش کمی

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

جدول ۳- پرسش‌های با بیشترین تأثیر در شناسایی شاخص‌های

مدل استروالدر و روش‌های استفاده شده در کسب و کار

مدل استروالدر	سؤال	بار عاملی
۱ ارزش پیشنهادی	آیا کسب و کار و محصولات سفالی شما برای خریداران در بازار، معتبر و شناخته شده است؟	۰/۷۹۰
۲ جریان درآمدی	آیا شما با اجاره دادن امکانات و تجهیزات و فضای کارگاهی درآمد کسب می‌کنید؟	۰/۹۸۰
۳ هزینه‌ها	آیا به دلیل کوتاهی در انجام قراردادهای کاری از طرف سایرین به شما خسارت وارد می‌شود؟	۰/۷۸۰
۴ منابع کلیدی	آیا می‌توانید منابع اصلی (مالی، انسانی و ...) مورد نیاز خود را تأمین کنید؟	۰/۹۵۵
۵ فعالیت‌های کلیدی	آیا فعالیت‌های شما در کسب و کارتان در حال رشد و توسعه است؟	۰/۹۶۰
۶ شرکای کلیدی	آیا بدون شراکت با تأمین‌کننده مواد و ملزومات، در تولید و فروش محصولات سفالی فعال هستید؟	۰/۹۲۳
۷ انواع مشتریان	آیا کسب و کار شما امکان سودبردن از مناطق جدید در حال 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؟	۰/۹۶۰
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 شیوه پیشنهادی استروالدر (۲۰۱۱) برای ارزیابی مدل‌های کسب و کار، درصد فراوانی پاسخ به سوالات پرسشنامه در ارزیابی کسب و کارهای سفالی لالچین که در شکل ۴ بیان شده است نشان می‌دهد حدود ۹۰٪ از فعالان، بازار را بدون تفکیک خاصی در نظر نمی‌گیرند و کسب و کارشان 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 درجه اهمیت پایین تری در نظر می‌گیرند. تقریباً ۹۴٪ فعالان کسب و کارهای سفالی لالچین، تولید و عرضه محصولات صنایع دستی را به‌عنوان فعالیت اصلی و فروش محصولات را روش ایجاد ۸۰٪ از درآمد کل معرفی می‌کنند. حدود ۶۰٪ از فعالان این حوزه بدون دریافت کمک و حمایت از سوی سایر افراد، امکان تأمین منابع مالی مورد نیاز برای توسعه کسب و کارشان را دارند که در

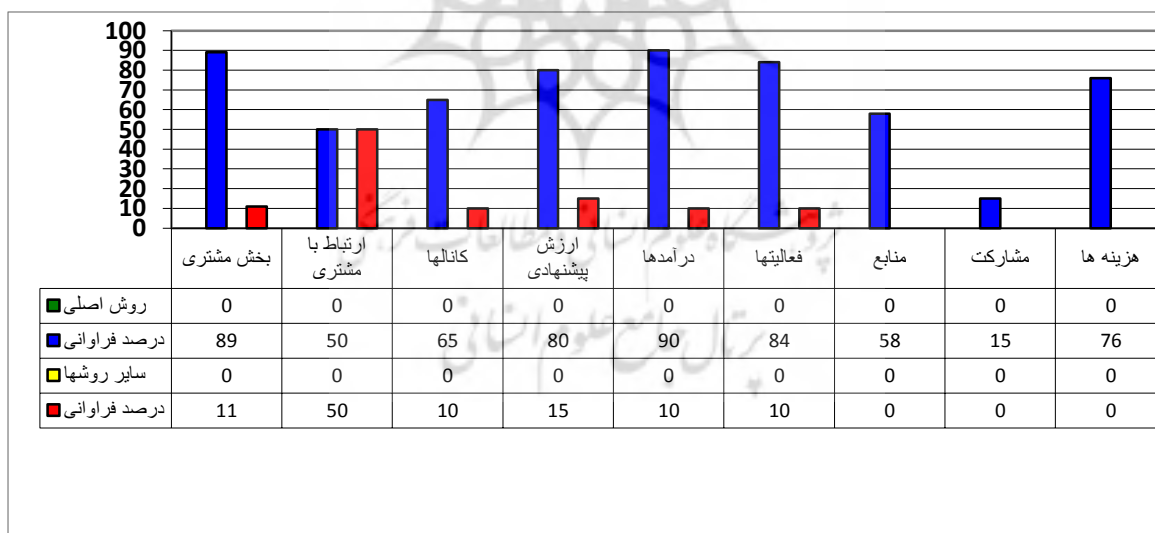
دستی سفالی لالچین است. عملاً هیچ‌یک از موارد شراکت در کسب‌وکارهای صنایع دستی سفالی لالچین را فعالان این حوزه تأیید نمی‌کنند و نسبت به آن تمایل اولیه ندارند. کسب‌وکارهای لالچین هزینه‌های ثابت و متغیر را براساس ساختار هزینه‌محور محاسبه می‌کنند. منابع درخور توجه در کسب‌وکارهای صنایع دستی سفالی لالچین شناسایی 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 مبثتی با عنوان «هزینه 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 لالچین به برخی از عناصر مدل کسب‌وکار هدف‌گرا شده است؟

این میان منابع معنوی در محاسبات میزان منابع مورد نیاز لحاظ نمی‌شود. در صورت نیاز به تأمین منابع، حدود ۱۴٪ 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 لالچین، به صورت هزینه‌های

ثابت و متغیر در نظر گرفته می‌شود و درصد چشمگیری از هزینه‌ها را تحمیلی و مربوط به انجام‌دادن تعهدات مالی طرف قراردادهای تولید و فروش می‌دانند. براساس این، می‌توان تحلیل کرد دو نوع از تقسیمات مشتریان صنایع دستی سفالی لالچین، 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 لالچین است. کمک شخصی و سلف‌سرویس عمده‌ترین راه‌های دسترسی مشتریان است. سفارشی‌سازی، برند و قابلیت دسترسی در کسب‌وکارهای صنایع دستی سفالی لالچین است که نزد مشتریان ارزش ایجاد می‌کند. فروش دارایی، روش اصلی ایجاد درآمد در کسب‌وکارهای صنایع



شکل ۴- درصد فراوانی روش‌های کسب‌وکار براساس الگوی استروالدر

منبع: یافته‌های تحقیق

جمعی ساختی^۱ استفاده شده است. منظور از نظریه، یک تئوری کامل و کلی نیست؛ بلکه مدلی است که رابطه داده‌های گردآوری‌شده را توضیح می‌دهد. گونه جمعی ساختی بیان

بخش کیفی تحقیق

روش تحقیق در بخش کیفی

در بخش کیفی تحقیق از روش نظریه‌سازی داده‌بنیاد

¹ Social constructivist

داده‌بنیاد، روال تحلیل استقرایی مقایسه‌ی مستمر است. پس از ۲۴ مصاحبه محقق به اشیاع نظری رسیده است. در مصاحبه‌ها، روش‌های مدیریتی کسب و کارهای موفق صنایع دستی سفالی بررسی شدند که به صورت شرکت‌های تجاری فعالیت داشته‌اند و در مرحله‌ی رشد و توسعه قرار دارند. کارآفرینان انتخابی، در نمونه‌ی 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 مرحله‌ی 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 تعیین شده تحلیل می‌شوند (دانایی فر، ۱۳۸۶: ۸۰).

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 به صورت ۷۰ مؤلفه در قالب کدگذاری باز دسته‌بندی شدند. پس از بررسی، تجزیه و تحلیل، درنهایت

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

می‌کند دسته‌های مرتبط داده‌ها، مفاهیم و سطوح مختلف تجزیه و تحلیل، از تعامل پژوهشگر با داده‌ها و سؤال‌هایی به وجود می‌آیند که درباره‌ی داده‌ها مطرح می‌کند. به عبارت دیگر، تمرکز سؤال‌های پژوهش، ایجاد مفاهیم و دسته‌های مرتبط داده‌ها درباره‌ی چارچوب‌های نظری نشان می‌دهند پژوهشگر چگونه درباره‌ی گردآوری و شکل‌دادن به داده‌ها فکر می‌کند (Charmaz & Belgrave, 2012: 349). این روش ادعای کشف یک واقعیت مطلق را ندارد و در عوض به کشف نسخه‌ای از واقعیت معتقد است که در نتیجه‌ی تعامل پژوهشگر و داده‌ها به دست می‌آید. دو گونه مثبت‌گرایی و جمع‌ساختی از نظر روش انجام یکسان عمل می‌کنند. در مرحله‌ی نخست، در خصوص داستان شروع کسب و کار، روش‌ها و چگونگی تصمیم‌گیری‌ها در حوزه‌های مختلفی نظیر مالی، بازاریابی، نوآوری، شانس‌ها، برنامه‌ها و استراتژی‌های هر یک سؤالاتی آماده شده است. در مرحله‌ی دوم، از هفت نفر صاحب‌نظر و متخصص حوزه کارآفرینی، اقتصاد و هنر برای تبیین تئوریک و اعتبار سنجی‌های پژوهش، اجزا و عناصر مدل کسب و کار مناسب صنایع دستی نظرسنجی شد. در مرحله‌ی سوم، از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته اطلاعات گردآوری شده‌اند. مصاحبه‌های انجام شده 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 ۴ بیان شده‌اند. در فرایند تحقیق نظریه

جدول ۴- مشخصات مصاحبه‌شوندگان

کد	نام	نوع فعالیت	شماره	تحصیل	کد	نام	نوع فعالیت	شماره	تحصیل	کد
۱	م.ب	تولید	۴۲	زیردیپلم	۲	م.ن	عضو علمی هنر	۱۳	دکتری	۴۷
۲	م.س	تولید	۴۵	کارشناسی	۱۲	ر.پ	عضو علمی اقتصاد	۱۴	دکتری	۵۱
۳	م.م	تولید	۴۴	زیردیپلم	۴	ر.م	عضو علمی مدیریت	۱۵	دکتری	۴۵
۴	ع.ج	تولید و عرضه	۴۷	زیردیپلم	۵	ح.م	انجمن تولیدکنندگان	۱۶	ارشد	۴۰
۵	ا.ا	تولید	۵۳	زیردیپلم	۱۵	ا.م	عضو علمی اقتصاد	۱۷	دکتری	۴۱
۶	ن.خ	تولید و عرضه	۵۲	زیردیپلم	۸	ع.ا	عضو علمی مدیریت	۱۸	دکتری	۳۸
۷	ف.ف	تولید	۴۱	ارشد	۲	ا.ک	عضو علمی هنر	۱۹	دکتری	۳۸
۸	س.ا	تولید	۴۲	کارشناسی	۴	ج.گ	تولید و عرضه	۲۰	ارشد	۳۹
۹	م.ش	شهرداری	۴۵	ارشد	۲۱	و.ع	تولید	۲۱	ارشد	۴۱
۱۰	ح.د	دانشگاهی	۴۷	دکتری	۲۲	ف.د	انجمن سفال	۲۲	ارشد	۴۳
۱۱	ح.د	شورای شهر	۴۹	ارشد	۲۳	و.ی	عضو علمی هنر	۲۳	دکتری	۴۱
۱۲	م.س	تولید و عرضه	۴۸	ارشد	۵	م.خ	میراث فرهنگی	۲۴	دکتری	۳۹

منبع: یافته‌های تحقیق

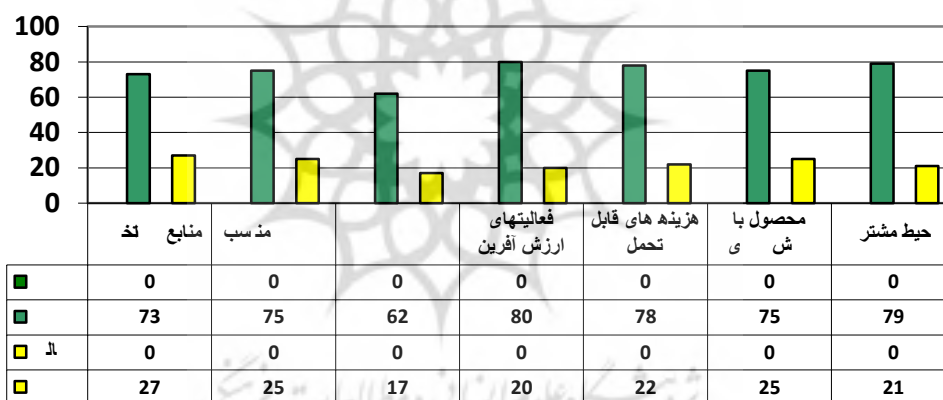
جدول ۵- مقوله‌های اصلی و عناصر اصلی مدل کسب‌وکار صنایع دستی (کدگذاری باز، محوری و انتخابی)

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	۴	
		خریدار خرده‌فروش	۱۲	خریدار مصرف‌کننده	۶	
فعالیت ارزش آفرین	جذب‌حفظ	ارتباط شخصی در فروشگاهها	۲۴	خدمات خودکار در سایت	۹	
	مشتری	ارتباط اختصاصی توسط مسئول فروش	۶	فعالیت در شبکه‌های اجتماعی	۱۲	
		تولید و عرضه	طراحی خلاقانه مبتنی بر زیباشناسی	۶	کرایه (حق استفاده)	۶
	ساخت و تولید با کیفیت		۱۵	تولید برای یک برند معتبر	۶	
	ارزیابی فرصت	نقشه بینش مشتری انتخاب راه و روش ویژه	فروش	۲۴	-----	--
			مزیت رقابتی	۱۵	تیم متشکل	۹
		موانع ورود	مزیات رقابتی	۹	مخاطره ایده جدید برای کسب‌وکار	۱۲
			بیان فرهنگی و هویتی	۹	-----	--
	محصول هنری	صنایع دستی سنتی	نوآوری بالاتر از انتظار	۶	قابلیت بازاریابی	۱۸
			مرغوبیت	۶	سازگار با محیط زیست	۶
		ارزش‌های هنری	اثر هنری	۱۵	مسئولیت اجتماعی	۶
			محصولات انبوه ارزان‌قیمت	۹	محصولات شناسنامه‌دار و نفیس	۱۸
هزینه‌های متقرون به صرفه	هزینه‌های آشکار	هزینه ثابت	۶	-----	--	
		صرفه ناشی از مقیاس	۱۹	هزینه متغیر	۱۵	
	ضررهای قابل تحمل	هزینه فرصت	۱۸	صرفه ناشی از محدوده	۱۰	
		هزینه عدم اطمینان	۴	هزینه ریسک	۱۵	
منابع در اختیار	امکانات موجود	خصوصیات شخصیتی (تبحر و استادی خاص و ویژه در کسب‌وکار)	۱۵	هزینه اجتماعی	۶	
		شناخت نسبت به سایر افراد و ارتباط براساس معیارهای اجتماعی	۹	دانش، مهارت و تجربه (دانش و تجربه قبلی در کسب‌وکار فعلی)	۱۲	
		ارتباط خوب و قوی با افراد مختلف	۱۵	کارمندان خاص و ویژه	۲۴	
	پیش‌بینی داده و گزارش	شریک خوب برای شروع کسب‌وکار	۲۱	ارتباط موفق با حامیان مهربان	۲۴	
		خلأقیات هنری	۳	کار مشترک با سایر هم‌صنفی‌ها	۶	
	ویژگی هنرمندانه	مهارت اجرا	۱۰	دانش فنی ویژه	۱۸	
		موقعیت فروش	۲۴	دانش تاریخ هنر و فرم صنایع دستی	۱۱	
	فرصت مناسب	پیش‌آمادهای خوب	خوش‌شانسی در جذب متخصصان کسب‌وکار	۲۴	انعقاد قرارداد سفارشی‌سازی اتفاق خاص	۴
پشیمانی از فرصت‌های از دست رفته			۳	شانس خوب در جذب حامیان مهربان و تمکین‌کننده	۴	
فرصت‌گرایی		اطلاع از فرصت‌های	۱۲	-----	--	
		ایجاد فرصت‌های جدید	۹	کشف فرصت	۱۵	
خلاقیت در کنترل	توانایی کنترل	ساختار اداری داخلی برنامه ریزی برای توسعه و رشد کسب‌وکار فعلی	۶	اشتیاق بهره‌برداری از فرصت‌ها	۲۴	
		همراهی افرادی که می‌شناسیم	۱۲	تولید محصول تغییر برنامه‌ها حین کار	۱۵	
	امکان جمع‌آوری اطلاعات مهم و محرمانه از بازار	۱۲	ساختار ارزش‌محور و هزینه‌ها	۱۵		
	امکان پیش‌بینی و برنامه‌ریزی مشخص برای آینده کسب‌وکار	۱۵	شروع کسب‌وکار با بازاریابی کسب‌وکار یا با رفع مشکلات موجود	۱۵		
-----	-----	-----	-----	-----	--	

منبع: یافته‌های تحقیق

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 لالچین خارج است. تعداد کمی از افراد نیز کنترل کسب‌وکارشان را با نوعی پیش‌بینی همراه می‌دانستند. ۸۰٪ افراد علاوه بر تولید و عرضه محصولات سفالی، توجه به انجام فعالیت‌های تبلیغاتی در جذب مشتریان جدید و پیگیری ایجاد شرایط پیشنهاد و انعقاد قراردادهای تولید سفال را از جمله کارهای اصلی خود برشمرده‌اند که

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 لالچین مشخص شد که در شکل ۵ نشان داده شده است. پاسخ‌ها به سؤالات نشان می‌دهند مصاحبه‌شوندگان بر محاسبات اولیه هزینه‌ها به‌منظور تصمیم‌گیری ورود به پروژه‌های جدید، بیش از در نظر داشتن ضررهای احتمالی تأکید داشتند. در محاسبه 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



شکل ۵- مقایسه مقوله‌های کدگذاری شده با تمایل فعالان صنایع دستی سفالی به رویکرد امکان‌گرا

منبع: یافته‌های تحقیق

اجتماعی در مدل کسب‌وکار استروالدر تعریف نشده است. همچنین، هنرمند و صنعتگر صنایع دستی باوجود دارا بودن 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 اولیه 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 بدبینانه هنرمندان، مشکلاتی را در طراحی مدل براساس الگوی استروالدر ایجاد می‌کند.

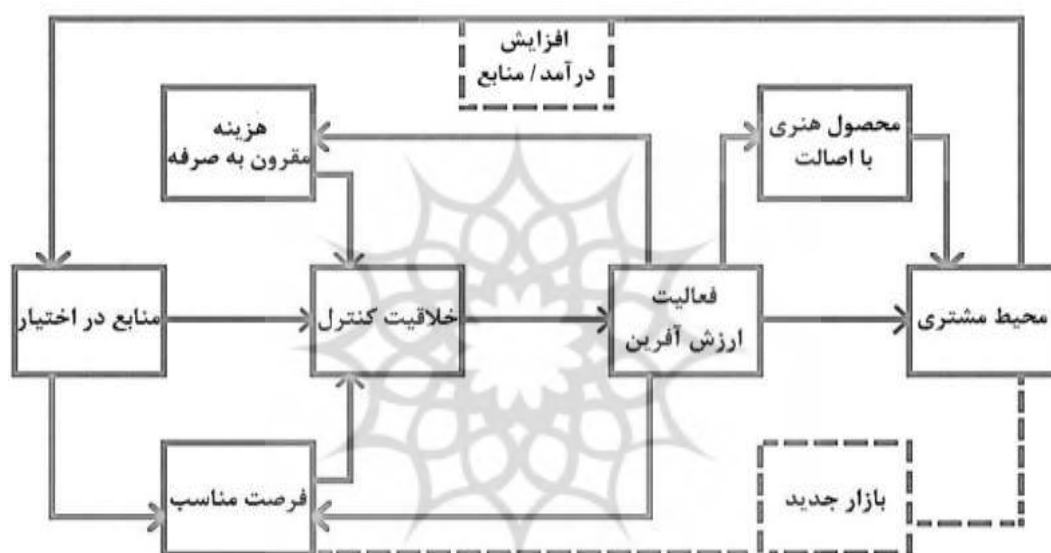
نتیجه این فعالیت‌ها، تولید محصولات با کیفیت و استانداردهای جهانی خواهد بود. ۷۵٪ افراد نقش اطرافیان و شرایط حاکم بر مشتریان را در انتخاب و خرید محصولات مؤثر دانسته‌اند.

در یک قیاس، زمانی که محصولات با ارزش هنری که در حوزه 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 حوزه هنر مرتبط نیستند؛ به‌طور مثال، توجه به مسئولیت

مدل کسب و کار طراحی شده

به عنوان دیگر عناصر اولیه مدل انتخاب شد. مؤلفه‌های مرتبط با حوزه صنایع دستی و هنر نیز به عناصر مدل اضافه شد. عملکرد مدل کسب و کار طراحی شده همان‌طور که در شکل ۶ مشاهده می‌شود همانند مدل کسب و کار استروالد و نظریه سازاواتی در سطح پیکربندی کسب و کار قرار گرفته است و در چرخه‌ای بالنده، لایه‌های مدل کسب و کار 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 کسب و کار توسط رقبا را تأمین می‌کند.

در پژوهش حاضر به‌منظور توسعه مبانی نظری مدل‌های کسب و کار در حوزه فعالیت‌های صنایع دستی، تحلیل منسجم و دقیق روش‌های کسب و کار استفاده شده در حوزه صنایع دستی لالچین، این فرضیه را تقویت می‌کند که مدل کسب و کار مناسب این حوزه با مدل‌های مرسوم در سایر حوزه‌های کسب و کار 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 کسب و کار، عناصر اجرایی مشترک در بسیاری از الگوهای طراحی مدل کسب و کار



شکل ۶- مدل کسب و کار نهایی طراحی شده (مدل ماهی)

منبع: یافته‌های تحقیق

فعالیت‌ها را امکان‌پذیر می‌کند. بخش «فعالیت» در هستی‌شناسی مدل کسب و کار ماهی نقش محوری دارد. تولید و عرضه 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.

توصیف مدل طراحی شده

در این پژوهش، مدل کسب و کار مبتنی بر تفکر امکان‌گرا در حوزه صنایع دستی با عنوان «مدل کسب و کار ماهی^۱» ارائه شده است. در ساختار و تقسیم‌بندی عناصر مدل کسب و کار جدید سه بخش توانایی، فعالیت و نتیجه، هفت عنصر اصلی ساختار مدل را پوشش می‌دهند (شکل ۷). در این مدل کسب و کار، 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

^۱ Fish Business Model

۱) توانایی منابع در اختیار

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

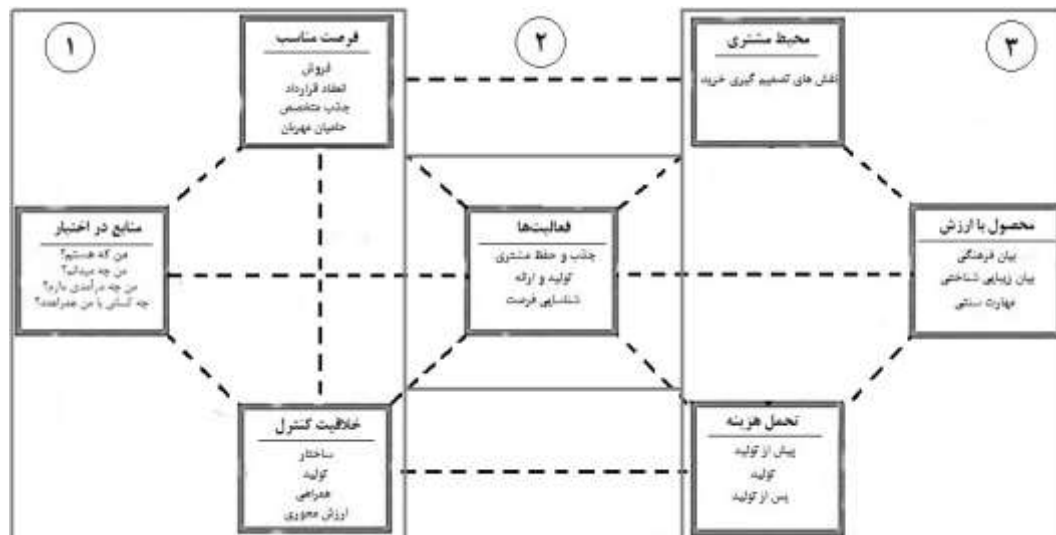
علاوه بر آن، برخورداری از میزان درخور قبولی از شاخص‌های کارآفرینی نیز مورد نیاز است. او به‌عنوان شخصی که در حوزه فرهنگ و هنر فعالیت دارد، به اطلاعات و دانش تخصصی حوزه سفالگری نیز نیازمند است. به بیان دیگر، کارآفرین صنایع دستی سفالی، به اطلاعات دو حوزه هنر و کارآفرینی نیاز دارد. دانش و مهارت شخصی هنرمندانه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

≠ منابع معنوی: اجزائی از یک مدل کسب و کار 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: سرمایه مالی و بودجه اولیه که در اختیار کارآفرین حوزه 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 حوزه صنایع دستی سفال عمل می‌کنند. همچنین، حامیان مالی مهربان به دلیل آشنایی و وابستگی‌های عاطفی قبلی، در ابتدا برایشان موفقیت کارآفرین در کسب و کار اهمیت دارد و سود در مرتبه دوم اهمیت است. آنها باعث افزایش توان و انجام بهتر فعالیت‌های کسب و کار می‌شوند.

با توجه به اینکه انجام تمام فعالیت‌ها در ابتدا بر عهده کارآفرین حوزه صنایع دستی سفال و تیم نسبتاً کوچکی است، حامیان مهربان در معانی ائتلاف‌های استراتژیک سازاوتی یا شراکت‌های کلیدی استروالدر قرار نمی‌گیرند و همچون بخشی از تیم اولیه در زمان شروع کسب و کار عمل می‌کنند. یک شروع ایدئال برای کسب و کار، القاکردن نظرات به حامیان مهربان و جلب نظر مشتریان اولیه است. در این شرایط، مؤلفه منابع در اختیار با اصل هزینه قابل تحمل، به خوبی منطبق است تا بتواند ایده کارآفرین حوزه صنایع دستی سفال را با صرف سرمایه پایین وارد بازار کند. اصل شراکت استراتژیک در کسب و کارهای سفالگران لالچین در ابتدای ایجاد کسب و کار 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 حوزه 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 حوزه 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 به منظور 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 غیرمترقبه 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 (Eckhardt & Shane, 2003: 341). در صورتی که از جانب کارآفرین حوزه 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 حوزه تولید و عرضه 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 به مراتب 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 شناسایی شده به کشف فرصت‌های مناسب جدید می‌اندیشد.

۴) فعالیت‌های ارزش‌آفرین

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

صنایع دستی (جدول ۶) همخوانی دارد. با توجه به معیارهای مشخص‌شده 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 بیان‌کننده 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. در نتیجه، مؤلفه تأییدشده در مدل کسب و کار 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 لالچین است. مجموعه کیفیت، هویت و شناسنامه‌داربودن، ترکیبی از عناصری است که نیازهای مشتریان متفاوت را از طریق خلق ارزش برآورده می‌کند. محصولات صنایع دستی باید از لحاظ کمی (قیمت و سرعت خدمات رسانی) یا کیفی (طراحی، هویت و تجربه مشتری) برای مشتریان با ارزش باشند.

جدول ۶- معیارهای محصول از منظر سازمان جهانی صنایع دستی (WCC, 2016)

پیش شرط		سازگار با محیط زیست		مسئولیت اجتماعی
ویژگی	مرغوبیت	اصالت	نوآوری	بازاریابی

۶) دستیابی به هزینه مقرون به صرفه

ساختار هزینه در مدل کسب و کار ماهی ارزش محور است. انجام فعالیت‌های ارزش آفرین 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 مؤلفه خلاقیت در کنترل دارد. با توجه به اهمیت ساختار هزینه در مدل کسب و کار ماهی، هزینه مقرون به صرفه، جایگزین ضرر قابل تحمل شده است که در نظریه سارازواتی بیان شده بود. به عبارتی، کارآفرین حوزه صنایع دستی سفال با توجه به امکان مالی اولیه 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 کسب و کار ماهی مهم است. تمایل نداشتن به شریک در کسب و کارهای سفالی لالچین به دلیل نبود اطمینان کافی و مناسب به سایر افراد فعال در زمینه‌های مختلف حوزه

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 کسب و کار حوزه 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 وظیفه کارآفرین حوزه 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 بهره‌برداری کند. استفاده از الگوهای شناسایی و ارزیابی فرصت، راه‌گشای کارآفرین حوزه صنایع دستی است. فعالیت برای جمع‌آوری اطلاعات و به‌کارگیری الگوهای شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها از فعالیت‌های اصلی مدل کسب و کار ماهی است. زمانی که کارآفرین صنایع دستی براساس دانش و منابع در اختیارش (توانایی)، فعالیت‌های ارزش آفرین را دنبال می‌کند، بیش از آنکه به احتمالات و شانسی تکیه کند، با صرف زمان و توجه به هزینه کم، به دنبال کشف و شناسایی فرصت‌های مناسب است.

۵) دستیابی به محصول هنری با ارزش

اگر محصولات ساخته‌شده در حوزه سفالگری را بررسی کنیم، به مجموعه‌ای از محصولات سفالی به صورت اثر هنری تک مواجه خواهیم شد که فرد سفالگر نمونه 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 به دلیل تعداد مشخص و تعریف‌شده 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

کارآفرین حوزه 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 طراحی‌شده جدید، مدل گرافیکی ماهی برای مدل کسب‌وکار امکان‌گرا در حوزه 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 لالچین 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

سفال است. این نبود اطمینان میان فعالان این حوزه، افزایش هزینه‌ها در بازه زمانی تولید تا مصرف را سبب شده است. این امر، در نظر گرفتن هزینه مبادله در محاسبات اولیه برای شروع فعالیت‌های کسب‌وکار را ضروری می‌کند. همچنین، توجه به مسئولیت اجتماعی از ویژگی‌های محصولات صنایع دستی است. فعال حوزه 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 طبقه اجتماعی متفاوت است (Reynolds & et al, 2002: 689). بسیاری از خریداران در حوزه صنایع دستی، به‌ویژه صنایع دستی سفالی لالچین، لزوماً مصرف‌کننده 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. از این‌رو، 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 ایده خرید کالا را پیشنهاد می‌کند.
- ≠ تأثیرگذار: کسی که نظرات شخصی او در نهایت بر تصمیم خرید تأثیر می‌گذارد.
- ≠ جمع‌آوری‌کننده 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.

≠ 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 محاسبه انواع هزینه‌های غیرمستقیم و پنهان، در کنار هزینه‌های ناشی از تولید محصول توجه کنند.

≠ برای افزایش منابع کسب و کار، استفاده صحیح از توانمندی‌های شخصی، مهارت‌های فردی و ایجاد ارتباط مناسب با مجموعه افراد فعال در حوزه 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.

کسب و کارهای حوزه صنایع دستی کرده و در عین حال از تجربیات مدل‌های کسب و کار، به‌ویژه مدل کسب و کار استروالد (۲۰۰۴) بهره گرفته است.

تولید محصولات سفالی در سطح بین‌المللی در یک شهر جهانی، نیازمند پل ارتباطی به صورت ساختار اجرایی منسجم اقتصادی - مدیریتی است که فعالان و تولیدکنندگان صنایع دستی به صورت مستقل و کمترین نیاز به بخش دولتی، در بررسی‌های ناظران بین‌المللی، ویژگی‌های مدنظر در دو آیین‌نامه سازمان جهانی صنایع دستی را داشته باشند. بنابراین، با توجه به نتایج پژوهش، به کارگیری مدل کسب و کار امکان‌گرا (مدل کسب و کار 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 حوزه صنایع دستی سفالی لالچین پیشنهاد می‌شود موارد مطرح‌شده زیر را در طراحی مدل مناسب کسب و کارشان براساس چارچوب مدل ماهی لحاظ کنند:

≠ مشتریان را به گردشگران، عمده‌فروشان و فروشندگان خرد بخش‌بندی کنند.

≠ به محیط و شرایطی توجه کنند که مشتری تحت تأثیر آن قرار دارد.

≠ برای جذب و حفظ مشتری، ارتباط شخصی و در مرحله بعد ارتباط اختصاصی با مشتریان پیشنهاد می‌شود.

جدول ۷- سیر تبدیل و همپوشانی عناصر در مدل جدید

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

منبع: یافته‌های تحقیق

پیشنهادی (چاپ اول)، مترجم وطن‌دوست، بابک، تهران: آریانا قلم.

منابع

استروالد، الکساندر و همکاران (۱۳۹۴). طراحی ارزش

- 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., & Lockett, 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".
- افراخته، حسن و همکاران (۱۳۹۵). «واکاوی چالش‌های فراروی صنعت سفال شهر لالجین با به‌کارگیری تئوری بنیادی»، *دوفصلنامه جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای*، دوره ۱۴، شماره ۱، ۸۹-۱۱۴.
- بازرگان هرندی، عباس (۱۳۸۷). «روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت». *دانش مدیریت*، سال ۲۱، شماره ۸۱، ۳۶-۱۹.
- چهاردولی، معصومه و ملک‌حسینی، عباس (۱۳۹۴). «بررسی فرصت‌ها و چالش‌های گردشگری شهری لالجین با تأکید بر صنعت سفالگری». *دومین کنگره بین‌المللی جغرافیا و توسعه پایدار*، مؤسسه سفیران فرهنگی مبین.
- دانیایی فرد، حسن و امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶). «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد». *اندیشه مدیریت*، سال ۱، شماره ۲، ۹۷-۶۹.
- رنانی، محسن و همکاران (۱۳۹۵). «مسئله‌شناسی اقتصادی هنر ایران». *دانشگاه هنر اصفهان*.
- سید صدر، سید ابوالقاسم (۱۳۸۶). *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 ۴، شماره ۵، ۲۸۴-۲۶۷.
- 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*