

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی  
سال بیستم، شماره ۴۸، پیاپی ۸۲، زمستان ۱۴۰۰  
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵  
صص ۱۳-۴۲

## طراحی الگوی فرآیند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی:

### مورد مطالعه برند پنتر در صنعت نوشت افزار

مهرداد عالی پور هریسی\*، جهانگیر یدالهی فارسی\*\*، محمدرضا زالی\*\*\*

#### چکیده

**هدف:** کارآفرینی مبتنی بر برندسازی به عنوان مفهومی جدید، از ترکیب دو مفهوم برندسازی و کارآفرینی می‌باشد. در دیدگاه کارآفرینی مبتنی بر برندسازی، برندسازی مبنای تمام فعالیت‌های کسب و کار جدید می‌باشد که توسط کارآفرین انجام می‌شود. هدف از این پژوهش بررسی و شناسایی مراحل فرآیند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی در کسب و کارهای نوپا می‌باشد.

**روش شناسی:** رویکرد پژوهشی مورد استفاده کیفی از نوع مطالعه تک موردی هست که داده‌ها از طریق مطالعه منابع مستند و مصاحبه‌های مبتنی بر رویداد با ۱۱ نفر شامل بنیان‌گذار و اعضای تیم مؤسس برند پنتر، به وسیله نمونه‌گیری هدفمند و به کمک نرم‌افزار اطلس تی. نسخه ۷ جمع‌آوری گردیده است.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج مصاحبه، ۶ بعد برای فرآیند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی شناسایی گردید: "هم‌آوری منابع"، "پیاده‌سازی ایده و فراهم نمودن زمینه کسب و کار مبتنی بر برند"، "مشروعیت بخشی هم‌زمان به کسب و کار و برند"، "ایجاد کسب و کار نوپای مبتنی بر برند"، "تولد کسب و کار نوپای مبتنی بر برند"، "رشد کسب و کار جدید مبتنی بر برند".

**نتیجه‌گیری:** الگوی کارآفرینی مبتنی بر برندسازی تمرکز بر هم‌زمانی راه‌اندازی کسب و ایجاد برند و یا حتی تقدم بر ایجاد و مشروعیت بخشی برند بر راه‌اندازی کسب و کار را تأکید دارد و توجه به مراحل و توالی به کارگیری این الگو می‌تواند زمینه پایداری، بقا پذیری و رشد کسب و کار جدید مبتنی بر برند را فراهم آورد.

**واژگان کلیدی:** فرآیند کارآفرینی؛ برندسازی؛ برند محوری؛ کسب و کارهای نوپا؛ تحلیل

تم

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۲۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۲۲

\* دانشجوی دکترای کارآفرینی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران

\*\* دانشیار، گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول). E-mail address: jfarsi@ut.ac.ir

\*\*\* دانشیار، گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

## Designing the pattern of “Brandpreneurship” Process: Case Study of the Panter Brand in the Stationery Industry

Mehrdad Aalipour Herisi\*, Jahangir Yadollahi Farsi\*\*, Mohammad Reza Zali\*\*

### Abstract

**Objective:** “Brandpreneurship” as a new concept is a conceptual combination of “brand” and “entrepreneurship”. In the “Brandpreneurship” view, branding is the basis of all new venture activities which are performed by the entrepreneur. The purpose of this study is to investigate and identify the stages of the Brandpreneurship process in startups.

**Methodology:** The approach used in this study is a qualitative – single case study, through which data was collected using documents and event-based interviews with 11 people, including the founder and founding members of the Panter brand, by purposive sampling using Atlas.ti 7.

**Finding:** Based on the results of the interviews, 6 dimensions were identified for Brandpreneurship: "gathering resources", "Implementation of the idea and providing the ground for brand-based business", "simultaneous legitimation of business and brand", "creating a brand-based start-up", "Birth of brand-based start-up", and "growing a brand-based start-up".

**Conclusion:** The Brandpreneurship pattern emphasizes focusing on the simultaneous start-up of the business and the creation of the brand, or even the priority of creating and legitimizing the brand on the start-up of the business. And paying attention to the steps and sequence of using this model can provide the basis for the sustainability, viability, and growth of a brand-based business.

**Keywords:** Entrepreneurship Process, Branding, Brand Oriented, start-ups, Thematic Analysis

---

\* Ph.D. candidate in Entrepreneurship, Kish International Campus, University of Tehran, Tehran.

\*\* Associate Professor, New Venture Creation Department, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran (Corresponding). E-mail address: jfarsi@ut.ac.ir.

\*\*Associate Professor, Corporate Entrepreneurship Department, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran.

## ۱. مقدمه

راه‌اندازی کسب‌وکار یک‌باره اتفاق نمی‌افتد بلکه فرایندی است که می‌تواند چندین سال طول بکشد تا ظهور یابد و به نتیجه برسد (McMullen, 2020; Morris & Kuratko, 2020; GEM, 2020; Dimov, 2013). مطالعات نشان داده است که اغلب شرکت‌های نوپا شکست می‌خورند که بیش از ۹۰ درصد از آن‌ها در نتیجه اشتباه خود و نه تحت تأثیر رقبا از عرصه کسب‌وکار خارج می‌شوند (Giardino et al., 2014). بر اساس نتایج تحقیقات پیشین ارائه محصول ضعیف به بازار (۱۷٪) و بازاریابی ضعیف (۱۴٪) از عوامل اصلی عدم موفقیت کسب‌وکارهای نوپا محسوب می‌شود (Insights C.B, 2019). شاید این دلایل شکست، ریشه در فقدان دانش برندسازی برای کسب‌وکارهای نوپا میان کارآفرینان استارت‌آپی باشد. از این‌رو منابع محدود و فقدان دانش فنی از چالش‌های اصلی برندسازی برای کسب‌وکارهای نوپا محسوب می‌شود (Abimbola, 2001; Boyle, 2003; Bresciani & Eppler, 2010; Mingione & Abratt, 2020; Rode & Vallaster, 2005). بر اساس نتایج تحقیقات، بنیان‌گذاران باید مدیریت برند را از ابتدای فعالیت خود آغاز کنند، زمانی که فقط یک ایده یا چشم‌انداز مطرح می‌باشد و شرکت هنوز تأسیس نشده است (Bresciani & Eppler, 2010; Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015). بنابراین اتخاذ رویکرد برند محوری و استفاده از برند به‌عنوان یک منبع استراتژیک برای بهبود موقعیت رقابتی یک کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شود (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015; Urde, 2013). این رویکرد در واقع برخلاف رویکردهایی است که فرایند ایجاد کسب‌وکارهای نوپا را با ورود یک ایده مطرح و تا مرحله رشد و فروش ارائه کرده‌اند (Barringer & Ireland, 2018; Davidsson, 2008; Bhave, 1994). در این راستا مرلیز (۲۰۰۷) بر این باور است که اگر کارآفرین بتواند جهان را از لنز برندسازی بنگرد، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز کسب‌وکارش سریعاً محقق خواهد شد. تئوری توسعه کسب‌وکارهای نوپا مبتنی بر برند محوری اولین بار توسط ایشان مطرح شد. به‌زعم وی (۲۰۰۷) تحقیقات قبلی در حوزه برندسازی در کسب‌وکارهای بزرگ تمرکز داشته، مطالعات بسیاری به کمبود تحقیقات در مورد برندسازی در کسب‌وکارهای نوپا اشاره داشته‌اند (Lagerstedt & Mademlis, 2017; Dai & Pietrobon, 2012; Kempff, 2018; Alsaaty & Sawyer, 2019; Plompen & Wynants, 2021). زمانی که به بررسی مفهوم برندسازی پرداخته می‌شود، حجم وسیعی از پژوهش‌ها به ارائه مثال‌هایی از شرکت‌های بزرگ چون نایک (Dai & Pietrobon, 2012)، کوکاکولا (Statista, 2021)

2018) و اپل (Rus et al., 2018) می‌پردازند که در این حوزه موفق شده‌اند و به‌ندرت مطالعات به بررسی فرایند برندسازی در کسب‌وکارهای کارآفرینانه و همچنین در این مورد که کارآفرینان چگونه برندسازی را انجام می‌دهند، پرداخته شده است (Berthon et al., 2008; Burghausen & Fan, 2002; Sohn & Freiling, 2011). بنابراین با توجه به خلأی که در این زمینه بیان شد، سؤال پژوهشی که مطرح می‌باشد این است که، فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی در کسب‌وکارهای نوپا چگونه می‌باشد؟ و اگر با لنز برندمحوری به این فرایند نگاه شود این فرایند شامل چه مراحل است و در هر مرحله چه گام‌هایی می‌بایست موردتوجه قرار گیرد. این پژوهش فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی را با رویکرد برندمحوری از طریق مصاحبه و مشاهده عمیق برند پنتر موردبررسی قرار داده است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کارآفرینی نه به‌عنوان یک فعالیت واحد، بلکه به‌عنوان تلفیقی از فعالیت‌های متعدد و بسیار متنوع است (Mathias & Williams, 2018) در این راستا ایجاد کسب‌وکار جدید به‌عنوان یک رویداد منفرد یا گسسته در نظر گرفته نمی‌شود، بلکه به‌عنوان فرآیندی (Shane, 2003; McMullen & Dimov, 2013) موردتوجه قرار می‌گیرد که شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که باید در بسیاری از توالی‌های متفاوت انجام شوند (Carter et al., 1996; Reynolds & Miller, 1992). در اصل، فرایند و مراحل کارآفرینی به‌طور تدریجی و در طول زمان آشکار می‌شوند (Morris & Kuratko, 2020). اما استفاده از انواع و تعداد فعالیت‌های راه‌اندازی کسب‌وکار در تحقیقات نشان‌دهنده این واقعیت است که هنوز بین محققان در مورد فرایند کارآفرینی حتی با سرمایه‌گذاری همگن در همان صنعت انجام شود، همخوانی وجود ندارد (Dissanayake Mudiyansele et al., 2011).

تحقیقات اولیه در زمینه کارآفرینی پیشنهاد می‌کنند که فرایند کارآفرینی را می‌توان به‌عنوان پیشرفتی از ایده اولیه به یک فرصت، سپس اجرای آن و نهایتاً توسعه کسب‌وکار جدید در نظر گرفت (Davidsson, 2008; Lewis & Churchill, 1983). اگرچه تفاوت‌هایی در میان محققان در رابطه با نقاط شروع و پایان در فرایند ایجاد کسب‌وکار نوپا وجود دارد، همه اتفاق نظر دارند که ایجاد کسب‌وکار نوپا به‌صورت فرآیندی است و شامل مراحل شناختی و رفتاری مختلف در فرآیند شکل‌گیری است. این مراحل می‌توانند شامل، اما نه لزوماً محدود به، شناسایی یک ایده

کسب و کار جدید، کسب و رودی‌ها، اجرای توسعه محصول، استخدام کارکنان، تأمین بودجه، و جمع‌آوری اطلاعات از مشتریان باشند (Delmar & Shane, 2004). با این حال توافق کاملی بین محققان در مورد نقطه شروع فرایند ایجاد کسب و کار جدید وجود ندارد، بدین منظور برای حل این کاستی‌ها و برای رفع این شکاف‌ها تحقیقات بیشتری لازم است (Dissanayake & Mudiyanse, 2011).

**برندسازی در کسب و کارهای نوپا.** برندسازی حوزه‌ای مهم از کسب و کار (Plompen & Wynants, 2021) قبل از ایجاد رسمی کسب و کار توسط کارآفرین باید تعریف شود (Juntunen et al., 2010). همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد (Plompen & Wynants, 2021) ذهنیت کارآفرینان از برندسازی بدین گونه می‌باشد که: محصول پادشاه است، برند محصول را دنبال می‌کند، برند به‌عنوان ابزار کمکی است، و برند بسیار مهم است.

برندسازی و ایجاد شهرت از منابع کلیدی برای موفقیت کسب و کارهای نوپا می‌باشند (Abimbola & Kocak, 2007). غالباً هدف از برندسازی و نقشی که در استراتژی کلی دارد برای کسب و کارهای جدید مبهم می‌باشد (Ojasalo et al., 2008) که به دلیل محدودیت در تخصیص منابع و نبود ساختارهای داخلی، کمبود زمان، سرمایه و فقدان دانش درباره برندسازی و اهمیت آن (Mingione & Abratt, 2020; Bresciani & Eppler, 2010; Boyle, 2003) در این شرکت‌هاست که در فازهای ابتدایی خود برای برندسازی با مشکل مواجه هستند (Jeffrey, 2014). پس لزوم استراتژی‌های برندسازی مؤثر برای موفقیت، بقا و مزیت رقابتی کسب و کارهای نوپا ضروری می‌باشد (Balén et al., 2018; Kanze & Iyengar, 2017; Otubanjo, 2018).

در برند محوری تصمیمات استراتژیک باید توسط برند پیش برده شود که تمرکز اصلی سازمان است (Mosmans & van der Vorst, 1998). یورد (۱۹۹۹)، برندمحوری را رویکردی تعریف می‌کند که در آن فرایندهای سازمان پیرامون خلق، توسعه و حفاظت از هویت برند با تعاملی مداوم با گروه هدف، به‌منظور رسیدن به مزیت رقابتی بلندمدت می‌باشد. فرایند استراتژیک برندمحوری با شناسایی هویت دقیق، جامع و روشن برند آغاز می‌شود (مستخرج از ارزش‌های کلیدی شرکت یا بیانیه مأموریت) و سپس با فعالیت‌های برندسازی برای انعکاس این ارزش‌های برند انطباق می‌یابد (Anees-ur-Rehman et al., 2018; Urde, 2013).

برندسازی دستیابی به مشتریان اولیه را در اولین مراحل راه‌اندازی کسب و کار افزایش می‌دهد و البته، وفاداری مشتریان در مراحل بعدی دوره عمر کسب و کار را نیز تضمین خواهد

کرد (Merrilees, 2007). همچنین ایجاد برند باعث افزایش اعتبار مناسب (Isaksson, 2015)، دستیابی به سرمایه‌گذار و حمایت مالی، دسترسی به تأمین‌کننده (Merrilees, 2007) می‌شود. شرکت‌های نوپا فاقد هویت مشخص می‌باشند (Rode & Bresciani & Eppler, 2010; Vallaster, 2005). درحالی که هویت برند در فازهای اولیه استارت‌آپ‌ها برای کارآفرین و تیم وی بسیار حائز اهمیت است (Biaudet, 2017).

به‌رحال بررسی پژوهش‌های بازاریابی نشان می‌دهد که طی ۱۵ سال اخیر تمرکز این تحقیقات از استراتژی‌های برندسازی سازمان محور به‌سوی برندسازی کارآفرینانه بوده است (Wong & Merrilees, 2005; Merrilees, 2007; Abimbola & Kocak., 2007). مطابق جدول ۱ تئوری توسعه‌ی کسب‌وکارهای نوپای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط برندمحور که مریلیز (۲۰۰۷) مطرح کرده است بیش از همه به موضوع کارآفرینی مبتنی بر برند پرداخته است. ایشان از ۸ مکانیسم برای تسهیل توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه نیونچرها بر اساس برند محوری یاد کرده است. این ۸ بعد شامل؛ ایجاد کسب‌وکار نوپا مبتنی بر برند، اشتیاق کارآفرینان نسبت به برند، خلاقیت و نوآوری، مهارت‌های تشخیص فرصت، مدل کسب‌وکار، دسترسی به سرمایه، دسترسی به تأمین‌کننده و جذب مشتری می‌باشند.

نکته‌ای که وی در خصوص این مکانیسم‌ها مطرح می‌کند این هست که می‌گوید به‌طور دقیق نمی‌دانیم کدام یک اهمیت بیشتری دارد (Merrilees, 2007). در این باره سان (۲۰۱۱) معتقد است، اجرای مکانیسم‌های پیشنهادی مریلیز، بستگی زیادی به توانایی صاحبان کسب‌وکارهای کوچک در شناسایی این سازوکارها دارد. بنابراین درک مفهوم برندسازی و ارزش درک شده توسط این شرکت‌ها حیاتی است. همچنین اوتوبانجو (۲۰۱۸) مطرح می‌کند، درحالی که مکانیسم‌های برندمحوری مریلیز، بلوک‌های سازنده برند کارآفرینانه را فراهم می‌کنند باین‌حال به موارد خاصی از برندسازی کسب‌وکارهای جدید، محدود هستند. و هیچ تضمینی وجود ندارد که این مدل بتواند به توسعه یک برند کارآفرینانه قدرتمند، فراتر از نقطه شروع کسب‌وکار کمک کند.

درست است که مریلیز (۲۰۰۷) از پارادوکس<sup>۱</sup> تلاقی برندسازی و کسب‌وکارهای کوچک یاد می‌کند. اما کمف (۲۰۱۸) این فرض را نادرست می‌داند و می‌گوید این حوزه فرصتی است که بسیاری تحقیقات می‌توانند در این حوزه انجام شوند. اگرچه تئوری برند محوری مریلیز (۲۰۰۷) برای کسب‌وکارهای نوپا نقطه آغازی برای موضوع کارآفرینی مبتنی بر برندسازی می‌باشد اما

1. Oxymoron

همچنان ارائه پیش نیازها و مؤلفه‌های دیگری برای موضوع برند محوری (Gromark & Melin, 2013; Huang & Tsai, 2011) مطرح می‌باشد که به دلیل محدودیت‌های پژوهشی در این حوزه و ارتباط آن با کسب‌وکارهای نوپا، همچنین ظهور تئوری‌های جدید همچون استارت‌آپ ناب (Blank, 2013) و برند ناب (Gardner & Cooper, 2014) نیازمند بررسی است.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

پژوهشگر	سال	عنوان	نتایج و نقد
Plompen, B. E., & Wynants	۲۰۲۱	کاوش در ذهن کارآفرین - طیفی از ذهنیت‌های برندسازی شرکتی که در استارت‌آپ‌ها یافت می‌شود	یافته‌های این تحقیق چگونگی نگاه کارآفرینان به برندسازی شرکتی در استارت‌آپ‌ها را نشان می‌دهد. یافته‌ها چهار ذهنیت مختلف برندسازی را شناسایی کرد؛ محصول پادشاه است، برند محصول را دنبال می‌کند، برند به‌عنوان ابزار کمکی است، و برند بسیار مهم است.
Alsaaty & Sawyer	۲۰۱۹	برندسازی استارت‌آپ‌های کارآفرینا نه ونچرهای نوآورا نه تحول‌آفرین	این مطالعه نشان می‌دهد که بین برندسازی به‌طور کلی و برندسازی ونچرها و شکل‌گیری ونچرها رابطه وجود دارد. کارآفرینانی که ایده‌های قابل قبولی برای محصولات جدید یا بازاریابی با پتانسیل رشد امیدوارکننده دارند و به بودجه نیاز دارند، باید استراتژی برندسازی را به‌عنوان ابزاری برای سرمایه‌گذاری‌های خود اتخاذ کنند تا شانس خود را برای تأمین سرمایه لازم برای سرمایه اولیه و همچنین برای گسترش و رشد سرمایه‌گذاری افزایش دهند.
Konečnik Ruzzier & Ruzzier	۲۰۱۵	قیف برندسازی استارت‌آپ: رویکردی جدید برای توسعه برند استارت‌آپ	در کتاب خود فرایند برندسازی در استارت‌آپ‌ها را در ۴ مرحله و ۱۱ بلوک سازنده بیان کرده‌اند: مرحله ۱ شامل بررسی است که انتخاب صنعت، تحلیل رقبا، منابع کلیدی درون شرکت و مشتریان را در بردارد. مرحله دوم توسعه است که با داستان برند، عناصر بصری برند معرفی شده؛ مرحله ۳ پیاده‌سازی است که با برندسازی درونی، کانال‌های بازاریابی و ارتباطات تعریف‌شده و مرحله ۴ جهت‌ارزیابی و اعتبار سنجی برند است که شامل ایجاد ارزش ویژه برند می‌باشد.
Centeno et al.	۲۰۱۳	مراحل برندسازی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط	پدیده برند سازی ترکیبی است از دو مرحله شروع و توسعه. مرحله شروع شامل، شرایط شروع، برند به‌عنوان شخص، برند به‌عنوان محصول و تمایز برند، برند به‌عنوان سمبل و برند به‌عنوان سازمان می‌باشد و مرحله توسعه شامل توسعه هویت برند و رشد برند و همچنین شرایط نتیجه‌ای می‌باشد.
Bresciani & Eppler, 2010	۲۰۱۰	سرمایه‌گذاری‌های با برند جدید؟ بینش در مورد شیوه‌های برندسازی استارت‌آپ‌ها	این محققان چارچوبی را برای ساختن برند در استارت‌آپ‌ها توسعه دادند. چارچوب در دو گام بنا شده است. ۱. توالی خلق برند شامل سه مرحله تعریف استراتژی برند، طراحی برند و طرح فعالیت‌های برندسازی است. ۲. طبقه‌بندی جهت‌گیری برندسازی در ۴ گام، محکوم به برند شدن، بازاریاب‌های - فناوری، دوراندیشان و سنت‌گرایان می‌باشد.
Merrilees	۲۰۰۷	نظریه‌ی توسعه‌ی کسب‌وکارهای نوپا توسط SME‌های برندمحور	ایشان از ۸ مکانیسم برای تسهیل توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه نیوونچرها بر اساس برند محوری یاد کرده است. این ۸ بعد شامل؛ ایجاد کسب‌وکار نوپا مبتنی بر برند، اشتیاق کارآفرینان نسبت به برند، خلاقیت و نوآوری، مهارت‌های تشخیص فرصت، مدل کسب‌وکار، دسترسی به سرمایه، دسترسی به تأمین‌کننده و جذب مشتری می‌باشند.
رمزجو	۱۳۹۴	برندسازی در بنگاه‌های کوچک و متوسط	فرایند برندسازی در بنگاه‌های کوچک و متوسط متشکل از پنج مرحله شامل: توجه به برندسازی شرکتی، تمرکز بر طراحی یک برنامه بازاریابی خلاقانه، ایجاد یک مجموعه یکپارچه از عناصر آمیخته برند، طراحی استراتژی مناسب به منظور جذب مشتری و اعمال راهکارهایی که برند مربوطه را در ذهن مشتریان تداعی کند، می‌باشد.

واقعیت این است تحقیقات پیشین در فرایند راه‌اندازی کسب‌وکار به مقوله برندسازی از ابتدا برای کسب‌وکار جدید تمرکز نکرده‌اند و عمدتاً بر حوزه برندسازی در کسب‌وکارهای بزرگ متمرکز بوده‌اند. چنین رویکردی می‌تواند منجر به ناکامی و شکست کسب‌وکارهای نوپا شود درحالی‌که

همان‌طور که مریلیز (۲۰۰۷) بیان می‌کند، طراحی فرایند کارآفرینی با لنز برند محوری می‌تواند به پایداری کسب‌وکارهای نوپا کمک کند. در این صورت این‌که فرایند کارآفرینی مبتنی بر برند شامل چه عناصر و مراحل هست نیازمند پژوهش‌های جدیدی می‌باشد که هدف اصلی تحقیق حاضر را شکل می‌دهد.

بدین منظور در ادامه به کمک مطالعه موردی برند پنتر در صنعت نوشت‌افزار به بررسی و شناسایی فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی پرداخته می‌شود.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش. در این تحقیق از رویکرد کیفی و روش مطالعه تک موردی استفاده شده است. رویکرد کیفی، مبتنی بر غوطه‌وری عمیق در انواع چندگانه داده‌ها می‌باشد که به آشکار کردن پدیده محوری کمک می‌کند (Gehman et al., 2018). از طریق مطالعه موردی، سازه‌ها، مقوله‌ها و روابط آن‌ها شناسایی می‌شوند (Eisenhardt & Graebner, 2007). مطالعات موردی امکان مقایسه‌های متنی و اصلاحات مفهومی را فراهم می‌کند که ویژگی‌های پدیده‌های مورد مشاهده را در نظر می‌گیرد (George & Bennett, 2005).

جامعه آماری و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری این پژوهش مدیران و تیم مؤسس برند پنتر در صنعت نوشت‌افزار می‌باشند، که درگیر فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی در راه‌اندازی کسب‌وکار این شرکت بوده‌اند. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از پروتکل مصاحبه با روش مبتنی بر وقایع استفاده شد. به‌طور کلی سؤالاتی از قبیل چالش‌ها و ناکارآمدی‌های مطرح در صنعت نوشت‌افزار در زمان تصمیم به راه‌اندازی شرکت؛ وظایف و اقدامات صورت گرفته توسط هر یک از اعضا در زمان رویارویی با این چالش‌ها و ناکارآمدی‌ها در صنعت نوشت‌افزار در زمان تأسیس و دستاوردهای ناشی از این اقدامات، در قالب مصاحبه نیمه ساختاریافته پرسیده شد. هم‌زمان از چند منبع داده به جزء مصاحبه، شامل اسناد و مدرک و مشاهده نیز بهره گرفته شد. رویکرد نمونه‌گیری هدفمند و تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه داشت یعنی مرحله‌ای که اطمینان حاصل شد اطلاعات به‌دست‌آمده تقریباً تکراری‌اند. در نتیجه، کفایت نمونه‌گیری بر اساس اشباع و تکرارپذیری محقق شد (Eisenhardt & Graebner, 2007) این امر در مصاحبه هشتم محقق



شد، اما برای تقویت پایایی پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته تا مصاحبه ۱۱ ادامه یافت. به‌طور مدت زمان تقریبی مصاحبه‌ها ۶۰ تا ۱۲۰ دقیقه بود.

**روش تحلیل داده‌ها.** در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، روش تحلیل تم بکار گرفته شده است. تحلیل تم، روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم) موجود در درون داده‌ها است. مراحل شش‌گانه تحلیل تم عبارت‌اند از: ۱. آشنایی با داده‌ها؛ ۲. ایجاد کدهای اولیه؛ ۳. جستجوی تم (در این مرحله پژوهشگر به شناسایی تم‌های اصلی و فرعی<sup>۴</sup> می‌پردازد)؛ ۴. مرور و سازمان‌دهی تم‌ها؛ ۵. تعریف و نام‌گذاری تم اصلی؛ و درنهایت در مرحله ۶ تهیه گزارش (کلارک و براون، ۲۰۰۶؛ فلاح، ۱۴۰۰). برای کدگذاری داده‌ها، از نرم‌افزار اطلس تی. نسخه ۷ استفاده شد. در مرحله کدگذاری اولیه، پس از تحلیل خط به خط هر مصاحبه، کدهای مشابه برای دستیابی به سطح بالایی از انتزاع برچسب‌گذاری شده‌اند. در سازمان‌دهی تم‌های اصلی، تم‌های فرعی، تم‌های گزینشی و کدهای اولیه استخراج شده در قالب شش بعد دسته‌بندی شدند. روایی و اعتبار نتایج کدگذاری تم‌ها با مرور متون مصاحبه و دو روش اعتبارسنجی تحقیق کیفی (شامل بررسی توسط دو کدگذار و بررسی اطلاعات از همتایان) ارائه شده توسط کرسول و میلر (۲۰۰۰) بررسی شد. به این ترتیب، در روش تطبیق توسط دو کدگذار، دو مصاحبه انتخاب و توافق بین دو کدگذار در کدگذاری‌ها مورد بررسی قرار گرفت، میزان توافق بین دو کدگذار برابر با ۸۸ درصد به دست آمد (جدول ۲). با توجه به این که میزان پایایی بالاتر از ۶۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌گردد. در روش دوم، نتایج مدل و کدگذاری برای اطمینان از صحت سنج‌ها، توسط دو تن از اساتید حوزه کارآفرینی به‌عنوان همکار بازبینی و اصلاح گردید که درنهایت امتیاز روایی سنج‌ها برابر با ۷۶.۰۰ درصد حاصل شد. این مقدار از نظر چین (۱۹۹۸)، مقدار بسیار مطلوبی می‌باشد.

جدول ۲. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	پایایی بین دو کدگذار
۱	II	۱۰۸	۵۱	٪۹۴

1. familiarizing yourself with your data
2. generating initial codes
3. searching for themes
4. main overarching themes and sub-themes
5. reviewing themes
6. defining and naming themes
7. producing the report

۲	T2	۸۴	۳۴	٪۸۱
کل		۱۹۲	۸۵	٪۸۸

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

توصیف جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان. در این بخش پیش از ارائه فرایند کدگذاری اطلاعات، ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در قالب جدول ۳ ارائه می‌گردد. مطابق جدول ۱ اغلب پاسخ‌دهندگان مرد (۶۳٪)، و دارای تحصیلات بالاتر از کارشناسی، با میانگین ۱۷ سال تجربه کاری در صنعت نوشت‌افزار و با میانگین ۱۰ سال سابقه کاری در شرکت پنتر بوده‌اند.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

مصاحبه شونده	سن (سال)	جنسیت	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه کار اجرایی	سابقه کار در پنتر	نقش در شرکت
I <sub>1</sub>	۵۱	مرد	دکتری	دامپزشکی - کارآفرینی	۲۳	۱۲	مدیرعامل
I <sub>2</sub>	۳۷	زن	فوق لیسانس	کارآفرینی	۱۲	۱۲	مدیر اجرایی
I <sub>3</sub>	۴۲	مرد	فوق لیسانس	متالوژی	۲۲	۳	مدیر فنی
I <sub>4</sub>	۵۱	مرد	فوق لیسانس	مهندسی نرم‌افزار	۲۰	۱۲	مشاور بازرگانی
I <sub>5</sub>	۳۵	زن	دکتری	حقوق	۱۴	۱۲	مشاور حقوقی
I <sub>6</sub>	۴۲	زن	فوق لیسانس	مدیریت صنایع	۱۲	۸	مدیر داخلی
I <sub>7</sub>	۳۷	مرد	دیپلم	فنی (الکترونیک)	۲۱	۱۰	مدیر فروش
I <sub>8</sub>	۳۲	مرد	لیسانس	مترجمی زبان انگلیسی	۱۵	۱۲	سرپرست فروش تهران
I <sub>9</sub>	۴۰	مرد	لیسانس	مهندسی صنایع - تحلیل و طراحی سیستم	۱۷	۱۲	مدیر انبار
I <sub>10</sub>	۴۰	مرد	دیپلم	گرافیک	۲۱	۱۰	سرپرست فروش شهرستان
I <sub>11</sub>	۳۰	زن	لیسانس	مدیریت دولتی	۱۱	۷	مدیر CRM

در ادامه داده‌های حاصل مصاحبه با مشارکت‌کنندگان فوق به شرح ذیل به کمک روش تحلیل تم، کدگذاری می‌شود.

**آشنایی با داده‌ها و ایجاد کدهای اولیه:** در این مرحله که آغاز فرایند کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها است، پژوهشگر متن مصاحبه‌ها را پس از پیاده‌سازی در نرم‌افزار ورد، مطالعه

نموده و با محتوای اولیه آن‌ها آشنا شده است و در صورت لزوم اصلاحات ویرایشی متن مصاحبه‌ها انجام گرفته است. سپس پژوهشگر به ایجاد کدهای اولیه مانند اشتیاق کارآفرینانه، جنون برای اقدام و دانش ضمنی فضای کسب‌وکار ایران، پرداخته است. برخی از کدهای اولیه داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به صورت نمونه در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

مصاحبه‌شونده	متن مصاحبه‌ها	کدهای اولیه
$I_1$	از صبح می‌آمدم تا شب دیر وقت بحث می‌کردیم و من خیلی روش فکر می‌کردم این‌رو می‌دونستم که یک چیز داشتم فقط، و اون جنون برای اقدام بود. شما تا صبح داری تو رختخوابت فکر می‌کنی. صبح ساعت پنج حرص می‌خوری می‌خواهی بری اداره ثبت شرکت‌ها یک کاری انجام بدی ناراحت میشی لعنتی هوا چرا دیر داره روشن میشه”	اشتیاق کارآفرینانه، جنون برای اقدام، توفیق طلبی، نقش سازمان دهنده حیاتی، نقش برانگیزانندگی، داشتن ارتباطات، تجربه و مهارت کار در حوزه نوشت‌افزار، آینده‌نگری، دانش علمی و دانش ضمنی فضای کسب‌وکار ایران
$I_8$	برای بررسی سایر برندها در سفر به چین ما ساعت ۶ بیدار می‌شدیم بعضی مواقع پیش می‌آمد که ما آنجا شرکت جدید دیده بودیم و از ایران، بچه‌ها می‌رفتند سایتش رو می‌دیدند. برر سی‌های نهایی انجام می‌دادند، همه اون چیزایی که باید در نمایشگاه دیده بشه می‌گفتند و اینکه می‌خوان در رابطه با چی صحبت بشه”	شناسایی نیاز بازار، حضور در اکوسیستم صنعت و صنف نوشت‌افزار، عدم تمرکز رقبا بر ارکان نوآوری، وجود خلأ در کیفیت و کمیت کالا و خدمات قابل عرضه به فعالان صنفی و مشتریان
$I_2$	“تو این مرحله ما دیگه روی Logo type مان، روی Logo color مان، روی Logo sign مان و شعارهامون صحبت شد ما هویت رو تو چیزهای اولیه مثل رنگ می‌دیدم. همیشه راجع به شخصیت پتتر می‌گفتیم که برند پتتر یک مرد میان‌سال هست که شما با دیدنش متوجه یک آدمی کیفی میشید”	تدوین چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، استراتژی‌ها و ارزش‌های برند، تدوین عناصر هویت و شخصیت برند، تدوین و بازنگری مستمر کتاب برند پتتر

**کدگذاری گزینشی و ایجاد تم‌های فرعی و اصلی:** در این مرحله پژوهشگر کدهای استخراجی که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی نسبت به هم دارند (مانند اشتیاق کارآفرینانه، جنون برای اقدام، توفیق طلبی، نقش سازمان دهنده حیاتی، نقش برانگیزانندگی) را کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید (مانند شایستگی‌های فرد کارآفرین، شایستگی‌های تیم کارآفرین، شناسایی نیاز ذینفعان، شناسایی رقبا و برندهای موجود) پرداخته است (جدول ۵).

جدول ۵. کد اولیه، تم گزینشی، تم فرعی و تم اصلی فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی

کد اولیه	تم گزینشی	تم فرعی	تم اصلی
اشتیاق کارآفرینانه، جنون برای اقدام، توفیق طلبی، نقش سازمان دهنده حیاتی، نقش برانگیزانندگی، داشتن ارتباطات، تجربه و مهارت کار در حوزه نوشت‌افزار، الگوی نقش، آینده‌نگری، ریسک‌پذیری، نظم، اصالت، تواضع، دانش کارآفرینی، توانایی تیم‌سازی کارآفرینانه، دانش علمی و دانش ضمنی فضای کسب‌وکار ایران	شایستگی‌های فرد کارآفرین		

هم‌آوری منابع	کارآفرین و تیم کارآفرین	شایستگی‌های تیم کارآفرین	احترام به مشتری، فداکاری و تعهد به کار، صداقت و وجدان کاری، مهارت در ارتباط مؤثر، دلبستگی و عشق به کسب‌وکار و برند، مسئولیت‌پذیری و تلاش بی‌وقفه و بی‌دریغ، اشتیاق نسبت به کسب‌وکار و برند، داشتن تجربه پیشین در صنف و صنعت نوشتافزار، تجربه چندوظیفه‌ای
	شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه مبتنی بر برندسازی	شناسایی نیاز ذینفعان	شناسایی نیاز بازار، حضور در اکوسیستم صنعت و صنف نوشتافزار، عدم تمرکز رقیب بر ارکان نوآوری، وجود خلأ در کیفیت و کمیت کالا و خدمات قابل عرضه به فعالان صنفی و مشتریان
		شناسایی رقیب و برندهای موجود	شناسایی و رقبا و برندهای جدید
	محیط کسب‌وکار	ساختار نهادی و قانونی	فقدان یا ضعف قوانین حاکم بر کسب‌وکار در حوزه بازرگانی و تولید، ضعف ساختار اجرایی دولتی حاکم بر فضای کسب‌وکار، مهاجرت سرمایه‌های انسانی آموزش‌دیده رویکرد سنتی در مواجهه با برندهای داخلی، وجود برندهای با سابقه و حاکم بر بازار
چسبندگی به برندهای پیشین		چالش‌های فرایند تأمین و عرضه کالا و خدمات، وجود تنوع صنعتی در سبد کالایی متنوع در صنعت نوشتافزار	
پیاده‌سازی ایده و زمینه‌سازی کسب‌وکار مبتنی بر برند	مطالعات بازار و امکان‌سنجی		مطالعات اکتشافی بازار، امکان‌سنجی راه‌اندازی کسب‌وکار جدید مبتنی بر برند
	تدوین استراتژی‌های نوآوری		شناسایی مدل‌های نوآوری و به‌کارگیری ارکان آن‌ها
	تدوین مدل کسب‌وکار مبتنی بر برند	انتخاب شرکای کلیدی	شناسایی مؤسسات و مشاوران، تأمین‌کنندگان کالا، مواد اولیه، ماشین‌آلات و تجهیزات، دانش و مهارت‌ها در حوزه نوشتافزار
		فعالیت‌های کلیدی	تدوین برنامه‌های عملیاتی برای فعالیت‌های اصلی، تدوین فعالیت‌های زنجیره تأمین و عرضه
		شناسایی و تأمین منابع اصلی	تیم‌سازی کارآفرینانه، تأمین سرمایه اولیه و سرمایه در گردش، ایجاد ارتباط با تأمین‌کنندگان، عرضه‌کنندگان و مشتریان، تأمین دفتر کار، انبار، فروشگاه و سالن مونتاژ و تولید، دانش علمی و مهارتی در حوزه نوشتافزار
		تعیین ارزش‌های پیشنهادی	قیمت مناسب و قابل رقابت با کالاهای موجود در بازار، کیفیت مطلوب و قابل رقابت با برندهای معتبر و جهانی، پاسخگویی سریع و به‌موقع به نیازهای مشتریان
		ارتباط با مشتریان	تدوین فرایند ارتباطی با مشتری، گردآوری اطلاعات مشتریان، ذخیره‌سازی و نگهداری اطلاعات مشتریان، ایجاد امنیت در ذخیره‌سازی و نگهداری اطلاعات مشتریان، برقراری ارتباط حضوری و غیرحضوری مستمر با مشتریان
		کانال‌های توزیع	عمده‌فروشان و خرده‌فروشان، شبکه فروش خارجی (صادرات)، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، فروشگاه‌های اینترنتی، فروش سازمانی
بخش‌های مشتریان	گروه سنی بالای سه سال، مصرف‌کنندگان نوشتافزار با اهداف دانش‌آموزی، اداری و هنری، مصرف‌کنندگان نوشتافزارهای سطح اقتصادی با کیفیت بالا در رده خود		

	ساختار هزینه	هزینه ساختاری، اداری و تشکیلاتی، هزینه‌های طراحی‌های صنعتی، گرافیک و تبلیغات در داخل و خارج کشور، هزینه‌های تولید نوشتافزار در داخل و خارج از کشور با همکاری تأمین کنندگان برندهای معتبر جهانی، هزینه‌های امور ثبتی و حقوقی برند در سطح ملی و بین‌المللی
		فروش نوشتافزار با برند پنتر
تدوین طرح کسب‌وکار مبتنی بر برند	تدوین چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی‌ها، تدوین برنامه‌های عملیاتی کسب‌وکار مبتنی بر برند پنتر، فراهم‌سازی منابع مالی و غیرمالی برای اجرای برنامه عملیاتی و تأمین و عرضه نوشتافزار با برند پنتر، اجرای رویکرد انعطاف‌پذیر و اقتضایی در رابطه با تأمین و عرضه نوشتافزار	
	انتخاب نوع کسب‌وکار	تعیین بخش اصلی کسب‌وکار، انتخاب نوع صنعت یا صنف، تعیین شخصیت حقیقی یا حقوقی
مشروعیت بخشی هم‌زمان به کسب‌وکار و برند متناسب با آن	مشروعیت بخشی به کسب‌وکار	آشنایی و بهره‌برداری از ظرفیت‌های قانون تجارت، آشنایی و بهره‌برداری از ظرفیت‌های قانون نظام صنفی، آشنایی و بهره‌برداری از ظرفیت‌های سایر قوانین و مقررات حاکم بر فضای کسب‌وکار، استقرار فضای فیزیکی متناسب با قوانین حاکم بر فضای کسب‌وکار، اخذ مجوزهای قانونی و رسمیت بخشیدن به کسب‌وکار
	مشروعیت بخشی به برند	تدوین چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، استراتژی‌ها و ارزش‌های برند، تدوین عناصر هویت و شخصیت برند، تدوین و بازنگری مستمر کتاب برند پنتر آشنایی با قوانین و مقررات مرتبط با ثبت برند، ثبت رسمی برند، ثبت و محافظت قانونی از کتاب برند پنتر
ایجاد کسب‌وکار نوپا مبتنی بر برند	ایجاد ساختار و تدوین فرایندهای کسب‌وکار مبتنی بر برند	ایجاد ساختار و واحدهای کسب‌وکار مبتنی بر برند، تدوین شرح وظایف و شرایط احراز شغلی، تدوین فرایندهای استراتژیک و عملیاتی کسب‌وکار مبتنی بر برند پنتر، تدوین فرایند گردآوری و مستندسازی دانش و اطلاعات، جذب، آموزش و ارزشیابی سرمایه‌های انسانی
	مطالعات تکمیلی بازار و ایجاد شبکه‌های ارتباطی	مشاهده کسب‌وکارها و مصاحبه با افراد آگاه و خبره و فعال در صنف و صنعت نوشتافزار، ایجاد شبکه ارتباطی برای جمع‌آوری اطلاعات، شرکت در نمایشگاه‌های ملی و بین‌المللی، نظرسنجی از فعالان صنفی و مصرف‌کنندگان
تولد کسب و کار نوپای مبتنی بر برند	شکل‌گیری کسب‌وکار نوپا هم‌زمان با اولین عرضه محصول مبتنی بر برند	تأمین از طریق تولید داخلی با برند پنتر، تأمین از طریق تولید مشترک با برند پنتر، تأمین از طریق برون‌سپاری داخلی و خارجی با برند پنتر
	رشد کسب‌وکار جدید مبتنی بر برند	بازاریابی و فروش داخلی برای محصولات پنتر، بازاریابی و فروش خارجی برای محصولات پنتر، ادراک برند و ظهور تصویر برند پنتر نزد مشتریان
رشد کسب‌وکار جدید مبتنی بر برند	دریافت بازخوردهای استراتژیک و عملیاتی	مشتریان پنتر، تیم مؤسس و کارکنان پنتر، بازاریابان پنتر، تأمین‌کنندگان پنتر
	تعالی کسب‌وکار مبتنی بر برند	تحلیل بازخوردهای ثبت شده، اصلاح فرایندهای استراتژیک و عملیاتی مبتنی بر بازخوردها، بهبود تصویر برند پنتر نزد ذینفعان

**تعریف و نام‌گذاری تم‌ها:** در این مرحله به معرفی و تبیین تم اصلی پرداخته و مشخص می‌نماید که هر تم اصلی و تم فرعی و تم گزینشی کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. بر این اساس همان‌طور که جدول ۶ با ترکیب منطقی تم‌های فرعی "کارآفرین و تیم کارآفرین"، "شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه مبتنی بر برند سازی پنتر" و "محیط کسب‌وکار" تم اصلی "هم آوری منابع" حاصل می‌شود.

جدول ۶. تم‌های فرعی و اصلی الگوی فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی

تم اصلی	تم فرعی
هم آوری منابع	کارآفرین و تیم کارآفرین
	شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه مبتنی بر برندسازی
	محیط کسب‌وکار
پیاده سازی ایده و زمینه‌سازی کسب‌وکار مبتنی بر برند	مطالعات بازار و امکان‌سنجی
	تدوین استراتژی‌های نوآوری
	تدوین مدل کسب‌وکار مبتنی بر برند
مشروعیت بخشی هم‌زمان به کسب‌وکار و برند متناسب با آن	تدوین طرح کسب‌وکار مبتنی بر برند
	مشروعیت بخشی به کسب‌وکار
ایجاد کسب‌وکار نوپای مبتنی بر برند	مشروعیت بخشی به برند
	ایجاد ساختار و تدوین فرایندهای کسب‌وکار مبتنی بر برند
تولد کسب کار نوپای مبتنی بر برند	مطالعات تکمیلی بازار و ایجاد شبکه‌های ارتباطی
	شکل‌گیری کسب‌وکار نوپا هم‌زمان با اولین عرضه محصول مبتنی بر برند
رشد کسب‌وکار جدید مبتنی بر برند	دریافت بازخوردهای استراتژیک و عملیاتی
	تعالی کسب‌وکار مبتنی بر برند

### تشریح الگوی فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی

۱. **هم آوری منابع:** اولین مرحله از فرایند کارآفرینی مبتنی بر برند سازی، هم آوری منابع (فرد، فرصت و محیط) می‌باشد. در واقع یکی از نقش‌هایی که کارآفرین در جهت ایجاد و تأسیس کسب‌وکار جدید می‌پردازد نقش هم آوری است (Adizes, 1979). بر این اساس "فرد کارآفرین و تیم کارآفرین"، با "شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه مبتنی بر برندسازی" و به کارگیری منابع موجود در "محیط کسب‌وکار" اقدام به هم آوری منابع لازم می‌نماید. تم فرعی "کارآفرین و تیم کارآفرین" شامل دو تم گزینشی "شایستگی‌های فرد کارآفرین" و "شایستگی‌های تیم

کارآفرین "می باشد. به طور مثال از کدهای اولیه احصاء شده در زیر "شایستگی های تیم کارآفرین"، کد اولیه/اشتیاق نسبت به کسب و کار و برند به نقل از مصاحبه ۲ این گونه روایت شده است: "پنتر بخش خیلی بزرگی از وجود هر کدوم از ما هستش، علاقه ما این قدر بودش که من فقط راجع به خودم میگم تا شاید یکی- دو سال قبل، متوسط ساعت کار کردم در ماه سیصد و سی ساعت بود" (I2).

۲. پیاده سازی ایده و زمینه سازی کسب و کار مبتنی بر برند: واقعیت این است که پس از شناسایی فرصت و متناسب سازی آن با امکانات و منابع موجود در محیط، کارآفرین و تیم کارآفرین پنتر تلاش نمود به توسعه فرصت "تولید و عرضه محصولات نوشت افزار با برند پنتر" مانند تولید و فروش خودکار فوق روان SP101 بپردازد. این مرحله شامل چهار تم فرعی "مطالعات بازار و امکان سنجی"، "تدوین استراتژی های نوآوری"، "تدوین مدل کسب و کار مبتنی بر برند" و "تدوین طرح کسب و کار مبتنی بر برند" می باشد. برای نمونه به نقل از مصاحبه ۸ در رابطه با مطالعه اکتشافی بازار روایت زیر بیان شد: "فروشگاه آفتاب بهترین جا بود تا ما بدونیم کدوم فروشنده ها هستند چه سرویس هایی می دهند چه قیمت هایی دارند" (I8).

۳. مشروعیت بخشی هم زمان به کسب و کار و برند: این مرحله از فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی شامل دو تم فرعی "مشروعیت بخشی به کسب و کار" و "مشروعیت بخشی به برند" می باشد. "مشروعیت بخشی به کسب و کار" تم های گزینشی شامل "انتخاب نوع کسب و کار"، "اخذ مجوزهای قانونی و رسمیت بخشی به آن" است. به طور نمونه در ارتباط با اخذ مجوزهای قانونی و رسمیت بخشی به آن روایت زیر در مصاحبه ۱ به شرح زیر می باشد: "اون کارهایی که همیشه به کسب و کار رسمیت داد در این مرحله شروع کردیم. رفتیم دنبال مجوزها گفتند اول باید برید جا بگیرید باید آدرس رو اول به ما بدید و ... " (I1).

در تم فرعی "مشروعیت بخشی به برند" دو تم گزینشی "تدوین استراتژی های برندمحوری" و "اخذ مجوزهای قانونی و رسمیت بخشی به برند پنتر" شناسایی شد. نمونه روایت از تم گزینشی تعیین عناصر هویت و شخصیت برند پنتر از تم فرعی "تدوین استراتژی های برندمحوری" احصاء شده در مصاحبه ۲ به شرح زیر می باشد: "تو این مرحله ما دیگه روی Logo type مان، روی Logo color مان، روی Logo sign مان و شعارهامون صحبت شد ما هویت رو تو چیزهای اولیه مثل رنگ می دیدیم. همیشه راجع به شخصیت پنتر می گفتیم که برند پنتر یک مرد میان سال هست که شما با دیدنش متوجه میشید یک آدم کیفی هست" (I2).

۴. راه‌اندازی کسب‌وکار نوپای مبتنی بر برند: تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که راه‌اندازی کسب‌وکار جدید پنتر مبتنی بر برند بوده است. این تم اصلی شامل "ایجاد ساختار و تدوین فرایندهای کسب‌وکار مبتنی بر برند" و "مطالعات تکمیلی بازار و ایجاد شبکه‌های ارتباطی" می‌باشد. به‌عنوان نمونه برای تم فرعی ایجاد ساختار و تدوین فرایندهای کسب‌وکار مبتنی بر برند "کد اولیه تدوین شرح وظایف و شرایط احراز شغلی" شناسایی شد که در مصاحبه ۱ این‌گونه روایت‌شده است: "شاید مهم‌ترین نکته این است که افراد را برای نقش‌آفرینی درجایی قرار دهیم که متناسب باعلاقه، تخصص و مهارت و تجربه آن‌هاست در این شرایط ما می‌توانیم نیروهایی را با ضریب ماندگاری بالا در سازمان داشته باشیم" (II)

۵. تولد کسب و کار نوپای مبتنی بر برند: این مرحله شامل تم فرعی "شکل‌گیری کسب‌وکار نوپا هم‌زمان با اولین عرضه مبتنی بر برند" می‌باشد که شامل دو تم‌گزینشی "تأمین" و "عرضه" است. برای نمونه از کدهای احصاء شده در تم‌گزینشی "تأمین"، "تأمین از طریق تولید داخلی با برند پنتر می‌باشد که در مصاحبه ۱ این‌گونه روایت‌شده است: "برای عرضه اولین محصول با برند پنتر تلاش نمودیم تا خودکار فوق روان SPI101 پنتر را به‌عنوان محصولی برخوردار از ویژگی‌های ظاهری خاص از آن جمله برخوردار از بدنه matt tauch و ارگونومیک و برخوردار از کیفیت نوشتاری بالا به دلیل استفاده از جوهر دارای گرانیوی پایین و متناسب با نوک کاربید تنگستن<sup>۱</sup> و دارای برون‌دهی مناسب جوهر<sup>۲</sup> متناسب شرایط دمایی و رطوبت کشور بر اساس استانداردهای ملی ISO16868 و بین‌المللی ISO12757 عرضه نماییم" (II)

۶. رشد کسب‌وکار جدید مبتنی بر برند: آخرین مرحله در فرایند کارآفرینی مبتنی بر برند سازی، "رشد کسب‌وکار جدید مبتنی بر برند" می‌باشد. این تم اصلی دربردارنده دو تم فرعی "دریافت بازخوردهای استراتژیک و عملیاتی" و "تعالی کسب‌وکار مبتنی بر برند" می‌باشد. در این پژوهش بر اساس یافته‌ها، دریافت بازخوردهای استراتژیک و عملیاتی با تم‌گزینشی "طراحی و تدوین فرایندهای اخذ و ثبت بازخورد" شناسایی شد. برای نمونه در رابطه با مفهوم بازاربازاریان پنتر از تم‌گزینشی "طراحی و تدوین فرایندهای اخذ و ثبت بازخورد" در مصاحبه ۱ این‌گونه روایت‌شده است: "بازاریابان ما به‌عنوان مهم‌ترین لایه ارتباطی ما با مشتریان می‌توانند حامل

<sup>1</sup>Tungsten Carbide(TC)  
<sup>2</sup>Ink Laydown(ILD)



پیام‌های بسیار مهمی از آن‌ها برای ما باشند پیام‌هایی که می‌توانند در راهبردهای تحقیق و توسعه و بازاریابی مؤثر واقع شوند” (II)



شکل ۱. الگوی فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی (Brandpreneurship)

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی<sup>۱</sup> به معنی ایجاد و توسعه متوازن کسب‌وکار نوپا و برند آن می‌باشد. و این فرایند می‌تواند به پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز و رشد این کسب‌وکارها و پایداری و کاهش ضریب شکست آن‌ها منجر گردد. از این‌رو در این تحقیق با استفاده از مورد کاوی برند پنتر در صنعت نوشت‌افزار ایران تلاش گردیده است تا الگوی فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی بر اساس فرصت‌ها و تهدیدها و متناسب با عوامل موجود در سطح ملی و بین‌المللی ارائه گردد. اولین مرحله شناسایی‌شده در این فرایند **هم‌آوری منابع (فرد، فرصت و محیط)** می‌باشد. این بعد در بردارنده سه تم اصلی **”کارآفرین و تیم کارآفرین”**، **”شناسایی فرصت‌های کارآفرینی مبتنی بر برند”** و **”محیط کسب‌وکار”** می‌باشد. در این مرحله کارآفرین نسبت به ممزوج کردن منابع اقدام می‌نماید. به‌نحوی که بتوان ماده خام نهاده‌های پیدایش یک شرکت را پدید آورد. و بدین ترتیب امکان پیاده‌سازی ایده فرد کارآفرین در یک چارچوب قابل ظهور میسر می‌گردد. خلق کسب‌وکار نوپا مبتنی بر برند زمانی محقق می‌شود که فرد کارآفرین انواع منابع مالی، انسانی، دانش و شبکه ارتباطی را متناسب با شرایط محیطی به شکل صحیحی در پاسخ به فرصت‌های درک شده در محیط بکار گیرد و بتواند با استفاده از این منابع نسبت به خلق حداقل محصول پذیرفتنی (MVP)<sup>۲</sup> و سپس تبدیل آن به حداقل محصول حیرت‌برانگیز (MAP)<sup>۳</sup> اقدام نماید. می‌توان به‌طور خلاصه بیان کرد که در این مرحله افراد و ایده‌های آن‌ها، منابع و فرصت‌ها در طی فرایندی، در حال جمع شدن هستند درحالی‌که هنوز ساختارها و سیستم‌ها شکل نگرفته‌اند.

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که نتایج به‌دست‌آمده قرابت نزدیکی با تحقیقات انجام‌شده قبلی دارد. در این‌بین، نتایج نشان می‌دهد عوامل احصاء شده در این مرحله از فرایند کارآفرینی را تیمونز (۱۹۹۴)، کارآفرینان و تیم مدیریت، فرصت و منابع می‌داند و از دیدگاه Baron & Shane (2005) یکی از نقش‌های کارآفرین را ممزوج کردن منابع می‌باشد که همسو با یافته‌ای این پژوهش می‌باشند.

دومین مرحله در فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی، **پیاده‌سازی ایده و زمینه‌سازی کسب‌وکار مبتنی بر برند** می‌باشد. بر این اساس لازم است ابتدا **مطالعات بازار و امکان‌سنجی**

1 Brandpreneurship

2. Minimum viable product

3 Minimum awesome product

صورت بگیرد. کارآفرین برای توسعه موفقیت آمیز ایده و مفهوم کسب و کار خود می بایست شناخت، ارزیابی و امکان سنجی محیط کسب و کار را با دقت انجام دهد. پس از انجام مطالعات بازار و امکان سنجی قطعاً خلأهایی در عدم توجه رقبا به ارکان و اجزاء نوآوری به چشم می خورد این خلأها همان فرصت های طلایی ارزش آفرین کسب و کار شما می باشند. فرصت های جدید که بایستی به آنها پاسخ داده شود همان حلقه های مفقود و نکاتی است که رقبا به آنها توجه نکرده اند یا آنها را دست کم گرفته اند، فرد کارآفرین پس از شناخت این نقاط بایستی نسبت به تدوین استراتژی های نوآوری مبتنی بر مدل های رایج علمی و متناسب با کسب و کار مبتنی بر برند در حال ظهور اقدام نماید و باید توجه نمود که هیچ یکی از ارکان و اجزاء نوآوری نادیده گرفته نشوند و توجه به اجزاء نوآوری در مراحل پیکربندی، تأمین محصول (کالا یا خدمات) و عرضه آن و ایجاد تجربه برای مشتریان ضروری می باشد. و از دیگر فعالیت های لازم، تدوین مدل و طرح کسب و کار مبتنی بر برندسازی می باشد. در این بخش تدوین مدل کسب و کار و خلاصه کردن آن به صورت بوم مدل کسب و کار و تدوین طرح کسب و کار و پایش منظم استراتژی ها توسط کارآفرین نوپا ضروری به نظر می رسد.

نتایج این مرحله هم راستا با یافته های ( Burns, 2018; Barringer & Ireland , 2018; Chea, 2008) در ارزیابی و امکان سنجی بازار و تدوین مدل و طرح کسب و کار در جهت توسعه فرصت می باشد. همچنین در توجه به اجزا و ارکان نوآوری با یافته های (Keeley et al., 2013) هم پوشانی دارد.

سومین مرحله شناسایی شده در فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی، **مشروعیت بخشی هم زمان به کسب و کار و برند متناسب با آن** می باشد. اکنون می بایست فعالیت هایی در این مرحله صورت بگیرد که به کسب و کار و برند رسمیت ببخشد. و با تداوم فرایند این مشروعیت بخشی هم زمان به کسب و کار و برند متناسب با آن طی شود. دو گام اساسی در این مرحله "مشروعیت بخشی به کسب و کار" و "مشروعیت بخشی به برند" می باشد. در زمان مشروعیت بخشی به کسب و کار و برند آن لازم است "نوع کسب و کار" انتخاب شود. و بایستی حوزه و بخش اصلی کسب و کار در یکی از زمینه های صنعت، معدن، تجارت و ... تعیین شود. در این راستا تصمیم در مورد انتخاب کسب و کار صنعتی (صنایع تولیدی، صنایع سازه ای، صنایع استخراجی و صنایع ژنتیک)، کسب و کار خدماتی (خدمات مستقیم و خدمات حمایتی)، و یا کسب و کار تجاری (تجارت داخلی و تجارت بین الملل) ضروری می باشد.

و در ادامه پس از تعیین بخش اصلی کسب‌وکار در یکی از زمینه‌های فوق، بایستی نوع صنعت یا صنف انتخاب شود. معمولاً هر کسب‌وکاری در یکی از اصناف جای می‌گیرد و کارآفرین باید آن را مشخص کند تا بر مبنای آن انتخاب سایر مراحل کارآفرینی را طی و بازار هدف خود را مشخص نماید. اکنون بایستی تصمیم گرفت که کسب‌وکار نوپا در قالب شخصیت حقیقی و یا شخصیت حقوقی شکل بگیرد و بر این اساس اقدامات لازم از جمله اقدامات قانونی متناسب به آن به مرحله اجرا درآید. و به عبارتی با بهره‌گیری از زیرساخت‌های قانونی و اجرایی در نهادهای ملی و بین‌المللی برای اخذ مجوزها و رسمیت بخشیدن به کسب‌وکار اقدام شود.

در گام مشروعیت بخشی به برند کارآفرین می‌بایست چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، استراتژی‌ها و ارزش‌های برند را تعیین کند. همچنین عناصر هویت و شخصیت برند نیز تعیین شود. ارزش‌ها و چشم‌انداز، هویت کسب‌وکار هستند اگر هویت جذاب باشد برای مشتری می‌تواند ایجاد ارزش کند. انتخاب و ترکیب مناسب ارزش‌ها و هویت کسب‌وکار عاملی کلیدی در ایجاد تصویر مناسب نزد مشتریان و سایر ذینفعان در نگرش برندمحوری محسوب می‌شود. هر برند برای متمایز ساختن خود از سایر برندها باید برای خود یک هویت قوی بسازد. و در این مسیر توجه به عناصر بصری برند شامل نام، نشانه، سمبل، شعار، دامنه و طراحی‌ها و سایر اجزا می‌تواند برند را برای مشتریان قابل مشاهده‌تر و قابل درک‌تر سازد. و بر این اساس شخصیت قوی و متمایز برند و تصویر مناسب آن به ظهور برسد. اکنون بایستی کتاب مقدس برند یا همان برند بوک تدوین گردد و با انجام عملیات ثبت و محافظت قانونی از برند و برند بوک برای محافظت از نوآوری‌ها و اقدامات انجام‌شده در بازار اقدام شود به گونه‌ای که منجر به کاهش تهدیدات رقبا، و کاهش ریسک و افزایش پایداری و بقاپذیری کسب‌وکار شود و بتوان حداکثر بهره‌برداری را از حقوق قانونی خود مانند امتیاز ثبت‌نام و نشان تجاری، ثبت اختراعات و نوآوری‌ها، ثبت طراحی‌های صنعتی و گرافیکی و نظایر آن نمود.

در این مرحله نتایج نشان می‌دهد که فعالیت‌های مشروعیت بخشی به کسب‌وکار مانند اخذ مجوز و ثبت در دفاتر رسمی با یافته‌های (Delmar & Shane, 2004; Carter et al., 1996) تطابق دارد. و فعالیت‌های مشروعیت بخشی به برند مانند ایجاد هویت، شخصیت و تصویر برند با یافته‌های (Rus et al., 2018; Veloutsou et al., 2013) و ثبت‌نام و نشان تجاری با یافته (Erenkol & Oztaş, 2015) همسو می‌باشد.

چهارمین مرحله شناسایی شده بر اساس یافته‌های این پژوهش **ایجاد کسب‌وکار نوپای مبتنی بر برند** می‌باشد. در این مرحله، بایستی ساختار و فرایندهای کسب‌وکار مبتنی بر برند ایجاد و تدوین گردد. کارآفرین باید کارهایی همچون برآورد نیروی انسانی مورد نیاز، تشریح سطح علمی و تجربی افراد و شرح وظایف آن‌ها، ایجاد واحدها و تدوین فرایندهای مناسب، ایجاد و آموزش مقررات و آیین‌نامه‌های مربوط به برنامه‌های اجرایی و عملیاتی و امور مربوط به رشد و توسعه کسب‌وکار مبتنی بر برند را به انجام برساند. نهایتاً بایستی در این مرحله سازمان بتواند استراتژی، ساختار و سیستم قابل بهره‌برداری را داشته باشد.

در ادامه بایستی از طریق ایجاد شبکه ارتباطی نسبت به جمع‌آوری اطلاعات و مطالعات تکمیلی بازار و رقبا و شناسایی دقیق‌تر فرصت‌های موجود در آن اقدام نمود. در این مرحله کارآفرین بایستی بتواند با آگاهی کامل از نیاز مشتری و قیمت و کیفیت مطلوب مورد تقاضای او و سطح رقبای موجود در بازار بتواند گروه هدف خود را شناسایی نموده و امکان ارائه محصولی منحصربه‌فرد و ارزش‌آفرین برای ایجاد برندی محبوب و متناسب با استراتژی‌های تدوین شده را میسر سازد. به‌گونه‌ای که این برند منحصربه‌فرد بتواند پایداری و بقا و تداوم رشد کسب‌وکار نوپا را تضمین نماید. پیشرفت در این مرحله باید بتواند کسب‌وکار نوپا را آماده عرضه محصول مبتنی بر برند نماید.

نتایج این مرحله در ارتباط با ساختار و فرایندهای کسب‌وکار با یافته (Mohanty, 2007) همسو می‌باشد و در ارتباط با جمع‌آوری اطلاعات و مطالعات تکمیلی بازار با یافته‌های (Burns, 2018; Rus et al., 2018) هم‌راستا می‌باشد.

پنجمین مرحله شناسایی شده در این فرایند **تولد کسب و کار نوپای مبتنی بر برند** می‌باشد. در اینجا کسب‌وکار نوپا بایستی بتواند نسبت به تنظیم قراردادهای تجاری و ایجاد شبکه‌های ارتباطی تا مرحله تأمین و عرضه اولین محصول مبتنی بر برند خود اقدام نماید. در این فرایند ورود اولیه به بازار و اولین عرضه محصول مبتنی بر برند پتتر به‌عنوان شاخص تولد کسب‌وکار نوپای مبتنی بر برند در نظر گرفته شده است. بدیهی است که ادعای شکل‌گیری پایدار یک کسب‌وکار مبتنی بر برند بر اساس میزان توانایی آن کسب‌وکار در نمایان ساختن یک تصویر منحصربه‌فرد، قابل اعتماد، ارزش‌آفرین و متمایز از رقبا در ذهن ذینفعان تحقق می‌یابد. مبتنی بر نتایج این پژوهش آغاز تأمین و عرضه کالا یا خدمت با برند پتتر به‌عنوان شاخص تولد کسب‌وکار مبتنی بر برند مطرح بوده که با یافته‌های (Reynolds & Miller, 1992)؛

Davidsson, 2008; DeTienne, Liao et al., 2005; Gatewood et al., 1995  
(2010; Salamzade, 2017) مطابقت دارد.

و درنهایت ششمین مرحله **رشد کسب‌وکار جدید مبتنی بر برند** می‌باشد که شامل دریافت بازخوردهای استراتژیک و عملیاتی و تعالی کسب‌وکار مبتنی بر برند می‌باشد. در این راستا از آنجایی که حفظ و اداره کسب‌وکار، بسیار مشکل‌تر از راه‌اندازی آن است؛ بنابراین لازم است همواره کسب‌وکار در مراقبت کامل باشد تا بتواند مسیر رشد و توسعه خود را بر اساس راهبرد یکپارچه دنبال کند. همان‌طور که مشهود است در این مرحله توجه به بازخوردها نقش ویژه‌ای را ایفا می‌نمایند. اخذ این بازخوردها از تأمین‌کنندگان، کارکنان، بازاریابان و مشتریان برند صورت گرفته و توسط کارآفرین مدیریت و مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. به‌زعم بهاوه (۱۹۹۴)، پیوند با بازارها و ارزیابی و اقدام به بازخورد اولیه مشتری مرحله نهایی در ایجاد کسب‌وکار جدید است. این بازخوردها توسط مشتریان برند صورت گرفته و توسط کارآفرینان مدیریت می‌شود. اکنون بایستی به دو دسته از بازخوردها شامل بازخوردهای استراتژیک و بازخوردهای عملیاتی توجه شود و بر این اساس هر یک از مراحل فرایند شکل‌گیری کسب‌وکار نوپای مبتنی بر برند مورد بازننگری، ویرایش و پیرایش قرار گیرد به‌گونه‌ای که این اقدامات بتواند تصویر منحصربه‌فردی از کسب‌وکار نوپای مبتنی بر برند در مقایسه با رقبا در نزد ذینفعان پدید آورد. در این مرحله نتایج نشان می‌دهد که بازخوردهای دریافت شده جهت بهبود تصویر برند، رشد و تعالی کسب‌وکار با یافته‌های (Konečnik Ruzzier, 2018; Rus et al., 2005; Corbett, Ruzzier, 2015; Lumpkin & Lichtenstein, 2005) همپوشانی دارد. نتایج این مورد کاوی نشان می‌دهد که در فرایند راه‌اندازی کسب‌وکار مبتنی بر برند، بایستی کارآفرینان نوپا برای پایداری و تعالی کسب‌وکارشان از همان ابتدا و حتی پیش از مرحله راه‌اندازی کسب‌وکار، بر ایجاد برند محصول یا خدمات خود تمرکز نمایند. براین اساس پیشنهادهای کاربردی زیر از منظر آموزشی و عملی ارائه می‌گردد:

(۱) **تدوین طرح درس "راه‌اندازی کسب‌وکار نوپای مبتنی بر برند"**: هدف و محتوای این درس می‌تواند شامل آشنایی کارآفرینان نوپا با مفاهیم مشروعیت بخشی قانونی، اجتماعی و اخلاقی به دو رکن "کسب‌وکار" و "برند" باشد. به‌علاوه آشنایی با فرایند و چگونگی اخذ مجوزهای قانونی و چگونگی انجام اقدامات اجرایی لازم برای ظهور و بهره‌برداری حداکثری از آن‌ها مانند مطالعات امکان‌سنجی و بازار، تدوین مدل کسب‌وکار و طراحی کسب‌وکار، تدوین

قوانین و مقررات برند و تدوین برند بوک و ... زمینه توسعه و محافظت‌های لازم از کسب‌وکار و برند آن‌ها را فراهم می‌آورد و توجه به این موضوع موجب افزایش پایداری کسب‌وکارهای نوپا می‌شود.

## ۲) تدوین طرح درس "طراحی حداقل محصول حیرت‌برانگیز مبتنی بر برند (MAP):"

هدف و محتوای این درس می‌تواند متناسب و آمیخته‌ای از رشته‌های مختلف تأثیرگذار بر فرایند تولید محصول از مرحله نمونه اولیه تا رسیدن به ارائه حداقل محصول حیرت‌برانگیز مانند مباحثی برگرفته از رشته‌های مهندسی صنایع، مکانیک، پلیمر، برق و الکترونیک، ساختمان و ... و همچنین رشته‌های طراحی صنعتی، طراحی گرافیک، مدیریت، بازاریابی و فروش، حقوق و ... برای رویارویی با رقبا و داشتن قابلیت لازم برای گرفتن سهم بازار باشد. بدیهی است درک ارتباط مبانی رشته‌های فوق می‌تواند زمینه‌ای را برای تسهیل درک و بهره‌برداری از ساخت‌یابی صنعت - دانشگاه فراهم آورد.

همچنین در بعد عملی و اجرایی به کارآفرینان نوپا پیشنهاد می‌شود به منظور حفظ و حراست از کسب‌وکار، برند و نوآوری‌هایشان به مطالعه نقش، ظرفیت‌ها و فرصت‌های موجود در مراجع قانونی و اجتماعی مرتبط با فضای کسب‌وکار و مراجعه به آن‌ها اقدام نماید، که برخی از آن‌ها به شرح زیر می‌باشند:

۱) پیشنهاد می‌گردد کسانی که قصد کارآفرینی مبتنی بر برندسازی دارند به منظور شناسایی فرصت‌های جدید (مرحله ۲) ابتدا بر اساس کد آیسیک (سیستم بین‌المللی طبقه‌بندی استاندارد صنایع) صنف یا صنعت مورد علاقه و کد مربوط به سیستم هماهنگ کالا یا خدمات مرتبط را شناسایی و تعیین نمایند. سپس در نمایشگاه‌های تخصصی ملی و بین‌المللی مرتبط با آن‌ها مانند نمایشگاه‌های تخصصی و بین‌المللی ایران، نمایشگاه کانتون در چین، نمایشگاه‌های بین‌المللی آلمان در شهرهای فرانکفورت و نورنبرگ و نظایر آن‌ها شرکت نمایند.

۲) پیشنهاد می‌شود به منظور تسهیل راه‌اندازی کسب‌وکار نوپای مبتنی بر برند (مرحله ۴) فرایند کارآفرینی مبتنی بر برند "خدمات الکترونیک پنجره واحد کسب‌وکار ملی" به منظور ساده‌سازی و تجمیع عملیات و فرایندهای ایجاد مشروعیت بخشی به کسب‌وکار و برند آن در وزارت صنعت، معدن و تجارت و به‌طور یکپارچه با همکاری وزارت اقتصاد و دارایی خصوصاً سازمان امور مالیاتی،

وزارت تعاون، کار و امور اجتماعی، قوه قضاییه خصوصاً سازمان ثبت اسناد و املاک کشور، سازمان بیمه تأمین اجتماعی، سازمان محیط زیست و حفاظت از منابع طبیعی، سازمان غذا و دارو، اتحادیه‌های صنفی و سایر سازمان‌ها و نهادهای مسئول اقدام گردد و با حذف مراتب و مراحل غیرضروری نسبت به تسهیل راه‌اندازی کسب‌وکار اقدام گردد.

۳) پیشنهاد می‌گردد به‌منظور تدوین قوانین و مقررات عملیاتی کسب‌وکار مبتنی بر برند و بهره‌گیری از تلفیق دانش و هنر نسبت به تدوین کتاب برند کسب‌وکار به‌عنوان چراغ راهنمای استراتژی‌های بنیادین آن اقدام گردد (مرحله سوم).

۴) با توجه به حجم زیاد داده‌های کسب‌وکار مانند داده‌های مالی، بازاریابی، فروش پیشنهاد می‌گردد کارآفرینان نوپا به‌طور جدی از ابزارهای نوین جمع‌آوری و آنالیز داده‌ها به‌منظور اخذ بازخوردهای عملیاتی و استراتژیک (مرحله ۶) و بازنگری آن‌ها و ترسیم برنامه‌های آتی سازمان، اندازه‌گیری و آزمون شاخص‌های کلیدی عملکرد کسب‌وکار بهره‌جویند و در این مسیر نسبت به بهره‌گیری از هوش تجاری و نرم‌افزارها و پلتفرم‌های مرتبط با آن اقدام نمایند.

۵) یکی از ابزارهای اخذ بازخوردها و جمع‌آوری ایده‌ها، پیشنهادات و انتقادات ذینفعان کسب‌وکار ایجاد و شکل‌دهی به شبکه ارتباطی سازمان (مرحله ۶) می‌باشد. برای این منظور و برای بهره‌برداری حداکثر در مرحله خلق تجربه برای مشتریان، ضروری است کارآفرینان نوپا از برنامه‌ها و ابزارهای نوین مانند نرم‌افزارها و پلتفرم‌های سیستم مدیریت ارتباط مشتریان CRM، سیستم مدیریت تجربه مشتریان CEM<sup>۱</sup> استفاده نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود به‌منظور اجرای این برنامه‌ها از سیستم‌های استاندارد بین‌المللی مانند استاندارد مدیریت شکایت مشتریان (ISO10002) و سیستم استاندارد رضایت‌مندی مشتریان (ISO10004) استفاده شود.

**محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی:** به‌رحال این مطالعه موردی، مانند دیگر پژوهش‌های کیفی از قابلیت تعمیم‌پذیری کمتری برخوردار است. بنابراین پیشنهاد می‌شود الگوی کارآفرینی مبتنی بر برند در سایر صنایع و سایر کسب‌وکار با رویکرد چند موردکاوی مورد مطالعه قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود موضوع تأثیر "ارائه محصول

<sup>۱</sup>Customer Relationship Management  
<sup>۲</sup>Customer Experience Management



حیرت‌برانگیز" و "برندسازی کارآفرینانه" بر عملکرد و پایداری کسب‌وکارهای نوپا در پژوهش‌های آتی موردبررسی واقع شود.

### منابع

- Abimbola, T. (2001). Branding as a Competitive Strategy for Demand Management in SMEs. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 3 (2), 97 – 106.
- Abimbola, T., & Kocak, A. (2007). Brand, organization identity and reputation: SMEs as expressive organizations, A resources-based perspective. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 10(4), 416-430.
- Adizes, I. (1979). Organizational passages—diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational dynamics*, 8(1), 3-25.
- Alsaaty, F. M., & Sawyer, G. (2019). Branding Entrepreneurial Start up Disruptive Innovation Ventures. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 7(1), 71-81.
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., Sultan, P., & Merrilees, B. (2018). How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 303-315. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-0237>.
- Balen, T. V., Tarakci, M., & Sood, A. (2018). *Disruptive Startups Get Funding More Easily, but Less of it*. Entrepreneurial Finance.
- Baron, R. A., & Shane, S. A. (2005). *Entrepreneurship: A process Perspective*, South-Western, Thomas corp. Mason. OH.
- Barringer, Bruce, R. & Ireland., Duane, R. (2018). *ENTREPRENEURSHIP: Successfully Launching New Ventures Plus Pearson Mylab Entrepreneurship... with Pearson Etext Global Edition*. PEARSON EDUCATION Limited.
- Berthon, P., Ewing, M. T., & Napoli, J. (2008). Brand management in small to medium-sized enterprises. *Journal of small business management*, 46(1), 27-45.
- Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223–242.
- Biaudet, T. (2017). Branding for Start-ups: a focus on the brand identity, Degree thesis International Business.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.

- Boyle, E. (2003). A study of entrepreneurial brand building in the manufacturing sector in the UK. *Journal of Product & Brand Management*, 12(2), 79-93.
- Bresciani, S. & Eppler, M. J. 2010. Brand New Ventures? Insights On Start-Ups' Branding Practices. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356 – 366.
- Burghausen, M., & Fan, Y. (2002). Corporate branding in the retail sector: a pilot study. *Corporate Communications: An International Journal* , 7(2), 92-99.
- Burns, P. (2018). *New venture creation: a framework for entrepreneurial start-ups*. Palgrave.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of business venturing*, 11(3), 151-166.
- Centeno, E., Hart, S., & Dinnie, K. (2013). The five phases of SME brand-building. *Journal of Brand Management*, 20(6), 445-457.
- Chea, A. C. (2008). Entrepreneurial venture creation: The application of pattern identification theory to the entrepreneurial opportunity-identification process. *International Journal of Business and Management*, 3(2), 37-53.
- Clarke, V., & Braun, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2),77-101.
- Corbett, A. C. (2005). Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 473-491.
- Dai, Y. & Pietrobon, A., (2012). Branding for Start-ups: A case Study of Spotify, Master of Science Thesis, KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management, Stockholm, Sweden.
- Davidsson, P. (2008). *The types and contextual fit of entrepreneurial processes*. In P. Davidsson (Ed.), *The Entrepreneurship Research Challenge*. Cheltenham, UK: Elgar.
- Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of business venturing*, 19(3), 385-410.
- DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203-215.
- Dissanayake Mudiyansele, S., Davidsson, P., & Steffens, P. (2011). Nascent venture performance: Linking novelty of venture ideas and commitment of firm founders as predictors. *Regional Frontiers of Entrepreneurship Research, Proceedings of the 8th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, 597-607.

- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Erenkol, H. A. D., & Öztaş, Y. B. B. (2015). Entrepreneurial Brand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1138-1145.
- Fallah, M. (2021). Provide a framework for the successful entry of female students into the field of start-ups. *Journal of Business Management Perspective*, 20(46), 39-64. doi: 10.29252/jbmp.2021.222207.1102(Persian).
- Gardner, J., Cooper, B. (2014). *Entrepreneur's guide to the lean brand: how brand innovation transforms organizations discovers new value and creates passionate customers*, Market by numbers LCC, San Diego, California.
- Gatewood, E.J., K.G. Shaver and W.B. Gartner (1995), 'A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation', *Journal of Business Venturing*, 10(5), 371-91.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding theory-method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284-300.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor (2020/2021) Global Report.
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. mit Press.
- Giardino, C., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2014). Why early-stage software startups fail: a behavioral framework. *In International conference of software business*, pp. 27-41, Springer, Cham.
- Gromark, J. and Melin, F. (2011), The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18 (6), 394-410.
- Huang, Y. T., & Tsai, Y. T. (2013). Antecedents and consequences of brand-oriented companies. *European journal of marketing*, 47 (11/12), 2020-2041.
- Insights, C. B. (2019). The Top 20 reasons startups fail [Research Brief].
- Isaksson, F. (2015). Brand Building in New Ventures. A subconscious process or an integrated activity?. Master degree project in knowledge-based entrepreneurship, School of business, Economics and law, Gothenburg University.
- Jeffrey, (2014). *The ultimate Business course in Core Values*. Available from: <http://cultbranding.com/ceo/core-values>.

- Juntunen, M., Saraniemi, S., Halttu, M., & Tähtinen, J. (2010). Corporate brand building in different stages of small business growth. *Journal of Brand Management*, 18(2), 115-133.
- Kanze, D., & Iyengar, S. (2017). *Startups That Seek to "Disrupt" Get More Funding Than Those That Seek to "Build"*. Harvard Business Review.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkil, R., & Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons.
- Kempff, M. (2018). Improving Branding Efforts Among Startups by Understanding Brand Identity and Brand Image: A Multi-Case Study on Startups.
- Konečnik Ruzzier, M., & Ruzzier, M. (2015). *Startup branding funnel: find your perfect brand-market fit to hack your growth*.
- Lagerstedt, M., & Mademlis, A. (2017). Branding for startup companies in Sweden: A study on startups brand building, Faculty of Education and Business Studies, Department of Business and Economic Studies.
- Lewis, V. L. & Churchill, N. C. (1983). The five stages of small business growth.
- Liao, J., Welsch, H., & Tan, W.-L. (2005). Venture gestation paths of nascent entrepreneurs: Exploring the temporal patterns. *The Journal of High Technology Management Research*, 16(1), 1-22.
- Lumpkin, G. T., & Lichtenstein, B. B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity recognition process. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 451-472.
- Mathias, B. D., & Williams, D. W. (2018). Giving up the hats? Entrepreneurs' role transitions and venture growth. *Journal of Business Venturing*, 33(3), 261-277.
- McMullen, J. S., & Dimov, D. (2013). Time and the entrepreneurial journey: The problems and promise of studying entrepreneurship as a process. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1481-1512.
- Merrilees, B. (2007). A theory of brand-led SME new venture development. *Qualitative Market Research. An International Journal*, 10(4), 403-415.
- Mingione, M. & Abratt, R. (2020). Building a Corporate Brand in the Digital Age: Imperatives for Transforming Born-Digital Startups into Successful Corporate Brands, *Journal of Marketing Management*, [e-journal] vol. 36, no. 11-12, pp.981-1008.
- Mohanty, S.K. (2007). *Fundamentals of entrepreneurship*. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited.
- Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2020). *What do entrepreneurs create?: understanding four types of ventures*. Edward Elgar Publishing.

- Mosmans, A. and van der Vorst, R. (1998). Brand based strategic management. *Journal of Brand Management*, 6(2), 99-110.
- Ojasalo, J., Nätti, S., & Olkkonen, R. (2008). Brand building in software SMEs: an empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, 17(2), 92-107.
- Otubanjo, O. (2018). Building a Powerful Entrepreneurial Brand: The Role of Critical Success Factors and Their Impact on Competitive Advantage. *IUP Journal of Brand Management*, 15(1), 15-44.
- Plompen, B. E., & Wynants, M. (2021). Exploring the Entrepreneur's Mind-A Spectrum of Corporate Branding Mindsets Found in Start-ups.
- Razmjoo, Manouchehr (2015). Branding in small and medium enterprises, the first national conference on knowledge-based resistance economics, Islamic Azad University of Tafresh.(Persian)
- Reynolds, P. D., & Miller, B. (1992). New firm gestation: Conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 405-417.
- Rode, V., & Vallaster, C. (2005). Corporate branding for start-ups: the crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121-135.
- Rus, M., Konecnik Ruzzier, M., & Ruzzier, M. (2018). Startup branding: Empirical evidence among Slovenian startups. *Managing Global Transitions*, 16(1), 79-94.
- Salamzadeh, A., & Kirby, D. A. (2017). New venture creation: How start-ups grow?. *AD minister*, (30), 9-29.
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Sohn, A. & Freiling, J. (2011). Is Entrepreneurial Branding Relevant to B-to-B Service Ventures?. *IUP Journal of Brand Management*, 8(2), 7-18.
- Statista (2018). The statistics portal. [Online] Available from: <https://www.statista.com/statistics/326065/coca-cola-brand-value/>
- Sun, Q. (2011). The conception of branding in not-for-profit SMEs. *International Journal of Management Cases*. This version is available at: <http://usir.salford.ac.uk/19149/>.
- Timmons, J.A. (1994) *New Venture Creation; Entrepreneurship for the 21st Century*. Sydney: Irwin
- Urde, M. (2013) . The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20 (9): 742-761.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15 (1/3), 117-33.
- Veloutsou, C., Christodoulides, G. and de Chernatony, L. (2013). A taxonomy of measures for consumer-based brand equity: drawing on the views of

- managers in Europe. *Journal of Product & Brand Management*, 22(3), 238-248.
- Wong, H. & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14 (3), 155-162.