

## بافت‌پردازی و مفهوم‌پردازی نوسازی راهبردی کارآفرینانه

امیرمحمد کلابی\*، محمدرضا زالی\*\*، جهانگیر یداله‌ی فارسی\*\*\*

مهران رضوانی\*\*\*\*

### چکیده

علی‌رغم تأکید بر مفهوم نوسازی راهبردی به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی کارآفرینی سازمانی، در پژوهش‌های این حوزه، تلاشی برای مفهوم‌پردازی و بافت‌پردازی آن مطابق با بافت کارآفرینی سازمانی نشده است؛ بنابراین پژوهش حاضر بافت‌پردازی و به‌عبارتی شناخت ابعاد زمانی، فیزیکی، موقعیتی و زمینه رخداد مفهوم نوسازی راهبردی در بافت کارآفرینانه سازمانی و مفهوم‌پردازی و به‌عبارتی شناخت چیستی و چگونگی این مفهوم مطابق با مبانی نظری کارآفرینی سازمانی و توسعه مفهوم نوسازی راهبردی کارآفرینانه را مدنظر قرار داده است. برای نیل به این هدف راهبرد پژوهشی کیفی، روش پژوهش داده‌بنیاد مبتنی بر مطالعه موردی و مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۹ تن از فعالان سازمان‌های برجسته صنعت کاشی و سرامیک، به‌منظور پی‌بردن به معنایی که افراد ذی‌ربط در بافت مربوطه به این مفهوم نسبت می‌دهند، اتخاذ شده است. بررسی و تحلیل داده‌ها به روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شده است. یافته‌ها نمایانگر علل رخداد، وقایع کلیدی، فنون، عوامل محیطی مؤثر و زمینه وقوع رخداد نوسازی راهبردی کارآفرینانه در صنعت کاشی و سرامیک ایران است.

**کلیدواژه‌ها:** نوسازی راهبردی؛ کارآفرینی سازمانی؛ بافت‌پردازی؛ مفهوم‌پردازی.

---

تاریخ ارسال مقاله اولیه ۱۳۹۴/۰۶/۰۱، تاریخ ارسال مقاله اصلاح شده ۱۳۹۵/۰۴/۰۸.

\* دانشجوی دکتری کارآفرینی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

E-mail: a\_golabi@ut.ac.ir

\*\* دانشیار، دانشگاه تهران.

\*\*\* دانشیار، دانشگاه تهران.

\*\*\*\* دانشیار، دانشگاه تهران.

## ۱. مقدمه

چگونگی نوسازی<sup>۱</sup> و بازتنظیم ساختار، راهبرد و بازار توسط سازمان‌های فعال در صنایع رقابتی، از حدود سه دهه قبل به یکی از موضوع‌های مدنظر پژوهشگران عرصه‌های سازمانی، مدیریت راهبردی و کارآفرینی مبدل شده است؛ در همین راستا گاث و گینتزرگ (۱۹۹۰)، تحول در سازمان به‌واسطه نوسازی ایده‌های کلیدی که سازمان بر اساس آن‌ها بنا نهاده شده است را «نوسازی راهبردی»<sup>۲</sup> نام نهادند. در حوزه کارآفرینی نیز، موريس و همکاران (۲۰۱۱)، نوسازی راهبردی را به‌عنوان یکی از ابعاد کارآفرینی سازمانی مفهوم‌پردازی کردند که در آن سازمان کارآفرین برای تعریف مجدد رابطه خود با بازار یا رقبای صنعتی یا تغییر رویکرد رقابتی خود تلاش می‌کند؛ باوجوداین مطابق با پژوهش کوبین و مایلز (۱۹۹۹)، برجسب نوسازی راهبردی در گذشته برای اشاره به پدیده‌های متعددی از جمله تغییر در راهبردهای سازمان و جوان‌سازی سازمانی معرفی شده است. به تعبیر این پژوهشگران نوسازی راهبردی در طیف متنوعی از سناریوهای کسب‌وکاری مانند استقبال از محصول جدید، فرآیند یا فن‌آوری‌های جدید و بازتعریف موقعیت صنعت قابل‌مشاهده است؛ بر همین اساس آن‌ها استدلال می‌کنند که مفهوم‌پردازی‌های پیشین دیدگاه جامعی درخصوص تمامی نمودهای این مفهوم به‌دست نمی‌دهد و ظرفیت‌های بالقوه این مفهوم در بافت کارآفرینی سازمانی هنوز ناشناخته باقی مانده است؛ درحالی‌که شناسایی و آشکارسازی آن‌ها بسیار ضروری است. کوریت و همکاران (۲۰۱۳)، بیان کردند که نوسازی راهبردی در کمتر پژوهشی به‌عنوان پدیده اصلی کارآفرینی سازمانی مفهوم‌پردازی شده و مفهوم آن از ماهیت فرصت کارآفرینانه که سازه کلیدی کارآفرینی محسوب می‌شود به دور است. بر همین اساس هدف پژوهش حاضر آشکارسازی ظرفیت‌ها و خصیصه‌های بالقوه مفهوم نوسازی راهبردی در بافت کارآفرینی سازمانی است.

طبق نظر زهرا و رایت (۲۰۱۱)، یکی از رویکردهایی که پژوهش‌ها را به افشای ماهیت ذاتی پدیده‌ها قادر می‌سازد، رهیافت کیفی داده‌بنیاد<sup>۳</sup> است و به‌کارگیری آن مبتنی بر طرح پژوهش مطالعه موردی توصیف عمیقی از ماهیت مفهومی پدیده متناسب با موقعیت مورد مطالعه به‌دست می‌دهد (بازرگان، ۲۰۱۲). در پژوهش حاضر برای مفهوم‌پردازی نوسازی راهبردی در بافت کارآفرینی سازمانی و بسط مفهوم «نوسازی راهبردی کارآفرینانه» رهیافت پژوهشی داده‌بنیاد مبتنی بر طرح پژوهش مطالعه موردی اجرا شده است.

در این میان انتخاب زمینه (بافت) مناسب برای اجرای پژوهش و شناسایی محیطی که نوسازی راهبردی به‌مثابه کارآفرینی سازمانی در آن رخ داده باشد از الزامات اجرایی پژوهش

---

1. Renewal  
2. Strategic Renewal  
3. Grounded Theory

بود. برای حصول به آن به مبانی نظری رجوع شد که در آن تأکید شده رخداد پدیده نوسازی راهبردی در صنایع رقابتی که همواره با چالش‌هایی مانند تغییر در ترجیحات و نیازهای مشتریان، ظهور فناوری‌های نوین و رقبای جدید مواجه هستند، محتمل‌تر است (ترنر و همکاران، ۲۰۰۷). بررسی‌ها نشان می‌دهد که از میان صنایع رقابتی کشور، صنعت کاشی و سرامیک ایران در سال‌های اخیر از یک سو همواره با تغییرات چشمگیری در نیازها و سلاقی مصرف‌کنندگان و افزایش شدت رقابت در صنعت و از سوی دیگر فرصت‌ها و تهدیدهای عوامل کلان اقتصادی، فناوری، قانونی و سیاست‌های دولتی مواجه بوده و به نوسازی سازوکارهای درونی و بیرونی خود روی آورده است؛ علاوه بر این به‌کارگیری شاخص‌های تعیین‌کننده سطح کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های این صنعت نشان نیز داد سازمان‌های صنعت کاشی و سرامیک دارای زمینه کارآفرینی سازمانی هستند (هورنزی و همکاران، ۲۰۱۳)؛ لذا این صنعت به لحاظ بافت کارآفرینی سازمانی خود به‌عنوان زمینه پژوهش انتخاب شد. مورد مطالعه انتخابی ضرورت انجام این پژوهش از منظر الزامات پیش روی کشور در بُعد ملی را تبیین می‌کند؛ زیرا نوسازی راهبردی کارآفرینانه در صنایع رقابتی کشور، به‌خصوص در شرایط اقتصاد مقاومتی، به‌منزله راهکاری است که سازمان‌ها با تکیه و اجرای آن می‌توانند به تداوم در نوآوری، برتری رقابتی و موفقیت در عرصه بین‌المللی دست یابند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نخستین مفهوم‌پردازی درخصوص نوسازی راهبردی توسط برگلمان (۱۹۸۳) انجام شد. این پژوهشگر با تکیه بر بنیان‌های نظری دو نظریه انتخاب و انطباق<sup>۱</sup>، نوسازی راهبردی را یک فرایند تکاملی دربردارنده ترویج، انطباق و استفاده از دانش جدید و رفتار نوآورانه برای تغییر صلاحیت‌های اصلی و دامنه محصول و خدمات سازمان‌ها تعریف کرد؛ درحالی‌که در خلال دهه ۱۹۹۰، با شکل‌گیری مبانی نظری کارآفرینی سازمانی، تغییرات چشمگیری در ادراک پژوهشگران از رفتار کارآفرینانه و نقش آن در افزایش کارایی سازمان‌ها و کسب مزیت‌های رقابتی پویا ایجاد شد. این دوره، زمانی بود که طی آن سازمان‌ها مدل کسب‌وکار خود را مجدداً ارزیابی و تعریف می‌کردند و می‌آموختند رقابت و فعالیت‌های کارآفرینانه را برای درخشش در عرصه رقابت جهانی اعمال کنند (کوراتکو و آدرتش، ۲۰۰۹). در این زمان گات و گینزبرگ (۱۹۹۰) با برقراری ارتباط میان دیدگاه‌های اکولوژی سازمان، اقتصاد نهادی و منبع‌محور که کارآفرینی را تلاش یک سازمان بزرگ برای نوسازی خود از طریق ترکیب مجدد منابع و تغییر رابطه با محیط تعریف می‌کردند و دیدگاه اقتصاد تکاملی که کارآفرینی را ارائه

1. Selection and Adaptation

ترکیبات جدید<sup>۱</sup> تلقی می‌کند؛ تغییر در الگوی بسیج منابع سازمان را نوعی رفتار کارآفرینانه درون‌سازمانی معرفی و آن را تنها راه نوسازی و تحول تعبیر کرده است و از این منظر نوسازی راهبردی را فرایندی دربردارنده خلق ثروت از طریق ترکیب منابع، تجدیدنظر در تمرکز رقابتی سازمان، تغییرات عمده در بازاریابی و تحول در فرایند توسعه محصول و رویکردهای عملیاتی سازمان تعریف کردند.

در ادامه این روند نوسازی راهبردی به یکی از مفاهیم اصلی حوزه مدیریت راهبردی تبدیل شد و توجه بیشتری را به خود معطوف کرد؛ درحالی‌که مکرراً با تعبیر «تغییر راهبری» از آن یاد می‌شد. در این میان آگاروال و هلفات (۲۰۰۹)، نوسازی راهبردی را نه صرفاً معادل تغییر بلکه فراتر از آن و متضمن تمامی فرایندها، مضمون‌ها و خروجی‌های حاصل از احیا و جایگزینی ویژگی‌های کلیدی سازمان با رویکرد تحول بلندمدت تعریف کردند.

به‌موازات دیدگاه‌های بالا در حوزه پژوهشی کارآفرینی نیز با افزایش بینش پژوهشگران نسبت به فرایند کارآفرینی سازمانی، این حوزه دربردارنده دو پدیده شامل ۱. تولد کسب‌وکارهای جدید درون سازمان‌های موجود و به عبارتی ونچرینگ سازمانی<sup>۲</sup> و ۲. تحول در سازمان از طریق نوسازی ایده کلیدی سازمان و به عبارتی نوسازی راهبردی معرفی شد (کوراتکو و آدرتش، ۲۰۰۹). کوین و کوراتکو (۲۰۰۸) و موریس و همکاران (۲۰۱۱)، نوسازی راهبردی را به‌عنوان یکی از اشکال کارآفرینی راهبردی مفهوم‌پردازی کردند که در آن سازمان کارآفرین برای تعریف مجدد رابطه خود با بازار یا رقبای صنعتی یا به‌طور کل برای تغییر در رویکرد و جایگاه رقابتی خود تلاش می‌کند.

در نخستین پژوهش‌ها در نوسازی راهبردی، تمرکز اصلی بر شناسایی پیشران‌ها و عوامل وقوع نوسازی راهبردی در سازمان‌ها بوده است. در ادامه نوسازی راهبردی در انواعی شامل، نوسازی تخریبی<sup>۳</sup> و پیوسته داخلی و خارجی و ناپیوسته و تدریجی - افزایشی دسته بندی شد و سپس سازوکارها و فرایندهای نوسازی راهبردی و تأثیر عوامل مختلف بر آن بررسی شدند. پیشینه مهم‌ترین پژوهش‌ها درخصوص مفهوم نوسازی راهبردی در جدول ۱، ارائه شده است.

---

1. Carries out New Combinations  
2. Corporate Venturing  
3. Disruptive

جدول ۱. پیشینه پژوهش

محقق (سال)	مشارکت نظری
هاف و همکاران (۱۹۹۲)	نوسازی راهبردی از برهم‌کنش دو نیروی اینرسی و تنش و در دو حالت نوسازی داخلی و خارجی رخ می‌دهد
لوی (۱۹۹۷)	نوسازی راهبردی در دو حالت نوسازی تخریبی و پیوسته رخ می‌دهد.
بادن فولر و وولبردا (۱۹۹۷)	نوسازی راهبردی در سازمان‌ها نشأت گرفته از برهم‌کنش دو نیروی تنش و سکون است که توسط چهار فرایند شامل: ونچرینگ، بازسازی مجدد، جان‌بخشی مجدد و جوان‌سازی اجرا می‌شود.
فلوید و لین (۲۰۰۰)	نوسازی راهبردی در دو حالت ناپیوسته و تدریجی - افزایشی رخ می‌دهد و دربردارنده سه فرایند فرعی شامل، تعریف شایستگی‌ها، اصلاح شایستگی‌ها، استقرار شایستگی‌ها است
جونز و مکفرسون (۲۰۰۶)؛ کردنایچ و همکاران (۲۰۱۲)	فرهنگ سازمانی، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و یادگیری سازمانی بر نوسازی راهبردی تأثیر دارند.
ترنر و همکاران (۲۰۰۷)	نوسازی راهبردی نوآوری ارائه نسلی از محصولات جدید با تمرکز بر بازار و رویدادهای رقابتی و خارجی است.
کوی (۲۰۰۹)	سه اصل کلیدی نوسازی راهبردی پایدار عبارت‌اند از: مدیریت نرخ داخلی تغییرات، خودسازمان‌دهی بهینه و هم‌افزایی هم‌زمان میان کشف و بهره‌برداری.
برگر و سوانگ (۲۰۱۲)؛ بیروث و همکاران (۲۰۱۵)	میان نوسازی راهبردی و فرایندهای توسعه محصول و تغییر در بازار، فناوری، کارایی و قابلیت‌های بنگاه همبستگی وجود دارد.
گلنزر و همکاران (۲۰۱۵)	نقش مدیران ارشد سازمان‌ها در فرایند نوسازی راهبردی کلیدی است.
کرنی و موریس (۲۰۱۵)	نوسازی راهبردی فرمی از کارآفرینی سازمانی است که در بخش‌های دولتی منجر به بهبود کارایی محیط بیرونی و روابط با سایر سازمان‌ها می‌شود.

### ۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای کاربردی و جزو پژوهش‌های کیفی است و بر مطالعه موردی مبتنی بر طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد (اشتراس و کوربین ۱۹۹۸) استوار است. ابزار گردآوری داده‌ها با تکیه بر کراسول (۲۰۰۲)، مصاحبه‌های عمیق ساختاریافته با توصیف بازنگرانه از پدیده است و برای درک عمقی پدیده نوسازی راهبردی در بافت کارآفرینی سازمانی از روش تحلیل کدگذاری باز و محوری و گزینشی استفاده شده است. برای اجرای پژوهش و به‌منظور شناسایی محیطی که نوسازی راهبردی به مثابه کارآفرینی سازمانی در آن رخ داده باشد، سازمان‌های صنعت کاشی و سرامیک ایران که در سال‌های اخیر در مواجهه با تغییرات چشمگیر در نیازها و سلايق مصرف‌کنندگان، افزایش شدت رقابت در صنعت و فرصت‌ها و تهدیدهای عوامل کلان اقتصادی، فناوری، قانونی و سیاست‌های دولتی به نوسازی سازوکارهای درونی و بیرونی ترغیب شده‌اند و مطابق با شاخص‌های (هورنزی و همکاران، ۲۰۱۳) از بافت کارآفرینی سازمانی برخوردار هستند، به‌عنوان زمینه پژوهش انتخاب

شدند. جامعه‌ی آماری نیز مدیران و کارشناسان ۴ سازمان برجسته کاشی و سرامیک بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۹ نفر از افراد ذی‌ربط که دارای نظرهای تجربی درخصوص مفهوم مورد مطالعه بودند انتخاب شدند.

جهت درک معنایی مفهوم نوسازی راهبردی کارآفرینانه از سؤال‌های باز و نیمه‌ساختاریافته بهره گرفته شد. سؤال‌های مصاحبه مطابق با ابعاد بافت‌پردازی تنظیم شده است. طبق مطالعه زهرا و رایت (۲۰۱۱)، پژوهش‌هایی که هدف آن‌ها بافت‌پردازی یک مفهوم مطابق با زمینه کارآفرینی است، باید ابعاد اصلی یک بافت<sup>۱</sup> شامل بعد زمانی (علل وقوع)، وقایع کلیدی<sup>۲</sup>، فنون<sup>۳</sup> (شیوه‌های و راهبردهای کنش)، گستره تغییرات (در فرایند)، بُعد فیزیکی (زمینه وقوع) و طبق پژوهش ولتر (۲۰۱۱) بُعد زمانی (تاریخچه و چرایی رخداد) و موقعیتی (عوامل محیطی مؤثر) را برای توسعه آن مفهوم مدنظر قرار دهند؛ از این رو موارد بالا مبنای استخراج سؤال‌های مصاحبه متناسب با ابعاد بافت‌پردازی قرار گرفتند.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

از میان مصاحبه‌شوندگان ۶ نفر مرد و ۳ نفر زن بودند که مشخصات جمعیت‌شناختی آن‌ها در جدول ۲، مشاهده می‌شود.

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان در طرح پژوهش

سازمان	سمت فرد در سازمان	سابقه حضور در صنعت
۱	مدیرعامل	۱۵ سال
۱	مدیر بازاریابی و فروش	۱۲ سال
۲	رئیس هیئت‌مدیره	۲۵ سال
۳	مشاور و مدیر برنامه‌ریزی راهبردی	۱۱ سال
۴	مدیر بازاریابی و فروش	۵ سال
۴	کارشناس ارشد بازاریابی	۶ سال
۳	مدیر فروش و برندینگ	۹ سال
۴	مدیرعامل	۱۸ سال
۲	معاون بازاریابی، فروش و برندینگ	۷ سال

طبق مطالعه اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)، تحلیل داده‌ها از طریق روش کدگذاری داده‌بنیاد شامل، کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی یا انتخابی انجام شد. در کدگذاری

1. Context  
2. Critical Event  
3. Practice

باز، دیدگاه‌های استخراجی از مصاحبه‌ها به‌صورت گزاره‌های مفهومی در قالب ۱۰۵ کد مفهومی استخراج شد که چند نمونه از آن‌ها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدهای استخراجی در مرحله کدگذاری باز

کد مصاحبه	نمونه‌ای گزاره‌های مفهومی استخراجی
۱	بازار شکنی قیمت‌ها توسط رقبا؛ تولید طبقه‌ها جدید از محصولات تازه و کاملاً جدیدی که هم برای شرکت و هم بازار جدید است
۲	وجود زمینه مناسب جایگزین شدن کاشی و سرامیک برای محصولات هم‌جوار خود مثل سنگ، آسفالت، محصولات شیمیایی و سیمان؛ تغییرات بنیادی در ساختارهای تولیدی بر اساس تغییر در نوع فناوری تولیدی به‌دلیل وجود ظرفیت بالا در ادغام فناوری‌ها و خلق فناوری جدید برای بهبود تولید
۳	رویارویی با عدم قطعیت در تقاضای مشتریان، تاکتیک‌های رقبا و روند رشد فناوری‌های تولیدی، سیاست‌های اتخاذی دولتی و نوسانات اقتصادی؛ نوسان در تعرفه‌های واردات و صادرات
۴	مهندسی مجدد فرایندها حذف تکرارهای منسوخ در فرایندهای سازمان‌دهی و تولیدی و بازاریابی؛ افزایش تمرکز بر فرایندهای کنترل کیفی محصولات؛ سازمان‌دهی عملکردهای بازاریابی و فروش
۵	شناسایی فرصت‌های نشأت‌گرفته از سازوکارهای کلان محیطی؛ ورود به بازارهای جدید جغرافیایی که محصولات در آن‌ها کمتر عرضه شده؛ توجه به تناسب محصولات کاشی و سرامیک با تغییر در سبک زندگی و دکوراسیون‌های امروزی
۶	بهبود سازوکارهای تأمین و جمع‌آوری اطلاعات اولیه و تجزیه و تحلیل آن‌ها به‌منظور استفاده در اداره سازمان؛ بهره‌برداری از شبکه‌ها و روابط بین سازمانی در سطح صنعت؛ ارتقای دانش تولیدی و به‌کارگیری فرایندهای نوین بررسی و تحلیل داده‌ها
۷	ارائه محصولات مطابق با استانداردهای بهداشتی مثل کاشی‌های ضداسید یا ضدلک؛ ارائه محصولات مقاوم در برابر تغییرات آب‌وهوایی برای اقلیم‌های مختلف کشور؛ خلق محصولات فراتر از نیازها و تصورات فعلی مشتریان مانند کاشی‌های قابل تعویض
۸	کشف آن دسته از نیازهای مشتریان که تاکنون پاسخ داده نشده است؛ کشف خطای آن دسته از رقبایی که از میدان به در شده‌اند خلاقیت و ابتکار عمل در ایجاد بازارهای رقابتی جدید
۹	کشف آن دسته از نیازهای مشتریان که تاکنون پاسخ داده نشده‌اند؛ ورود به حوزه محصولاتی که رقبا به‌واسطه ناآگاهی خود از آن‌ها غفلت کرده‌اند؛ بازطراحی فرایندهای تولیدی برای برآورد تقاضای موجود؛ بازتعریف راهبردهای قیمت‌گذاری

در کدگذاری محوری گزاره‌های اولیه به طبقه‌هایی با انتزاع مفهومی‌تر به صورت مقوله‌های فرعی دسته‌بندی و مقوله‌های محوری که کانون و محور اصلی پژوهش هستند استخراج شدند (عزیزی و امینیان صومعه کوچک، ۲۰۱۳). این مرحله شامل مشخص کردن ارتباط گزاره‌ها و شکل‌دهی به طبقاتی با درجه انتزاع نظری بالاتر است (دانایی‌فرد و امامی، ۲۰۰۷). در این مرحله ۱۷ مقوله مفهومی فرعی استخراج شد که چند نمونه از آن‌ها به همراه زیرمقوله‌ها در جدول ۴، قابل‌ملاحظه است.

جدول ۴. نمونه‌ای از مقوله‌های استخراجی در مرحله کدگذاری محوری

مقوله‌های فرعی محوری	گزاره‌های مفهومی ذیل مقوله
چالش‌های درون‌سازمانی	تخصیص ناپهینه منابع؛ انعطاف‌ناپذیری در ساختارهای درون‌سازمانی؛ عدم تناسب بین برنامه‌های تولیدی و تقاضای مشتریان؛ کمبود توجه به فعالیت‌های پژوهش و توسعه؛ یکنواختی منابع سازمان و عدم تغییر و اصلاح و بهبود آن‌ها
خلاقیت در بازارسازی	خلاقیت و ابتکار عمل در ایجاد بازارهای رقابتی جدید؛ ارائه محصول الهام‌گرفته از فرهنگ و معماری ایرانی؛ توسعه بازارهای بی‌رقیب؛ خلق محصولات فراتر از نیاز فعلی مشتریان؛ ارائه محصولات کاملاً جدید با فرمولاسیون جدید؛ خلاقیت در توسعه راهبردهای آمیزه بازاریابی
بیش‌فعالی در پاسخ به نیازهای پاسخ‌داده‌نشده و ارائه نوآوری‌های واقعاً جدید	معرفی محصولات موجود در بخش‌های جدید از بازار داخلی؛ ارائه محصولات مطابق با استانداردهای بهداشتی مثل کاشی‌های ضداسید یا ضدلک؛ ارائه محصولات مقاوم در برابر تغییرات آب‌وهوایی برای اقلیم‌های مختلف کشور؛ عرضه محصولات موجود به بازارهای خارجی
بازتعریف راهبردهای آمیزه بازاریابی	بازتعریف راهبردهای توسعه محصول؛ بازتعریف راهبردهای قیمت‌گذاری؛ بازتعریف راهبردهای توزیع؛ بازتعریف راهبردهای ترفیع؛ بازتعریف راهبردهای جلوه‌های ظاهری؛ بازتعریف راهبردهای فرایندها؛ بازتعریف راهبردهای کارکنان بازاریابی و فروش
تغییر در شرایط اجتماعی و فرهنگی	تغییرات جمعیت‌شناختی و تغییر در سبک زندگی شهری؛ افزایش دسترسی به شبکه‌های اجتماعی؛ کیفیت‌گرایی و تقاضای مشتریان به سمت کیفیت بالا و افزایش تنوع؛ تمایل مشتریان به دلیل مدرگرایی به محصولات متنوع و نوآورانه و متمایز؛ رشد تقاضا برای بهبود پوشش‌های داخل و خارج ساختمان‌ها



مقوله‌های فرعی محوری	گزاره‌های مفهومی ذیل مقوله
مزیت‌های جغرافیایی منطقه	برخورداری کشور ایران از معادن غنی خصوصاً در مناطق اصفهان و یزد؛ وجود ریشه‌های هنری و معماری اسلامی برای توسعه سبک‌های شرقی موردپسند در بازار داخلی و حتی خارجی

مرحله کدگذاری انتخابی، فرآیند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوندادن مقوله‌ها و مفاهیم یا کدهای مفهومی اولیه است. در این مرحله، مفاهیم و مقوله‌های اصلی و فرعی تدوین شدند و سر جای خود قرار گرفتند تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد شود. این مرحله شامل مشخص کردن ویژگی‌های یک مقوله و ابعاد آن، ربطدهی یک مقوله به زیرمقوله‌های آن و جست‌وجوی سرنخ‌هایی در داده‌ها است که بر چگونگی ربطدهی‌های ممکن مقوله‌های اصلی به هم دلالت دارد. اساس فرآیند ارتباطدهی بر بسط و گسترش طبقه‌ها (مقوله‌ها) قرار دارد (دانایی‌فرد و امامی، ۲۰۰۷). برای تأیید مجموعه روابط هر مقوله با ویژگی‌های مرتبط با زیرمقوله‌ها، یک واقعه یا رویداد کفایت نمی‌کند؛ بلکه روابط و ویژگی‌ها را باید چندین بار در داده‌ها مشاهده کرد؛ هرچند ممکن است شکل آن‌ها متفاوت باشد.

در کل در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های فرعی با هم مرتبط و مقوله‌های اصلی ایجاد و به شکلی نظام‌مند به سایر زیرمقوله‌ها ارتباط داده شدند و از طریق یک فرایند تعاملی در نهایت ۵ مقوله اصلی استخراج شد. جدول ۵، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی ذیل هر دسته را نشان می‌دهد.

جدول ۵. مقوله‌های اصلی استخراجی در مرحله کدگذاری انتخابی

مقوله‌های اصلی انتخابی	زیر مقوله‌های فرعی
علل رخداد نوسازی راهبردی کارآفرینانه	چالش‌های محیطی؛ چالش‌های درون‌سازمانی
وقایع کلیدی نوسازی راهبردی کارآفرینانه	تشخیص خلأها و فرصت‌های بهبود وضع عرضه و تقاضا در بازار؛ هوشیاری در کشف نیازهای پاسخ داده نشده؛ خلاقیت در بازاریابی؛ بیش‌فعالی در بهبود وضع عرضه و تقاضا در بازار و ارائه نوآوری‌های تدریجی؛ بیش‌فعالی در پاسخ به نیازهای پاسخ‌داده‌نشده و ارائه نوآوری‌های واقعاً جدید؛ بیش‌فعالی در بازاریابی و ارائه نوآوری‌های بنیادی
فنون نوسازی راهبردی کارآفرینانه	نوسازی قابلیت‌های منابع انسانی، اطلاعاتی، مالی و فیزیکی سازمان؛ بازتعریف راهبردهای آمیزه بازاریابی؛ جوان‌سازی فرایندها و ساختارهای درون‌سازمانی
عوامل محیطی مؤثر بر رخداد نوسازی راهبردی کارآفرینانه	سیاست‌ها و حمایت‌های دولتی؛ تغییر در شرایط اجتماعی و فرهنگی؛ بهبود صنعت ساخت‌وساز

مقوله‌های اصلی انتخابی	زیر مقوله‌های فرعی
زمینه وقوع نوسازی	مزیت‌های جغرافیایی منطقه؛
راهبردی کارآفرینانه	مرحله توسعه چرخه عمر بازار؛
	مرحله توسعه چرخه عمر صنعت

یافته به دست آمده در خصوص مقوله اول که علل رخداد نوسازی راهبردی کارآفرینانه است، نشان می‌دهد که چالش‌های رقابتی از یک سو و چالش‌های درون‌سازمانی مهم‌ترین عللی محسوب می‌شوند که سازمان‌های فعال در صنعت کاشی و سرامیک کشور را به نوسازی ساختارهای درونی، تغییر در رویکردهای رقابتی و بهبود وضعیت صنعت ترغیب کرده‌اند.

در خصوص مقوله دوم - وقایع کلیدی نوسازی راهبردی کارآفرینانه - یافته‌ها نشان می‌دهد که نوسان‌های خرد و کلان فرصت‌های پاسخ داده نشده‌ای را در بخش‌های عرضه و تقاضای بازار بر جای گذاشته است که تشخیص آن‌ها با رویکردی بیش‌فعالانه، سازمان‌ها را قادر به ورود به بازارهای جدید و برآوردن تقاضای مشتریان کرده است. ارائه نوآوری‌های تدریجی در صنعت از دیگر وقایع کلیدی نوسازی در صنعت کاشی و سرامیک ایران محسوب می‌شود. هوشیاری سازمان‌ها در کشف نیازهای پاسخ داده نشده مصرف‌کنندگان نیز آن‌ها را به ارائه نوآوری‌های واقعاً جدید و معرفی محصولات موجود در بخش‌های جدید از بازار داخلی و عرضه محصولات موجود به بازارهای خارجی قادر ساخته است؛ به علاوه، رویارویی پیاپی با عدم‌جواب‌گویی قدیمی در بازارگردانی، سازمان‌ها را به خلاقیت و ارائه نوآوری‌های بنیادی و خلق محصولاتی فراتر از نیازها و تصورات فعلی مشتریان ترغیب کرده است.

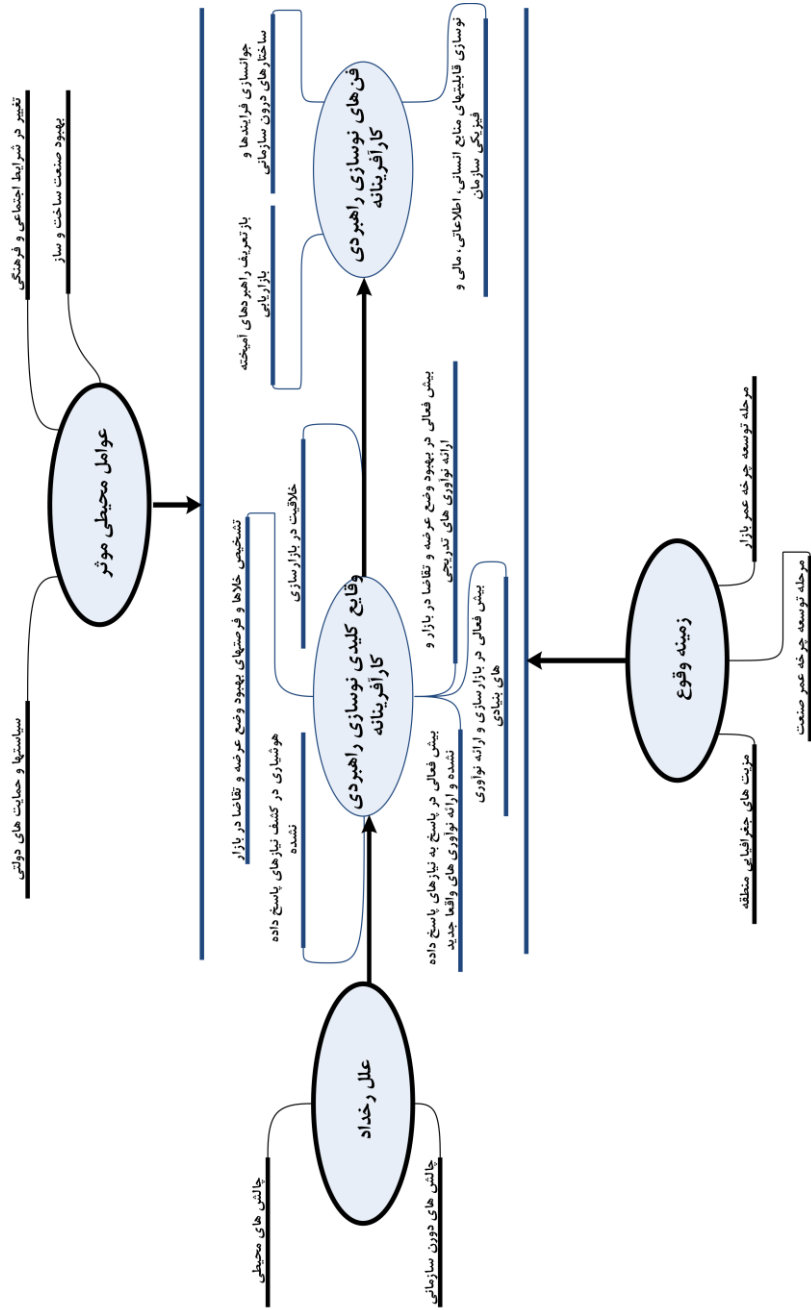
مقوله سوم که فنون نوسازی راهبردی کارآفرینانه است، شامل نوسازی قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی و اشاعه تفکر و فرهنگ کارآفرینانه در سازمان و بهره‌برداری از ایده‌های مبتکرانه، نوسازی سازوکارهای تأمین و تحلیل اطلاعات سازمانی و همچنین نوسازی منابع و دارایی‌های فیزیکی و تجدیدنظر در تخصیص منابع و نوسازی تجهیزات تولیدی است. جوان‌سازی فرایندها و ساختارهای درون‌سازمانی از طریق نوسازی اهداف و کارکردهای سازمانی از دیگر فنون سازمان‌ها برای ارتقای سطح توانمندی، برای بهره‌برداری از فرصت‌های بازار است. بازتعریف راهبردهای توسعه محصول، قیمت‌گذاری توزیع، ترفیع و جلوه‌های ظاهری و بازتدوین برنامه جامع ارتباطات بازاریابی و تبلیغات نیز از دیگر فنون نوسازی راهبردی کارآفرینانه است که به ارتقای ارزش صنعت کاشی و سرامیک در میان صنایع رقابتی کشور منجر شده است.

در رابطه با مقوله چهارم، یافته‌ها نشان می‌دهد که عواملی از قبیل سیاست‌ها و حمایت‌های دولت از تولید داخلی، در کنار رشد جمعیت و افزایش نیاز به مسکن و تغییر در سبک زندگی

شهری و افزایش کیفیت‌گرایی در مشتریان و مهم‌تر از موارد بالا بهبود صنعت ساخت‌وساز و افزایش سهم کاشی و سرامیک در پوشش ساختمان‌ها در سال‌های اخیر از عوامل محیطی مؤثر بر رخداد نوسازی راهبردی کارآفرینانه در صنعت کاشی و سرامیک کشور محسوب می‌شوند.

موقعیت جغرافیایی کشور ایران، به‌خصوص برخورداری از معادن غنی و وجود ریشه‌های دیرینه معماری و هنر کاشی‌کاری، در کنار ارتقای فناوری‌ها و دانش تولیدی در صنعت و توسعه بازار داخلی و خارجی این صنعت، ایران را به یکی از زمینه‌های بارور برای ارائه محصولات کاشی و سرامیک در بازارهای داخلی و خارجی مبدل کرده و زمینه مناسب رخداد نوسازی راهبردی کارآفرینانه در صنعت کاشی و سرامیک را فراهم آورده است.

درنهایت جریان تقلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز و محوری و انتخابی، نمایانگر ابعاد زمانی، فیزیکی، فنون، عوامل محیطی و زمینه رخداد نوسازی راهبردی کارآفرینانه در صنعت کاشی و سرامیک است که برای درک بیشتر به‌صورت فرایندی در نمودار ۱، ترسیم شده است.



نمودار ۱. فرایند نوسازی راهبردی کارآفرینانه

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، با توجه به تفاوت تعریف‌های روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی با پژوهش‌های کمی، به پنج راهبردی که توسط دانایی و فرد و امامی (۲۰۰۷) برای حصول روایی پژوهش‌های داده‌بنیاد بیان شده، استناد شده است. این راهبردها در جدول ۴ قابل مشاهده هستند.

جدول ۴. حصول روایی پژوهش

راهبرد	شرح راهبرد	شکل به کارگیری در پژوهش
مرتبط‌بودن منابع و روش‌های صحیح جمع‌آوری داده‌ها	استفاده از منابع مرتبط و به‌روز و روش‌های بهینه جمع‌آوری داده‌ها	بررسی مطالعات موردی مشابه، مطالعه موردی چندگانه و مصاحبه عمیق رفت‌وبرگشتی با افراد ذی‌ربط دارای تجربه مستقیم با پدیده
تأیید مشارکت‌کنندگان	قابل‌پذیرش‌بودن نزد مصاحبه‌شوندگان	یافته‌های این پژوهش به چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان ارائه و دیدگاه‌های آن‌ها اعمال شده است.
درگیر بودن محقق با پدیده	حضور و مشاهده طولانی در میدان پژوهش و مشاهده مکرر پدیده	داده‌های این پژوهش در یک دامنه زمانی نسبتاً بلند حدود ۱۲ ماه جمع‌آوری شده است.
بررسی توسط خبرگان	جمع‌آوری و اعمال اصلاحات و اظهارنظر خبرگان در زمینه‌های مرتبط با موضوع پژوهش	یافته‌ها توسط سه تن از استادان حوزه‌های کارآفرینی سازمانی و مدیریت راهبردی بازبینی شده است.
مشارکتی‌بودن پژوهش	مشارکت و همکاری بعضی از مشارکت‌کنندگان در فرآیند پژوهش	یکی از مشارکت‌کنندگان اصلی پژوهش در مراحل کدگذاری مشارکت داشته است.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مطابق با یافته‌های این پژوهش، علل رخداد نوسازی راهبردی در زمینه کارآفرینی سازمانی چالش‌های محیطی و درون‌سازمانی است. رخداد نوسازی راهبردی کارآفرینانه دربردارنده فرایندهای تشخیص و کشف نیازها و خلاقیت در بازاریابی و ارائه نوآوری است که به‌واسطه نوسازی قابلیت‌های منابع انسانی، اطلاعاتی، مالی و فیزیکی سازمان و بازتعریف راهبردهای آمیزه بازاریابی و جوان‌سازی فرایندها و ساختارهای درون‌سازمانی اجرا شده است. اجرای راهبردهای بالا تحت‌تأثیر سیاست‌ها و حمایت‌های دولت، تغییر در شرایط اجتماعی و فرهنگی، بهبود صنعت ساخت‌وساز، مزیت‌های جغرافیایی منطقه و مرحله توسعه چرخه عمر بازار و صنعت قرار داشته است؛ بر این اساس نوسازی راهبردی کارآفرینانه بر فرایندهای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها استوار است و از این منظر با یافته‌های پژوهش ایرلند و همکاران

(۲۰۰۳) که نوسازی راهبردی را بعدی از کارآفرینی راهبردی مبتنی بر کشف فرصت و کسب مزیت تعریف کرده‌اند، همسو است.

با تکیه بر یافته‌های مطالعه حاضر، پیشنهاد‌های کاربردی زیر برای مدیران و کارآفرینان سازمانی فعال در صنایع رقابتی کشور با شرایط مشابه ارائه می‌شوند:

- با توجه به اقتضائات خاص صنایع رقابتی که همواره در معرض فرصت‌ها و چالش‌های کلان و خرد محیطی قرار دارند، اتخاذ راهبردهایی که به تشخیص خلأها و فرصت‌ها بر اساس پیش‌بینی روندهای آتی بازار، کشف نیازهای پاسخ‌داده‌نشده بر اساس پایش مداوم بازار، ارائه محصولات نوآورانه و ایجاد بازارهای جدید منجر شود، از جمله اقداماتی است که بافت کارآفرینانه در صنعت مربوطه را همواره حفظ خواهند کرد؛

- پویایی‌های موجود در صنعت همواره فرصت‌ها و چالش‌هایی پیش روی سازمان‌ها قرار می‌دهد. هوشیاربودن سازمان‌ها نسبت به نوسازی منابع کلیدی از جمله سرمایه‌های انسانی، منابع اطلاعاتی و منابع مالی و تجهیزات فیزیکی و اتخاذ راهبردهای لازم در این خصوص، راهکاری برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و نوسازی مداوم در صنایع است؛

- بازنگری دوره‌ای اهداف و راهبردهای سازمان و اشاعه فرهنگ کارآفرینی و جوان‌سازی ساختارها و فرایندهای درونی فرایندی یک‌باره نیست و به‌منظور حفظ بافت کارآفرینانه در صنعت و مداومت در عرصه نوسازی راهبردی در این بافت، امری حیاتی است؛

- فعالانه عمل کردن در بهره‌برداری از فرصت‌های پاسخ‌داده‌نشده در سطح صنعت، زمینه نوآوری در سطوح مختلف صنعتی و متعاقباً حفظ بافت کارآفرینی و کسب مزیت رقابتی پویا برای سازمان‌های صنعتی را فراهم می‌آورد؛

- بیش‌فعالی در بازنگری و بازتعریف عوامل آمیزه بازاریابی یکی از ملزومات تشخیص خلأها و فرصت‌های بازار، همچنین کشف نیازهای پاسخ‌داده‌نشده و مداومت در خلق محصولات و بازارهای جدید است که سازمان‌های تولیدی صنعتی را قادر به نوآوری و مداومت در ارائه محصولات جدید یا خلق بازارهای جدید می‌کند.

با توجه به دستاوردهای مطالعه حاضر، موارد زیر به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به اینکه در این پژوهش با تکیه بر رهیافت کیفی داده‌بنیاد، فرایند نوسازی راهبردی کارآفرینانه واکاوی و تدوین شده، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آتی به‌منظور افزایش قابلیت تعمیم‌پذیری این فرایند به آزمون کمی آن بپردازند؛

- پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آتی روابط کمی میان مقوله‌ها و مفاهیم فرایند نوسازی راهبردی کارآفرینانه حاصل از پژوهش حاضر را موردسنجش قرار دهند؛

- اجرای این روند پژوهشی در سایر صنایع رقابتی پیشنهاد می‌شود؛

در خصوص محدودیت‌های پژوهش لازم به توضیح است که یافته‌های پژوهش‌های مبتنی بر رهیافت کیفی داده‌بنیاد با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربه‌های افراد نسبتاً محدودی حاصل می‌شوند و این تعمیم‌پذیری یافته‌ها را با محدودیت‌هایی همراه می‌کند. علاوه بر این همانند سایر پژوهش‌های کیفی داخلی، این پژوهش نیز با کمبود خبره واقعی و فرصت تعامل و بهره‌مندی از نظرهای آن‌ها مواجه بود؛ هر چند که سعی شد از نظرهای غیرمستقیم نیز استفاده شود.

## منابع

1. Azizi, Sh. & Aminian S. K., M. (2013). The development of new services in the banking system: grounded theory approach. *Journal of Business Management*, (17), 13-34 (In Persian).
2. Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293.
3. Baden-Fuller, C., & Volberda, H. W. (1997). Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future. *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 95-120.
4. Bazargan, A. (2012). *Introduction to qualitative and mixed methods research approach*. Tehran: Agah publishing. (In Persian).
5. Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45(2), 255-278.
6. Burgers, H., & Sawang, S. (2012). Strategic renewal and competitive advantage in opportunity-driven and conservative new ventures. In Proceedings of: AOM2012 Academy of Management Annual Meeting: The Informal Economy.
7. Burgelman, R.A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
8. Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-64.
9. Covin, J.G. & Kuratko, D.F. (2008). The concept of corporate entrepreneurship. In Narayanan V. & O'Connor, G. (Eds.), *The Blackwell encyclopedia of technology and innovation management*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
10. Corbett, A., Covin, J. G., O'Connor, G. C., & Tucci, C. L. (2013). Corporate Entrepreneurship: State-of-the-Art Research and a Future Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812-820.
11. Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. Prentice Hall.
12. Danaeifard, H.; and Emami, S. M. (2007), Qualitative research strategies: Reflection on grounded theory. *Strategic Management Thought*, 1(2), 69-97. (In Persian).
13. Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
14. Glaser, L., Fourné, S. P., & Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: the multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45(2), 305-327.
15. Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 11(4), 5-15.
16. Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., & Wales, W. J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955.
17. Huff, J. O., & Huff, A. S. Thomas, H., (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13 (summer special issue), 55-80



18. Ireland, R.D., Hitt, M.A. and Sirmon, D.G., (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
19. Jones, O., & Macpherson, A. (2006). Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155-175.
20. Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*, 45(2), 425-445.
21. Kordnaji, A.; Danaeifard, H.; Delkhah, g. Aghaziarati, M. (2012), Strategic renewal: The Role of Organizational Learning. *Journal of Business Management*, (15), 37-57. (In Persian).
22. Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
23. Kwee, Z. (2009). *Investigating Three Key Principles of Sustained Strategic Renewal: A Longitudinal Study of Long-Lived Firms*. Erasmus Research Institute of Management Publishers, 174.
24. Leavy, B. (1997). Strategic renewal—is disruptive revolution unavoidable? *Strategic Change*, 6(5), 283-298.
25. Morris, M.H., Kuratko, D.F., & Covin, J.G. (2011). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Mason. OH: Thomson/South-Western Publishers.
26. Strauss, A. L. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd Ed., Sage.
27. Turner, S. F., Mitchell, W., & Bettis, R. A. (2007). Strategic Renewal via Generational Product Innovation: The Impact of Market Concentration on Firms' Responsiveness to Competitive and Complementary External Events.
28. Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship—conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165-184.
29. Zahra, S. A., & Wright, M. (2011). Entrepreneurship's next act. *The Academy of Management Perspectives*, 25(4), 67-83.