

## اثرگذاری راهبرد رقابتی اولیه بر رشد بنگاه‌های جدید در صنعت نرم‌افزار ایران

علی کرمانشاه<sup>۱\*</sup> - حسین صامعی<sup>۲</sup>

۱. استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

۲. کارشناس ارشد MBA، دانشگاه صنعتی شریف

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱۰/۸، تاریخ تصویب: ۱۳۸۹/۳/۱۷)

### چکیده

شناسایی عوامل اثرگذار بر رشد بنگاه‌های جدید، توجه بسیاری از تحقیق‌ها را به خود معطوف کرده است. این تحقیق به شناسایی راهبرد رقابتی اولیه بنگاه‌های جدید صنعت نرم‌افزار که توانسته‌اند به رشد بیش‌تری دست یابند، می‌پردازد. نمونه‌ی آماری این تحقیق شامل ۳۲ بنگاه صنعت نرم‌افزار ایران است که در سال‌های ۱۳۸۰ و ۱۳۸۱ تاسیس شده و عضو شورای عالی انفورماتیک ایران هستند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد، بنگاه‌های جدیدی که بر محصول و بازار اولیه خود متمرکز بوده‌اند، توانسته‌اند نسبت به آن‌هایی که به دنبال توسعه‌ی محصولات و بازارهای متنوع بوده‌اند رشد بالاتری را به دست آورند. بنابراین راهبرد رقابتی اولیه‌ی اثربخش برای بنگاه‌های صنعت نرم‌افزار ایران در بدو تاسیس، تمرکز بر محصول و بازار اولیه قلمداد می‌شود. تمرکز بر محصول و بازار اولیه به بنگاه‌های جدید این امکان را می‌دهد که با تخصیص اثربخش منابع بتوانند قابلیت‌های کلیدی را درون بنگاه توسعه داده و به موقعیت مناسب‌تری برای رشد آتی دست یابند.

واژه‌های کلیدی: راهبرد، رشد سازمانی، کارآفرینی، بنگاه جدید

## مقدمه

بنگاه‌های جدید و کوچک در توسعه‌ی اقتصاد منطقه‌ای و ملی نقش قابل توجهی دارند. این بنگاه‌ها اهمیت فراوانی در ایجاد فرصت شغلی و خلق ثروت دارند. از این‌رو توجه بسیاری از محققان و سیاست‌گذاران به بررسی عوامل اثرگذار بر بقا و رشد این بنگاه‌ها معطوف شده است (Carter, Stearns, Reynolds, & Miller, 1994, p.21). در این راستا مطالعه‌های گوناگونی در کشورهای مختلف برای واکاوی عوامل اثرگذار بر رشد بنگاه‌های جدید انجام شده است. با این وجود تحقیق‌ها نشان می‌دهد توضیح این که چه عواملی بر رشد کردن یا نکردن بنگاه‌ها اثرگذار هستند، مقوله‌ی پیچیده است که عوامل بسیاری را در بطن خود جای می‌دهد (Barringer, Jones, Neubaum, 2005, p.665). مدیران در مقاطع مختلف زمانی از حیات بنگاه، با بسیاری از عوامل درونی و بیرونی روبه‌رو هستند که باید با تصمیم‌گیری درست، زمینه‌ی بقا و رشد بنگاه خود را فراهم کنند. همین تصمیم‌های راهبردی است که می‌تواند موجب برتری و یا زوال یک بنگاه شود. در این میان، از بین دوره‌های مختلف چرخه‌ی حیات سازمانی (Adizes, 1988)، یکی از مقاطع زمانی حساس و راهبردی بنگاه، دوره‌ی بدو تاسیس و بنیان‌گذاری بنگاه است. هنگامی که یک کارآفرین تصمیم به تاسیس یک بنگاه می‌گیرد، باید بتواند روش رقابتی مناسبی را در پیش گیرد تا با نفوذ مناسب در بازار امکان رشد بنگاه جدید را فراهم کند (McDoughall & Robinson, 1990, p. 447). این راهبرد اولیه، بنیان و شالوده‌ی اصلی بنگاه تازه تاسیس را بنا می‌نهد؛ به گونه‌ای که بسیاری از مطالعه‌های تجربی انجام شده، دلیل تفاوت بین سطح عملکرد بنگاه‌های با رشد بالا و پایین در یک صنعت را راهبردهای رقابتی اولیه‌ی آن‌ها می‌دانند (Wiklund, 1998, p. 58). از آنجایی که بنگاه‌های جدید به‌طور عام از منابع و قابلیت‌های کافی بهره‌مند نیستند، تصمیم‌های راهبردی اولیه‌ی مدیران از خطر بالایی برخوردار بوده و در نتیجه اهمیت فراوانی خواهند داشت. اثرگذاری راهبرد کارآفرینی به‌طور خاص از دو منظر قابل مشاهده است: اول آن که این راهبردها بر تمامی فعالیت‌های بنگاه در حال رشد اثرگذار بوده و دوم آن که بنگاه‌های جدید کوچک

اثرگذاری فراوانی از کارآفرینان خود و جهت‌گیری راهبردی آن‌ها می‌پذیرند (Miller, 1983, p.783-4).

با این وصف اتخاذ راهبردی مناسب در بدو تاسیس بنگاه جدید، موضوعی است کلیدی که نقش مهمی را در رشد آتی بنگاه ایفا می‌کند (Feesser and Willard, 1990, p.21). انتخاب درست این راهبرد به بنگاه اجازه می‌دهد از مرحله‌ی اول الگوی رشد خود (Greiner, 1998, p.60) عبور کرده و به مراحل دیگر گام بگذارد. براساس الگوی رشد بنگاه، فرایند رشد در پنج مرحله انجام می‌شود که عبارتند از: رشد از راه خلاقیت، هدایت، تفویض، هماهنگی و همکاری. در مرحله‌ی اول رشد بنگاه که در این مقاله نیز بر آن تاکید شده است، بنگاه تازه راه‌اندازی شده و بر پایه‌ی خلاقیت، به دنبال شناسایی ترکیب مناسبی از محصول و بازار بوده و امکان رشد آتی بنگاه در عرصه‌ی رقابت را فراهم می‌کند (Greiner, 1998, p. 60). از این رو انتخاب راهبرد مناسب در این مرحله از الگوی رشد، زمینه‌ساز بقا و نیز ورود بنگاه به مرحله‌ی بعدی رشد خود است.

#### بیان مساله

با عنایت به مطالب بیان شده، این تحقیق به شناسایی راهبرد رقابتی بنگاه‌های جدید فعال در صنعت نرم‌افزار ایران و اثرگذاری آن بر رشد بنگاه جدید می‌پردازد. هدف از این تحقیق بررسی این موضوع است که بنگاه‌های جدید صنعت نرم‌افزار ایران که توانسته‌اند به رشد بیش‌تری دست یابند، چه راهبرد رقابتی را در پیش گرفته‌اند. بنابراین چه بیان شد، تعریف بنگاه جدید در این تحقیق عبارت است از: بنگاه تازه تاسیس، کوچک و جوانی که در مرحله‌ی اول رشد خود قرار دارد. راهبرد رقابتی اولیه نیز در این تحقیق به راهبردی اطلاق می‌شود که مدیران، در بدو تاسیس در رابطه با محصول و بازار بنگاه جدید اتخاذ می‌کنند. نکته‌ی مهم آن که میان راهبردهای اولیه‌ی بنگاه‌های جدید و راهبردهای بنگاه‌هایی که مرحله‌ی آغازین حیات خود را سپری کرده‌اند باید تفاوت قایل شد. بنگاه‌ها در مراحل مختلف چرخه‌ی حیات خود راهبردهای متفاوتی را می‌طلبند (McGee & Love, 1999). آن‌چه در این تحقیق به آن توجه شده، بررسی راهبرد رقابتی اولیه‌ی بنگاه‌های جدید بوده و به عبارت دیگر این تحقیق به دنبال شناسایی راهبردی اثربخش برای بنگاه‌های جدید در بدو تاسیس است.

این تحقیق در صنعت نرم‌افزار ایران و بر روی بنگاه‌هایی که در بازه دو ساله بین سال‌های ۱۳۸۰ و ۱۳۸۱ تاسیس شده‌اند انجام شده است. در این دوره به واسطه‌ی اجرای طرح توسعه و کاربری فناوری اطلاعات (تکفا) بنگاه‌های کارآفرینانه‌ی بسیاری در صنعت نرم‌افزار ایران تاسیس شدند. اگرچه هیچ گزارش رسمی و قابل استنادی از نرخ رشد راه‌اندازی بنگاه‌های جدید منتشر نشده، اما شواهد حاکی از رشد چشم‌گیر نرخ راه‌اندازی بنگاه‌های جدید در آن دوره است. به‌رغم تاسیس بنگاه‌های متعدد، بسیاری از کارآفرینان این بنگاه‌ها در راه رشد و توسعه‌ی فعالیت‌های خود ناکام مانده‌اند. از این‌رو انجام پژوهش‌هایی که تمایز بین بنگاه‌های رشدیافته و رشدنیافته را در بستر صنعت نرم‌افزار کشور تبیین کند از اهمیت بالایی برخوردار است. در این تحقیق از یک سو راهبرد رقابتی اولیه‌ی بنگاه‌هایی که در فاصله‌ی زمانی یادشده تاسیس شده‌اند، شناسایی شده و از سوی دیگر میزان رشد این بنگاه‌ها در یک بازه زمانی پنج‌ساله ارزیابی شده است. در ادامه ارتباط بین این دو متغیر بررسی می‌شود تا مشخص شود بنگاه‌هایی که توانسته‌اند به رشد بیش‌تری دست یابند چه نوع راهبرد محصول/بازاری را انتخاب کرده‌اند.

با توجه به آن‌چه بیان شد سؤال اصلی تحقیق را می‌توان این‌گونه بیان کرد:

"آیا راهبرد رقابتی اولیه‌ی بنگاه‌های جدید صنعت نرم‌افزار ایران بر رشد آن‌ها اثرگذار است؟"

اگر پاسخ مثبت است، "چه نوع راهبرد رقابتی می‌تواند برای رشد بنگاه جدید اثربخش‌تر عمل کند؟"

## مروری بر ادبیات موضوع

### چارچوب نظری

راهبرد رقابتی اولیه‌ی بنگاه برای ورود به صنعت یکی از موضوع‌های مهمی است که بر عملکرد آتی بنگاه تاثیر دارد. در تحقیق‌های پیشین راهبرد رقابتی بنگاه‌های جدید از

منظرهای مختلفی مطالعه شده است. سه منظر اصلی که با آن می‌توان راهبرد بنگاه‌های جدید را بررسی کرد، دیدگاه‌هایی است که توسط پُرتر<sup>۱</sup> (۱۹۸۰)، مایلز و اسنو<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) و آنسف<sup>۳</sup> (۱۹۵۷) ارایه شده. پُرتر (۱۹۸۰) اعتقاد دارد کسب مزیت رقابتی در صنعت برای بنگاه از سه روش امکان‌پذیر است: رهبری هزینه، تمایز و تمرکز. بنگاه‌هایی که رهبری هزینه را انتخاب می‌کنند باید به دنبال کاهش هزینه‌های خود باشند تا بدین ترتیب بتوانند محصول‌های خود را با قیمت پایین‌تر به مشتریان ارایه داده و به مزیت دست یابند. صرفه‌جویی به مقیاس و ارتقای بهره‌وری و کارایی عملیاتی از جمله مهم‌ترین راه‌کارهایی است که این بنگاه‌ها می‌توانند از آن استفاده کنند. بنگاه‌هایی که راهبرد تمایز را انتخاب می‌کنند با توسعه‌ی محصول‌ها یا خدمات‌هایی با ویژگی‌های خاص و منحصر به فرد، ارزش برتری را برای مشتریان خلق می‌کنند به گونه‌ای که مشتریان، محصول‌ها/خدمات‌های این بنگاه را به رقبای ترجیح می‌دهند. ارایه‌ی ویژگی‌های متمایزکننده ممکن است حتی این امکان را فراهم کند که بنگاه با قیمتی بیش‌تر محصول‌های خود را در بازار عرضه کند. بنابراین این بنگاه‌ها، با ایجاد تفاوتی قابل ملاحظه در محصول‌های خود و نه با ارایه‌ی قیمتی کم‌تر در تعقیب مزیت رقابتی هستند. از سوی دیگر بنگاه‌هایی که به دنبال تمرکز هستند، بخش کوچکی از بازار را هدف قرار داده و با کاهش هزینه‌ها و یا تمایز، رضایت مشتریان را فراهم می‌کنند. به عبارت دیگر تمرکز بر بازار خاص به این دسته از بنگاه‌ها این امکان را می‌دهد که بتوانند به نیازهای خاص محدودده‌ی کوچکی از بازار به خوبی پاسخ دهند و با بهره‌مندی از مشتریانی وفادار، جایگاه رقابتی مناسبی را برای خود فراهم کنند.

مایلز و اسنو (۱۹۷۸) راهبردهای عمومی را از این نظر که سازمان‌ها چگونه به روندهای محیطی پاسخ می‌دهند دسته‌بندی کرده‌اند. بر این اساس، "پیش‌روها" به‌طور عام قلمرو بازار و محصول وسیعی داشته و پایه‌گذار تحول‌های اساسی در صنعت هستند. این بنگاه‌ها ساختاری منعطف دارند که از آن برای جست‌وجوی فرصت‌های جدید بازار و محصول

1. Porter
2. Miles and Snow
3. Ansoff

استفاده می‌کنند. آن‌ها با توسعه‌ی محصول‌ها و خدمات‌های جدید و تاکید بر نوآوری، نه تنها نیازهای نوین و متغیر مشتریان را برآورده می‌کنند بلکه خود نیازهای جدیدی را در بازار خلق کرده و رقبا را وادار به پاسخ‌گویی می‌کنند. برخلاف پیش‌روها، "مدافعان"، محصول‌های معدودی دارند و با تمرکز بر بخشی خاص از بازار، در تلاش برای دستیابی به ثبات هستند. آن‌ها به دنبال این هستند که با تخصص یافتن در محدوده‌ی خاصی از بازار و استفاده از فرایندهای استاندارد بتوانند با هزینه‌ی کم برای مشتریان محدود خود ارزش آفریده و با بهره‌مندی از کارایی عملیات فعلی خود، بخش خاصی از بازار را قبضه کنند. "تحلیل‌گرها" در فضایی بینابین دو گروه یادشده قرار می‌گیرند. آن‌ها با نظارت دقیق بر رقبای کلیدی خود، در وقت مناسب با استفاده از کارایی تولید به دنبال بهره‌مندی از حوزه‌های با ثبات هستند و در وقت مناسب دیگر با نوآوری در محصول از فرصت‌های موجود در بازارهای متغیر استفاده می‌کنند. بنابراین راهبرد اصلی آن‌ها ایجاد توازن میان کارایی عملیاتی در ارایه‌ی محصول‌ها و خدمات‌های فعلی و انعطاف‌پذیری در تعقیب فرصت‌های جدید در بازار است. درنهایت، "واکنش‌گران" راهبرد نظام‌مندی را دنبال نمی‌کنند و صرفاً واکنشی منفعلانه به تحولات محیطی دارند. آن‌ها آمادگی لازم برای مواجهه با تحولات محیط کسب‌وکار را ندارند. اگرچه امکان دارد به واقع شرایط محیطی را درک کنند اما در پاسخ‌گویی مناسب بدان ناتوان هستند.

الگوی دیگر، الگویی بود که توسط آنسف (۱۹۵۷) ارائه شده و به شبکه‌ی توسعه‌ی محصول/بازار مشهور شد که مبنای بسیاری از تحقیق‌ها است. در این الگو، راهبردهای بنگاه در مورد محصول و بازار را می‌توان به صورت نمودار شماره (۱) بیان کرد.

براساس نمودار شماره (۱) با توجه به راهبرد بنگاه در مورد محصول و بازار، چهار دسته راهبرد به دست می‌آید که عبارتند از: نفوذ در بازار (تمرکز بر محصول و بازار فعلی)، توسعه‌ی محصول (تمرکز بر بازار فعلی و توسعه‌ی محصول‌های جدید)، توسعه‌ی بازار (تمرکز بر محصول فعلی و توسعه‌ی بازارهای جدید و تنوع (توسعه‌ی محصول‌های جدید و حضور در بازارهای جدید). با توجه به آن که هدف این تحقیق بررسی راهبرد محصول و بازار بنگاه‌های جدید است، الگوی مناسب‌تر برای استفاده در این تحقیق، الگوی آنسف

بوده و با وجود قدمت فراوان، در تحقیق‌های متعددی از آن استفاده شده است. از این‌رو تمرکز این تحقیق بر شناسایی جهت‌گیری راهبردی بنگاه‌های جدید با رشد بالا در مورد میزان تغییر در محصول اولیه (تمرکز بر محصول اولیه و یا توسعه‌ی محصول‌های جدید) و تغییر در بازار اولیه (تمرکز بر بازار اولیه و یا توسعه‌ی بازار جدید) است.

	محصول‌های فعلی	محصول‌های جدید
بازار فعلی	نفوذ در بازار	توسعه‌ی محصول
بازار جدید	توسعه‌ی بازار	تنوع

نمودار ۱. شبکه توسعه‌ی محصول/بازار (Ansoff, 1957)

### پیشینه‌ی تحقیق

با در نظر گرفتن الگوی آنسلف به‌عنوان چارچوب نظری شناسایی راهبرد اولیه در این تحقیق، می‌توان به پژوهش‌های متعددی اشاره کرد که به بررسی راهبرد اولیه‌ی اثربخش بنگاه‌های جدید پرداخته‌اند. مطالعه‌های آبل<sup>۱</sup> بیان می‌کند که بنگاه‌های پیش‌گام بعضی وقت‌ها با استفاده از یک فناوری نوآورانه که برای رفع نیازهای دسته‌ی خاصی از مشتریان طراحی شده است وارد بازار جدید می‌شوند. بر این اساس تمرکز بر محصول و بازار خاص از اهمیت فراوانی برخوردار بوده و از این‌رو انتخاب مجموعه‌ی نیازهایی که بنگاه می‌خواهد بدان پاسخ دهد بسیار اهمیت دارد. انتخاب راهبرد درست توسط کارآفرینان، به شناسایی بازار مناسب با پتانسیل بالا و هم‌چنین استفاده از فناوری مناسب منجر خواهد شد، به گونه‌ای که نیاز به اعمال تغییرها در آینده‌ی کاری بنگاه به حداقل می‌رسد (Abell, 1980). تحقیق ساندربرگ<sup>۲</sup> نیز نشان داد که راهبردهای تمرکز نسبت به راهبردهای تمایز در سطح صنعت وضعیت بهتری را برای بنگاه جدید ایجاد می‌کنند. در واقع، میزان توفیق

1. Abell

2. Sandberg

بنیان‌گذاران بنگاه در انتخاب و یک‌پارچه‌سازی مشتریان هدف، تعریف نیازی که می‌خواهند بدان پاسخ دهند و انتخاب فناوری که برای پاسخ‌گویی به آن نیاز استفاده می‌کنند، می‌تواند بر عملکرد آتی بنگاه اثرگذار باشد (Sandberg, 1986). اگر این اجزا به‌طور دقیق و ماهرانه با فرصت‌های محیطی تطبیق داده شود، نیاز اندکی به تغییرهای مداوم و اساسی در آینده خواهد بود. رابرت و بری<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) در تحقیق خود دریافتند که بنگاه‌های با رشد بالا بر محصول اولیه‌ی خود متمرکز بوده‌اند و ارتقای محصول خود را در ارتباط با همان حوزه‌ی کاری اولیه‌ی خود انجام داده‌اند. پیترز و واترمن<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) نیز معتقدند فعالیت در حوزه‌ی کار اصلی در ضمیر بنگاه‌ها است. تحقیق آن‌ها بدین نتیجه رسیده که بهترین عملکرد هنگامی به‌دست می‌آید که توسعه‌ی کسب‌وکار جدید و انتخاب محصول/بازار به محدوده‌های مرتبط با تجارب و تخصص قبلی محدود شود، که با یافته‌های روملت<sup>۳</sup> (۱۹۷۴) مطابقت دارد. میرز و رابرتز<sup>۴</sup> (۱۹۸۶) نیز در تحقیق خود بر روی بنگاه‌های سخت‌افزار دریافتند بنگاه‌هایی که قابلیت‌های فناوری خاصی را در خود ایجاد کرده و سپس محصول‌های خود را در حوزه‌ی فناوری اولیه توسعه داده‌اند، توانسته‌اند نسبت به بنگاه‌هایی که در پی توسعه‌ی فناوری خود در بازارهای مختلف بوده‌اند به موفقیت بیش‌تری دست پیدا کنند.

در ادامه‌ی این مطالعه‌های سنتی، در دو دهه‌ی اخیر نیز تحقیق‌های دیگری انجام شده است. عمده‌ی این مطالعه‌ها هم بر مزایای تمرکز در راهبرد اولیه‌ی بنگاه جدید تاکید دارند. به اعتقاد نلسون<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) راهبرد تمرکز به بنگاه کمک می‌کند تا به ثبات و انسجام دست یابد. این راهبرد به بنگاه جدید در حال رشد کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را متناسب با محیط ارزیابی کرده و انتخاب‌ها و اقدام‌های مطابق با شرایط را انجام دهد (Ensign, 2008). تمرکز به کارآفرین این امکان را می‌دهد که راهبرد خود را

1. Roberts and Berry
2. Peters and Waterman
3. Rumelt
4. Meyers and Roberts
5. Nelson



در صورت نیاز براساس تحول‌های درون یا برون سازمانی تنظیم کند (Dess, Lumpkin and McGee, 1999). ایزن‌هاردت و اسچون‌هاون<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) نیز دریافته‌اند که هر چه بنگاه جدید از راهبرد کم‌تر نوآورانه‌ای برخوردار باشد، در مرحله‌ی اولیه‌ی رشد خود موفق‌تر عمل خواهد کرد. از این رو می‌توان انتظار داشت، بنگاه‌هایی که به‌طور درست تقاضای بالقوه برای راه‌کار یک مساله را ارزیابی کرده و محصولی را به‌طور خاص متناسب با آن نیاز توسعه داده‌اند، از بنگاه‌هایی که در این ارزیابی اولیه‌ی خود دقت کم‌تر (و یا شانس کم‌تری) داشته‌اند، پیشی بگیرند. سایر بنگاه‌ها ممکن است نیاز و تقاضای بالقوه خود را درست ارزیابی کرده باشند اما ویژگی‌های محصول آن‌ها مطابق با آن نیازها نباشد. این تطابق نداشتن، می‌تواند به محرومیت این بنگاه‌ها از فرصت‌ها تبدیل شده و انجام عمل تطبیق، زمان و سهم بازار فراوانی را از آن‌ها بگیرد (Feeser and Willard, 1990, p.90).

پاویا<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) نیز تحقیقی را بر روی ۶۸ بنگاه کوچک تازه تاسیس با فناوری برتر در ایالات متحده انجام داده است. وی در این تحقیق، برای یافتن مسیر رشد بنگاه‌های کوچک جدید، با ارایه‌ی یک ماتریس ۳×۲، متشکل از شش خانه، از مدیران ارشد بنگاه‌ها خواست مسیری که برای رشد بنگاه خود در نظر داشتند را مشخص کنند. وی در این تحقیق با استفاده از منطق راهبردهای محصول-بازار ارایه شده توسط آنسلف، سعی در تبیین مسیر رشد بنگاه‌های کوچک و جدید داشت. وی با تفکیک بُعد محصول‌های جدید به سه خانه‌ی محصول‌های فعلی، محصول‌های جدید مرتبط و محصول‌های جدید غیرمرتبط توانسته راهبردهای رشد را دقیق‌تر مشخص کند. بر این اساس، سه خانه بیش‌ترین پاسخ‌ها را به خود اختصاص دادند: مشتریان اولیه / محصول‌های فعلی، مشتریان اولیه / محصول‌های مرتبط، و مشتریان جدید / محصول‌های مرتبط. نمودار شماره (۲) نشان‌دهنده‌ی ماتریس استفاده شده‌ی پاویا است (Pavia, 1990, p.306-7).

---

1. Eisenhardt and Schoonhoven  
2. Pavia

محصولات جدید غیر مرتبط	۵	۶
محصولات جدید مرتبط با محصولات فعلی	۳	۴
محصولات فعلی	۱	۲
	مشتریان فعلی و یا مشتریان مشابه	مشتریانی متفاوت با مشتریان اولیه

نمودار ۲. ماتریس مسیر رشد بنگاه (Pavia, 1990, p.307)

تحلیل‌های وی نشان داد از بین چهار مسیر اصلی رشد، راهبرد تنوع کم‌ترین استفاده را داشته و راهبرد نفوذ در بازار نیز موفق‌ترین راهبرد برای رشد بنگاه‌های جدید بوده است. افزون بر این راهبردهای توسعه‌ی محصول و توسعه‌ی بازار نیز بدون آن که مزیت خاصی نسبت به یک‌دیگر داشته باشند، پس از راهبرد نفوذ در بازار توسط بنگاه‌های با رشد بالا اتخاذ شده‌اند. وی معتقد است راهبرد نفوذ در بازار با شناسایی و برآورده کردن دقیق نیازهای مشتریان بدون آن که نیاز به اصلاح‌های بعدی باشد، حداقل در سالیان ابتدایی عمر بنگاه جدید موفق‌ترین راهبرد است (Pavia, 1990, p.307-8). بنابر آنچه بیان شد بسیاری از تحقیق‌هایی که به بررسی راهبرد اولیه‌ی بنگاه‌های جدید در رابطه با محصول/بازار پرداخته‌اند، اعمال نشدن تغییرهای جدی را مناسب ارزیابی کرده‌اند. بدین ترتیب می‌توان فرضیه‌ی زیر را به‌عنوان فرضیه‌ی محوری تحقیق مطرح کرد.

فرضیه: بنگاه‌های جدیدی که راهبرد تمرکز بر محصول/بازار اولیه را دوره‌ی بدو تاسیس اتخاذ می‌کنند به رشد بیش‌تری دست می‌یابند.

### روش‌شناسی تحقیق

نمونه‌ی آماری: همان‌طور که بیان شد این تحقیق به‌دنبال بررسی اثرگذاری راهبرد رقابتی اولیه‌ی بنگاه‌های جدید بر رشد آن‌ها و در نتیجه شناسایی راهبردهای رقابتی بنگاه‌های

تازه تاسیس با رشد بالا در صنعت نرم‌افزار ایران است. در تحقیق‌های مربوط به رشد بنگاه‌های جدید، می‌توان به منظور کنترل عوامل محیطی که وابسته به زمان است، سال تاسیس بنگاه‌ها را محدود کرد تا بنگاه‌های مطالعه شده همگی در شرایط زمانی یکسانی به سر برده باشند (Feeser and Willard, 1990, p.91). از این رو بنگاه‌های مطالعه شده در این تحقیق، که بنگاه‌های نرم‌افزار عضو شورای عالی انفورماتیک ایران هستند، به بنگاه‌هایی محدود شده‌اند که در سال‌های ۱۳۸۰ و ۱۳۸۱ تاسیس شده‌اند. شورای عالی انفورماتیک ایران، یکی از مهم‌ترین مراجع قانونی صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران است که نقش اثرگذاری در زمینه‌ی سیاست‌گذاری کلان صنعت بر عهده دارد. این شورا اطلاعات متقنی از بنگاه‌های نرم‌افزاری ایران که در عضویت این شورا هستند در اختیار دارد. بنابراین اطلاعات این پایگاه داده قابلیت استناد را داشته و از دقت قابل قبولی برای انجام پژوهش‌ها برخوردار است. یکی دیگر از دلایل استفاده از پایگاه داده شورا امکان دسترسی به اطلاعات تماس با شرکت‌ها فراهم می‌شود.

با مراجعه به پایگاه داده شورای عالی انفورماتیک مشخص شد که تعداد بنگاه‌های تاسیس شده در سال‌های ۱۳۸۰ و ۱۳۸۱ که در عضویت این شورا هستند، یعنی جامعه‌ی آماری تحقیق، برابر با ۳۵ بنگاه است که براساس روش تعیین نمونه‌ی آماری که توسط کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> (۱۹۶۷۰) و چوهن<sup>۲</sup> (۱۹۶۹) ارایه شده، تعداد نمونه‌ی آماری برابر با ۳۲ به دست می‌آید. روش معرفی شده توسط محققان یادشده نوعی رهنمود علمی تعمیم‌پذیر را برای انتخاب تعداد نمونه‌ی متناسب با تعداد جامعه‌ی آماری ارایه می‌دهد (دانایی فرد، الوانی، آذر، ۱۳۸۷، ص. ۳۴۷).

**گردآوری اطلاعات:** برای انجام این تحقیق در ابتدا با توزیع پرسش‌نامه‌هایی میان بنگاه‌های انتخاب شده که به روش تصادفی ساده برگزیده شده‌اند، اطلاعات مربوط به رشد بنگاه و راهبرد رقابتی اولیه‌ی بنگاه دریافت شده است. گردآوری اطلاعات در ابتدا با

1. Krejcie and Morgan

2. Cohen

ارسال پرسش‌نامه‌های الکترونیکی و سپس فیزیکی به شرکت‌ها انجام شد که با توجه به نرخ پایین بازگشت، در مرحله‌ی بعد با حضور در محل شرکت‌ها و توزیع پرسش‌نامه بین مدیران، اطلاعات لازم گردآوری شد. در ضمن روایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده از نظر خبرگان، شامل پنج نفر از استادان دانشگاه و مدیران صنعت نرم‌افزار به دست آمده است. پس از گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه‌ها و تحلیل اولیه‌ی نتایج، به منظور کمک به تفسیر بهتر نتایج، با سه نفر از کارآفرینانی که بنگاه آن‌ها بررسی شده بود مصاحبه‌هایی انجام شد. یکی از این افراد هم‌زمان با فعالیت در بنگاه خود، استاد دانشگاه در رشته‌ی مهندسی رایانه بوده و دو نفر دیگر از افراد مجرب صنعت بوده‌اند.

**سنجش متغیرها:** برای سنجش رشد در تحقیق‌های جهانی، معیارهای گوناگونی مدنظر قرار می‌گیرد، مانند رشد درآمد، رشد تعداد نیروی انسانی و رشد سودآوری (Brush, VanderWerf, 1992). برخی از تحقیق‌ها نیز ترکیبی از شاخص‌ها را استفاده می‌کنند. در این تحقیق به سه دلیل رشد تعداد نیروی انسانی مبنا قرار گرفته است. اول آن‌که برخلاف عمده کشورهای توسعه‌یافته، که اطلاعات شاخص‌های مهم مالی بنگاه‌ها (مانند درآمد یا نرخ بازگشت سرمایه) به صورت عمومی قابل دسترس است، در کشور ما دسترسی عمومی به چنین اطلاعاتی به‌ویژه در مورد بنگاه‌های جدید و کوچک ناممکن است. دوم آن‌که بسیاری از مدیران چنین اطلاعاتی را محرمانه تلقی کرده و در اختیار پژوهش‌گران قرار نمی‌دهند. سوم آن‌که برخی از بنگاه‌ها توانایی محاسبه دقیق این شاخص‌ها برای بنگاه خود را نداشته و هم‌چنین سوابق دقیقی از اطلاعات این شاخص‌های مالی در اختیار ندارند. در چنین شرایطی استفاده از شاخص تعداد نیروی انسانی که دقیق‌تر بوده، از صحت آن اطمینان بیش‌تری وجود داشته و هم‌چنین دسترسی به اطلاعات آن ساده‌تر است می‌تواند مناسب‌تر باشد. بدین ترتیب سنجش رشد بنگاه با استفاده از شاخص نیروی انسانی، صرفاً به واسطه‌ی محدودیت‌های تحقیق بوده و با این وصف در این تحقیق برای سنجش میزان رشد بنگاه‌های جدید که متغیر وابسته‌ی تحقیق است، تعداد نیروی انسانی بنگاه در یک بازه پنج‌ساله، از بدو تاسیس تا سال پنجم عمر بنگاه سؤال شده است. در ضمن عمده تحقیق‌هایی که به دنبال شناسایی رشد بنگاه جدید هستند یک بازه سه تا پنج ساله را برای

ارزیابی متغیر رشد در نظر می‌گیرند. (مانند فیسر و ویلارد<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) (در صنعت سیستم‌های رایانه‌ای)، زهانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) (در صنایع مختلف)، لاسچ، لی‌روی و یامی<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) (صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات)، ایسنهاردت و اسچون‌هاون<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) (شرکت‌های مبتنی بر فناوری)). در این تحقیق میانگین رشد تعداد نیروی انسانی بنگاه در بازه پنج‌ساله به‌عنوان شاخص رشد بنگاه در نظر گرفته شده است. برای سنجش راهبرد رقابتی اولیه‌ی بنگاه که متغیر مستقل تحقیق در نظر گرفته شده نیز از روش پایویا (۱۹۹۰) که پیش‌تر معرفی شد استفاده شده است. به بیان دیگر به مؤسسان بنگاه، ماتریسی مشابه با نمودار شماره (۲) ارائه شده و از آن‌ها خواسته شده خانه‌ای از ماتریس را که نزدیک‌تر به راهبرد اولیه‌ی بنگاه آن‌ها در بدو تاسیس بوده مشخص کنند. از این روش عدد به‌عنوان شش‌گزینه‌ی راهبردی شرکت‌ها، به دست آمده است.

### یافته‌ها

با توجه به تحلیل انجام شده بر روی داده‌ها، میانگین رشد بنگاه‌های بررسی شده برابر با ۶۵ درصد به دست آمده است. جدول شماره (۱) اطلاعات متغیر رشد بنگاه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. تحلیل داده‌های متغیر رشد بنگاه

متغیر	میانگین	انحراف معیار	حد بالا	حد پایین
رشد	۰,۶۵۲۲	۰,۱۹۱۸۱	۰,۹۰	۰,۳۴

از سوی دیگر نتایج مربوط به راهبرد رقابتی بنگاه‌ها نیز نشان می‌دهد، بیش‌ترین گزینه‌ی راهبرد انتخاب شده مربوط به خانه‌ی شماره (۱) است که ۱۱ بنگاه آن را به‌عنوان راهبرد رقابتی اولیه‌ی خود برگزیده‌اند و کم‌ترین تکرار نیز به خانه‌ی شماره (۶) با ۲ انتخاب اختصاص دارد (شماره خانه‌ها به نمودار شماره ۲ اشاره دارد). خانه‌ی شماره (۲) توسط ۴ بنگاه، خانه‌ی شماره (۳) توسط ۸ بنگاه، خانه‌ی شماره (۴) توسط ۴ بنگاه و خانه‌ی

1. Fesser and Willard
2. Zhang
3. Lasch, Le Roy and Yami
4. Eisenhardt and Schoonhoven

شماره (۵) نیز توسط ۳ بنگاه به عنوان راهبرد اولیه‌ی بنگاه جدید برگزیده شده‌اند. تقسیم ماتریس ۴ خانه‌ای آنسف (۱۹۷۵) به ۶ خانه به منظور آسان شدن انتخاب مدیران است. اما پس از گردآوری اطلاعات، به منظور تحلیل آماری، ۶ گزینه‌ی راهبرد یادشده با استناد به پژوهش پاوایا (۱۹۹۰) با توجه به میزان جدید بودن محصول/بازار به ۴ مورد تقلیل داده شده‌اند. بدین معنا که برخی خانه‌ها با یکدیگر ادغام شده‌اند. پاوایا در تحقیق خود متغیری را با عنوان "نرخ جدید بودن محصول-بازار" از صفر تا ۳ تعریف کرده و به ۴ دسته از راهبردها به صورت آن‌چه در جدول ۲ آمده تخصیص داده است.

جدول ۲. نرخ جدید بودن محصول-بازار

نرخ جدید بودن	صفر	۱	۲	۳
خانه مربوطه:	شماره ۱	شماره ۲ و ۳	شماره ۴ و ۵	شماره ۶

بدین ترتیب بنا بر فرضیه‌ی تحقیق، انتظار می‌رود بنگاه‌هایی که نرخ جدید بودن محصول/بازار آن‌ها کم‌تر است، رشد بیش‌تری را مشاهده کرده باشند. لازمه‌ی آزمون این فرضیه مقایسه‌ی زوجی بین میزان رشد بنگاه‌ها با درجه‌های مختلف از نرخ جدید بودن است. جدول شماره (۳) تعداد و میانگین رشد بنگاه‌ها را با نرخ‌های مختلف جدید بودن محصول/بازار نشان می‌دهد.

جدول ۳. تعداد و میانگین رشد بنگاه‌ها با درجات مختلف جدید بودن محصول/بازار

نرخ جدید بودن	تعداد شرکت‌ها	میانگین رشد
صفر	۱۱	٪۸۱
۱	۱۲	٪۶۷
۲	۷	٪۴۷
۳	۲	٪۳۵

همان‌طور که مشاهده می‌شود میانگین رشد بنگاه‌هایی که کم‌ترین تغییر را در محصول/بازار خود داشته‌اند (راهبرد تمرکز) نسبت به دیگر بنگاه‌ها بیش‌تر است. از این رو با استناد به ارقام یادشده می‌توان بیان کرد بنگاه‌های با راهبرد تمرکز به‌طور میانگین رشد بیش‌تری را تجربه کرده‌اند. اما لازمه‌ی بررسی دقیق فرضیه‌ی تحقیق انجام مقایسه‌ی زوجی بین نرخ‌های مختلف جدید بودن محصول/بازار است. نکته‌ی قابل یادآوری آن‌که از آن‌جایی

که تنها دو شرکت بیش‌ترین حد تغییر در محصول/بازار را داشته‌اند (نرخ جدید بودن ۳) از این رو این گزینه را می‌توان از تحلیل‌های آماری کنار گذاشت و تحلیل را بین سه گزینه‌ی دیگر انجام داد. با توجه به آنچه بیان شد، آزمون‌های آماری به صورت زیر قابل طرح است:

- آزمون اول: مقایسه‌ی بین نرخ جدید بودن محصول/بازار در رده‌های صفر و ۱؛  
 آزمون دوم: مقایسه‌ی بین نرخ جدید بودن محصول/بازار در رده‌های صفر و ۲؛  
 آزمون سوم: مقایسه‌ی بین نرخ جدید بودن در محصول/بازار در رده‌های ۱ و ۲.  
 با انجام آزمون‌های آماری یادشده، نتایج جدول شماره (۴) به دست آمده است.

جدول ۴. تحلیل آماری زوجی نمونه‌ها

زوج آماری	نرخ جدید بودن	میانگین	تعداد	انحراف معیار
زوج اول	صفر	۰,۸۱۳۶	۱۱	۰,۱۰۱۳۲
	۱	۰,۶۷۵۵	۱۱	۰,۱۲۶۲۰
زوج دوم	صفر	۰,۸۱۴۳	۷	۰,۱۲۳۰۰
	۲	۰,۴۷۰۰	۷	۰,۱۴۵۹۵
زوج سوم	۱	۰,۶۵۰۰	۷	۰,۱۰۴۰۸
	۳	۰,۴۷۰۰	۷	۰,۱۴۵۹۵

جدول ۵. همبستگی زوجی نمونه‌ها

زوج آماری	نرخ جدید بودن	تعداد	همبستگی	سطح معناداری
زوج اول	صفر و ۱	۱۱	۰,۰۷۲	۰,۸۳۴
زوج دوم	صفر و ۲	۷	۰,۲۵۱	۰,۵۸۸
زوج سوم	۱ و ۲	۷	۰,۷۹۰	۰,۰۳۵

جدول ۶. آزمون زوجی نمونه‌ها

زوج آماری	نرخ جدید بودن	میانگین	انحراف معیار	بازه اطمینان (۹۵ درصد)		آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری (دوطرفه)
				پایین	بالا			
اول	۱ و ۰	۰,۱۳۸	۰,۱۵۶	۰,۰۳۳	۰,۲۴۳	۲,۹۳۷	۱۰	۰,۰۱۵
دوم	۲ و ۰	۰,۳۴۴	۰,۱۶۵	۰,۱۹۱	۰,۴۹۷	۵,۵۰۰	۶	۰,۰۰۲
سوم	۲ و ۱	۰,۱۸۰	۰,۰۹۰	۰,۰۹۶	۰,۲۶۳	۵,۲۸۱	۶	۰,۰۰۲

بر اساس مقادیری که برای سطح معناداری، سطوح بالا و پایین بازه و هم‌چنین برای آماره  $t$  به دست آمده است، نتایج زیر به دست می‌آید:

در "مقایسه‌ی زوجی اول" بین نرخ جدید بودن صفر و ۱، از آن‌جایی که در بازه اطمینان ۹۵ درصد، سطح معناداری کم‌تر از ۰,۰۵ بوده (۰,۰۱۵) و حد بالا و پایین، هم‌علامت و مثبت است، می‌توان نتیجه گرفت که میانگین رشد بنگاه‌های با نرخ جدید بودن صفر از میانگین رشد بنگاه‌های با نرخ جدید بودن ۱ بیش‌تر است. مقدار آماره‌ی  $t$  نیز نشان این مطلب را تأیید می‌کند. "مقایسه‌ی زوجی دوم" بین نرخ جدید بودن صفر و ۲ نیز نشان می‌دهد که در بازه اطمینان ۹۵ درصد، سطح معناداری کم‌تر از ۰,۰۵ بوده (۰,۰۰۲) و حد بالا و پایین، هم‌علامت و مثبت است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که میانگین رشد بنگاه‌های با نرخ جدید بودن محصول/بازار صفر از میانگین رشد بنگاه‌های با نرخ جدید بودن ۱ و ۲ نیز مبین این است که در بازه اطمینان ۹۵ درصد، سطح معناداری کم‌تر از ۰,۰۵ بوده و حد بالا و پایین، هم‌علامت و مثبت است. از این‌رو می‌توان نتیجه گرفت که میانگین رشد بنگاه‌های با نرخ جدید بودن محصول/بازار ۱ از میانگین رشد بنگاه‌های با نرخ جدید بودن محصول/بازار ۲ بیش‌تر است.

با توجه به آنچه بیان شد فرضیه‌ی تحقیق مبنی بر آن‌که بنگاه‌های با رشد بالا به احتمال کم‌تری نسبت به بنگاه‌های با رشد پایین، تغییرهای اساسی را در محصول/بازار اولیه‌ی خود ایجاد کرده‌اند تأیید می‌شود. در واقع بنابر آزمون‌های آماری هر چه نرخ جدید بودن محصول/بازار کم‌تر باشد، میانگین رشد بنگاه بیش‌تر است. به بیان دیگر، هم در مقایسه‌ی بین نرخ جدید بودن صفر و ۱ مشاهده می‌شود که بنگاه‌هایی که نرخ جدید بودن آن‌ها در رده‌ی صفر بوده میانگین رشد بالاتری را تجربه کرده‌اند، هم در مقایسه‌ی بین میزان تغییرپذیری صفر و ۲ این نتیجه به دست آمده و هم در مقایسه‌ی بین میزان تغییرپذیری ۱ و ۲ این نتیجه به چشم می‌خورد. از این‌رو آزمون‌های آماری درستی فرضیه‌ی تحقیق را نشان می‌دهد.



## بحث و نتیجه

نتایج تحقیق نشان می‌دهد بنگاه‌های جدیدی که در بدو تاسیس خود تغییرهای اساسی را در محصول/بازار خود ایجاد نکرده و بر محصول و بازار اولیه‌ی خود تمرکز کرده‌اند، شاهد رشد بیش‌تری نسبت به سایر بنگاه‌ها بوده‌اند. به عبارت دیگر آن‌چه موجب بقا و رشد بیش‌تر بنگاه‌های تازه تاسیس شده، تمرکز منابع سازمانی در چارچوب محصول و بازار اولیه و اجتناب از ورود به قلمروهای جدیدی از بازار و محصول است. این نتیجه با یافته‌های تحقیق‌های ساندبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۵)، فیسر و ویلارد<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) و پاویا (۱۹۹۰) مطابقت دارد. دلیل این امر را می‌توان از دیدگاه منبع‌محور به راهبرد (Barney, 1991) بررسی کرد. بر مبنای این نظریه، منابع سازمانی نقش اصلی را در کسب مزیت رقابتی پایدار برعهده دارند. با در نظر گرفتن اهمیت راهبردی منابع سازمانی از یک سو و توجه به محدودیت منابع بنگاه‌های تازه تاسیس از سوی دیگر، می‌توان نتیجه گرفت مدیریت درست منابع محدود بنگاه‌های جدید و تخصیص اثربخش منابع، از اهمیت کلیدی در کسب موقعیت رقابتی مناسب برخوردار است. به عبارت دیگر هر چه مدیران بنگاه‌های جدید بتوانند منابع محدود خود را به امور اثربخش‌تری تخصیص دهند، شاهد کسب موقعیت بهتری در عرصه‌ی رقابت بوده و در نتیجه امکان رشد بیش‌تری را خواهند یافت. نتایج تحقیق نشان می‌دهد بنگاه‌های جدیدی که منابع خود را بر توسعه‌ی محصول و بازار اولیه‌ی خود متمرکز کرده و تغییرهای اندکی را در محصول و بازار اولیه‌ی خود ایجاد کرده‌اند، روش اثرگذارتری را برای تخصیص منابع یافته‌اند. این بنگاه‌ها توانسته‌اند با پرهیز از پراکنده‌کاری، بر محصول اولیه متمرکز شده و قابلیت‌های خود را توسعه دهند. به عنوان مثال قابلیت‌هایی هم‌چون دست‌یابی به فناوری برتر برای توسعه‌ی محصول، شناسایی بهتر حوزه‌ی خاصی از مشتریان و نیازهای آن‌ها، برقراری ارتباط‌های نزدیک با مشتریان و ترویج نام تجاری، برقراری ارتباط با سایر تولیدکنندگان و شناسایی شبکه‌های اثربخش

---

1. Sandberg  
2. Feeser and Willard

توزیع محصول از مهم‌ترین قابلیت‌هایی است که بنگاه‌های جدید متمرکز بر محصول/بازار اولیه می‌توانند بدان دست یابند. نکته‌ی مهم دیگر آن‌که مدیران بنگاه‌های جدید نیز ممکن است تجربه‌ی مدیریت چنین کسب‌وکاری را در اختیار نداشته باشند. از این‌رو تمرکز بر بخش خاصی از بازار و محصول به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا دانش و تجربه‌ی لازم برای توسعه‌ی محصول و فروش آن در بازار را به‌خوبی فراگیرند (Fesser and Willard, 1990, p. 94).

از سوی دیگر بنگاه‌هایی که محصول‌ها و یا بازارهای آن‌ها از تنوع فراوانی برخوردار بوده است، در امر محصول‌سازی و قابلیت‌سازی دچار مشکل می‌شوند. این بنگاه‌ها امکان دارد با تغییر جهت‌های متعدد و ورود به عرصه‌های جدید بدون آن‌که در عرصه‌های قبلی خود به توانایی رسیده باشند، دچار پراکنده‌کاری شوند. بنابراین نه تنها ممکن است قابلیت‌های فناوری خوبی در این بنگاه‌ها از حیث توسعه‌ی محصول شکل نگیرد، بلکه این احتمال وجود دارد که مدیران این بنگاه‌ها به‌علت متمرکز نبودن بر بازاری خاص، شناخت مناسبی را نسبت به بخش‌های مختلف بازار، شبکه‌های عرضه‌ی محصول و عوامل کلیدی موفقیت دیگر به دست نیاورند.

از سوی دیگر بنگاه‌های جدیدی که در بدو تاسیس متمرکز بر راهبرد اولیه‌ی خود هستند می‌توانند با کسب منابع مالی و دانشی مناسب به‌تدریج زمینه‌ی لازم برای توسعه‌ی نوآوری و ورود به محصول‌ها و بازارهای متنوع را در خود ایجاد کنند. راهبردی که برای بنگاه‌های کوچکی که مرحله‌ی اولیه رشد خود را گذرانده‌اند و به بنگاه‌هایی کوچک و مستقل تبدیل شده‌اند راهبرد مناسبی به‌شمار می‌آید (O'Gorman, 2001, 61-2). بدین ترتیب مجموعه عوامل یادشده سبب می‌شود بنگاه‌های متمرکز بر حوزه‌ی محصول/بازار اولیه‌ی خود از حیث رشد موفق‌تر از دیگر بنگاه‌های جدید عمل کنند.

اهمیت تمرکز بر محصول/بازار اولیه به‌منظور تخصیص مناسب منابع محدود سازمانی، نتیجه‌ی مهم دیگری نیز در بردارد و آن ضرورت انتخاب درست محصول/بازار اولیه‌ای است که کارآفرینان برای راه‌اندازی بنگاه جدید مدنظر دارند. در واقع در صورتی که کارآفرینان از ابتدا محصول و بازار نادرستی را انتخاب کرده باشند، پس از راه‌اندازی

کسب و کار جدید، تغییر در آن، نتایج ناگواری را در پی خواهد داشت؛ بدین ترتیب که بسیاری از منابع سازمانی در نتیجه‌ی چنین تغییری بدون کسب دستاوردی چشم‌گیر از بین خواهد رفت و این امر بقا و رشد آتی بنگاه را دست‌خوش مخاطره‌های فراوانی می‌کند (Fesser and Willard, 1990, p. 94). از این رو انتخاب مناسب محصول و بازار اولیه و در ادامه تمرکز بر آن در بدو تاسیس بنگاه جدید، دو روی یک سکه هستند که توأمان باید مدنظر قرار گرفته و در کنار هم زمینه‌ی توفیق بنگاه جدید در دستیابی به رشد بالا را فراهم می‌کنند.

### پیشنهادها

نکته‌ی مهمی که می‌توان از این نظر به مدیران بنگاه‌های جدید صنعت نرم‌افزار ایران پیشنهاد کرد این است که در بدو امر با تمرکز بر محصول‌ها و بازارهای اولیه درصدد توسعه‌ی قابلیت‌های کلیدی در بنگاه خود باشند. زیرا توسعه‌ی نابه‌هنگام فعالیت‌ها منجر به توزیع ناکارآمد منابع شده که با عنایت بر محدودیت منابع بنگاه‌ها در بدو تاسیس اقدامی غیراثربخش تلقی می‌شود. بنابراین اول آن که ضرورت دارد کارآفرینان در انتخاب درست محصول/بازار اولیه‌ی خود دقت لازم را داشته باشند تا پس از راه‌اندازی کسب و کار جدید ناچار به تغییر آن نشوند؛ و دوم آن که پس از راه‌اندازی کسب و کار جدید به‌جای تلاش برای ورود به عرصه‌های گوناگون و برآورده کردن نیازهای متنوع مشتریان مختلف، به راهبرد اولیه‌ی خود متعهد بوده و توسعه‌ی قابلیت‌های فناوری، کسب تجارب مدیریتی و توسعه‌ی سایر منابع سازمانی را سرلوحه‌ی کار خود قرار دهند. چنین قابلیت‌هایی در آینده هم‌چون سرمایه‌ای ارزش‌مند به آن‌ها کمک خواهند کرد که بتوانند به تدریج و با پشت سر گذاشتن دوره‌ی اولیه‌ی تاسیس، با انجام نوآوری وارد عرصه‌های جدیدی از بازار شوند.

این تحقیق در مسیر پیش‌برد، با محدودیت‌هایی مواجه بوده که مهم‌ترین آن‌ها اندک بودن نمونه‌ی آماری و نیز محدودیت در کسب اطلاعات مربوط به شاخص‌های مالی بنگاه‌ها به‌منظور سنجش رشد بنگاه است. در صورت دسترسی به آمار دقیق‌تری می‌توان با محاسبه‌ی شاخص‌های ترکیبی رشد، معیار بهتری را برای سنجش رشد به‌دست آورد. از

این رو با فراهم بودن بستر پژوهشی بهتر و اجرای این تحقیق در گستره‌ی وسیع‌تری از جامعه‌ی آماری، می‌توان به ارتقای کیفیت تحقیق کمک کرد. از سوی دیگر این تحقیق بر مبنای الگوی آنسف (۱۹۵۷) به بررسی راهبردهای رقابتی بنگاه‌های جدید می‌پردازد. استفاده از الگوهای دیگر راهبرد نیز می‌تواند به تعمیق بیشتر دانسته‌ها کمک کند که به‌عنوان موضوع تحقیق‌های آتی پیشنهاد می‌شود. افزون بر این در تحقیق‌های بعدی می‌توان متغیرهای دیگری را نیز به محدوده‌ی تحقیق افزود. به‌عنوان نمونه بررسی عامل پیش‌گام بودن در بازار از جمله مواردی است که می‌تواند برای شناسایی بهتر راهبرد رقابتی بنگاه‌ها به تحقیق افزوده شود. افزون بر این انجام تحقیق در صنایع مختلف و مقایسه‌ی نتایج بین صنعتی و هم‌چنین وارد کردن متغیرهای وابسته به صنعت هم‌چون میزان پیچیدگی و پویایی صنعت و اثرگذاری آن بر اثربخشی راهبرد اتخاذ شده توسط بنگاه جدید نیز از دیگر موضوع‌های پژوهشی است که در ادامه‌ی این تحقیق قابلیت انجام را دارد.

## منابع

۱. دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل (۱۳۸۷)، روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، چاپ اول، انتشارات صفار.
2. Abell. D. F., (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
3. Adizes, I., (1988), *Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
4. Ansoff, I., (1957), "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*.
5. Barney, J. B., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
6. Barringer, B. R., Jones, F. F., Neubaum, D. O., (2005), "A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders", *Journal of Business Venturing*, Volume 20, Issue 5, pp. 663-687.
7. Brush, C.G., VanderWerf, P.A., (1992), "A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, pp.157-170.
8. Carter, N. M., Stearns, T. M., Reynolds, P. D., Miller, B. A. (1994), "New Venture Strategies: Theory Development with an Empirical Base", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 21-41.
9. Cohen, J., (1969), *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, Chicago: Dryden press.
10. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., McGee, J. E. (1999). "Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3, pp. 85-102.
11. Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B., (1990), "Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 3, pp. 504-530.
12. Ensign, P. C., (2008), "Small business considerations in Canada: The resurgence of regionalism", *Journal of Entrepreneurship*, Vol. 17, pp. 37-47.
13. Feeser, H.R., Willard, G.E., (1990), "Founding strategy and performance: a comparison of high and low growth high tech forms", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 2, pp. 87-98.
14. Greiner, L. E., (1998), "Evolution and Revolution as Organizations

- Grow”, *Harvard Business Review*, pp. 55-67.
15. Krejcie, R., Morgan, D., (1960), Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 30, pp. 607-610.
  16. Lasch, F., Le Roy, F., Yami, S., (2007), “Critical growth factors of ICT start-ups”, *Management Decision*, Vol. 45, No. 1, pp. 62-75.
  17. McGee, J. E., Love, L. G., (1999), “Competitive advantage and the small independent retailer: The role of distinctive competencies”, *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 11, No.1, 85-98.
  18. Meyer, M. H., Roberts, E. B. (1986), “New product strategy in small technology-based firms: a pilot study”, *Management Science*, Vol.32, No. 8, pp. I6-821.
  19. Miles, R. E., Snow, C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York.
  20. Miller, D., (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, Vol. 29, No. 7, pp. 770-791
  21. Nelson, R. R., (1991), “Why do firms differ, and how does it matter?” *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 61-74.
  22. O’Gorman, C., (2001), “The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 7, No. 2, pp. 60-75.
  23. Pavia, T. M., (1990), “Product Growth Strategies in Young High-Technology Firms”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 297-310.
  24. Peters, T., & Waterman, R. H., (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York.
  25. Porter, M. E., (1980), *Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
  26. Roberts. E.B.,& Berry, C.A.,(1985),“Entering new business: Selecting strategies for success”, *Sloan Management Review*, pp. 3-17.
  27. Rumelt, R.P., (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard Business School, Boston, MA.
  28. Sandberg. W. R., (1986), *New Venture Performance*, Lexington Books. Lexington, MA.
  29. Wiklund, J. (1998), “Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond”, Doctoral dissertation. Jönköping: Jönköping International Business School.
  30. Zhang, Y., Yang, X., Ma, F., (2008), “A quantitative analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their entrepreneurs in China”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15, No. 4, pp. 675-688.