

شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای رشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SME) فعال در خوشه‌ی صنعتی گز بلداجی

کامبیز طالبی^{۱*} - نرگس ایمانی‌پور^۲ - صغرا عباسی‌پنی^۳

۱. استادیار دانشکده کارآفرینی؛ دانشگاه تهران

۲. استادیار دانشکده کارآفرینی؛ دانشگاه تهران

۳. کارشناس ارشد کارآفرینی؛ دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۲/۲، تاریخ تصویب: ۱۳۹۱/۵/۲)

چکیده

هدف این تحقیق، شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای رشد استفاده شده توسط SME‌های خوشه‌ی صنعتی گز بلداجی است که ۷۴ کسب‌وکار فعال دارد. در مرحله‌ی اول تحقیق از مصاحبه‌ی سازمان‌نیافته با ۱۰ نفر از مدیران خوشه و کسب‌وکارها برای شناسایی راهبردهای مورد استفاده بهره گرفته شد و در مرحله‌ی دوم پرسش‌نامه‌ی طراحی شده بر مبنای مصاحبه‌ها به منظور اولویت‌بندی راهبردهای شناسایی شده در بین ۵۸ نفر از مدیران کسب‌وکارها توزیع شد. برای مصاحبه از نمونه‌گیری در دسترس برای انتخاب مدیران خوشه و از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده برای انتخاب مدیران کسب‌وکارها استفاده و برای توزیع پرسش‌نامه، نمونه‌گیری تصادفی ساده به کار گرفته شد. برای تحلیل متون به دست آمده از مصاحبه از روش تحلیل محتوا و برای تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسش‌نامه از آزمون t تک‌نمونه‌ای و فریدمن استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که راهبردهای "افزایش فروشندگان"، "توسعه‌ی روابط عمومی و اطلاع‌رسانی درباره‌ی محصولات"، "فروش محصولات در مناطق جدید" و "بهبود و اصلاح محصولات کنونی" بیش‌ترین استفاده را داشته‌اند و "راهبرد متمرکز" به‌عنوان اولین اولویت در میان راهبردهای رشد کسب‌وکارهای این خوشه، معرفی شد.

واژه‌های کلیدی: خوشه‌ی صنعتی، کسب‌وکار کوچک و متوسط، رشد، استراتژی رشد

مقدمه

داشتن نگرش سنتی به SMEها و حمایت مستقیم از آنها بدون اتکا به تجمیع و تشویقشان به انجام فعالیت‌های تخصصی برای هم‌افزایی، نمی‌تواند رشد و بقای این کسب‌وکارها را تضمین کند. بنابراین رشد متعادل و هم‌زمان بنگاه‌هایی که فعالیت‌های مشابه یا مکمل انجام می‌دهند تحت یک واحد کلی به‌نام خوشه، رشد هر یک از اجزا و رشد اقتصاد کلان کشورها را به دنبال خواهد داشت.

بخش عمده‌ی ادبیات رشد، جنبه‌ی مفهومی راهبردهای رشد را مطالعه کرده‌اند اما بررسی راهبردهای رشد بنگاه و به‌ویژه بنگاهی که در خوشه‌ی صنعتی فعالیت می‌کند از این نظر مهم به‌نظر می‌رسد که ابزاری عملی برای کارآفرینان فراهم می‌کند تا بتوانند موقعیت رقابتی خود را در بازار بهبود بخشند (Covin; Slevin; Covin; 1990).

راهبردهایی که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در قالب خوشه‌های صنعتی برای دستیابی به رشد و توسعه، به کار می‌گیرند موضوع جدیدی می‌باشد که ادبیات رشد کم‌تر به آن توجه کرده است. از این‌رو مطالعه‌ی حاضر بیش‌تر بر روی این موضوع تمرکز می‌کند.

موضوع مدیریت راهبردی و انتخاب راهبرد مناسب برای رشد بنگاه از آن دسته موضوعاتی است که سازمان‌ها فارغ از اندازه، باید به‌طور جدی به آن پردازند چرا که راهبرد درست، عملکرد فعالانه و خلاقیت و نوآوری در سازمان را تضمین می‌کند. اجرای راهبردهای مناسب، منجر به ایجاد تفاهم و تعهد هرچه بیشتر مدیریت و کارکنان به سازمان می‌شود. انتخاب راهبردهای مناسب برای کسب‌وکار، سبب می‌شود که شرکت به منافع مالی و غیرمالی، دست یابد.

با توجه به مطالب یادشده، سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که "چه راهبردهایی به‌منظور دستیابی به رشد، توسط SMEهای فعال در خوشه‌ی صنعتی گزینش‌شده به کار گرفته شده‌اند و با چه اولویتی؟"

مروری بر ادبیات و پیشینه‌ی تحقیق

مفهوم خوشه، اولین بار در سال‌های ۱۸۹۰ در میان نظریه‌های آلفرد مارشال^۱ دیده شد. پس از او محققان، مطالعه بر روی خوشه‌ها را ادامه دادند، افرادی چون، کرومن^۲ (۱۹۹۱)، ساکسنین^۳ (۱۹۹۴)، پورتر^۴ (۲۰۰۰) و کتلس^۵ (۲۰۰۳) تعاریف متعددی از خوشه‌ی صنعتی ارائه کرده‌اند. در این جا به دو مورد از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

- خوشه، گروهی از شرکت‌ها و مؤسسات هستند که به شکل مجموعه‌ای در منطقه‌ای خاص، واقع شده و برای فراهم کردن گروهی از محصولات یا خدمات، توسط تعاملات درونی به هم متصل شده‌اند (Ketels, 2003).
- خوشه، شامل گروهی از شرکت‌های مرتبط و دارای تعاملات درونی است که با ارتباطات افقی و عمودی به هم متصل شده‌اند و در محصولات، خدمات، داده‌ها، فناوری یا فعالیت‌های ستاده‌ای، صادرات، انبار و ارتباطات، مکمل یا مشترک هستند (Porter, 2000).

اشتراکات موجود در خوشه، منجر به تعاملات درونی و اعتمادسازی می‌شود بنابراین کارایی جمعی، ایجاد می‌کند. این اشتراکات امکان دارد منبع اطلاعاتی رفتار رقبا، توسعه‌ی فناوری جدید و روندهای صنعت آنها باشد (Walker, Kogut and Shan, 2001).

امبوئیس^۶ و مالدونی^۷ (۱۹۸۸) کسب‌وکارهای کوچک را "واحدهای کوچک اقتصادی که در حیطه‌ی فعالیت خود نمی‌توانند تاثیر زیادی بگذارند و از طرف شخصی مستقل (کارآفرین) به آسانی تأسیس و قابل اداره‌اند" در نظر می‌گیرند. واحد صنعت و تجارت^۸ برای اهداف آماری، تقسیم‌بندی زیر را به کار می‌برد:

1. Alfred Marshal
2. Krugman
3. Saxenian
4. Porter
5. Ketels
6. Amboise
7. Muldowney
8. DTI Department of Trade and Industry

شرکت خرد^۱: ۱ تا ۹ نفر نیروی انسانی؛ شرکت کوچک: ۱۰ تا ۹۹ نفر نیروی انسانی (شرکت‌های خرد را هم شامل می‌شود)؛ شرکت متوسط: ۱۰۰ تا ۱۹۹ نفر نیروی انسانی؛ شرکت بزرگ: بیش از ۲۰۰ نیروی انسانی.

به‌طور کلی می‌توان مزایای کسب‌وکارهای کوچک را به این شکل، خلاصه کرد: درگیر شدن در موقعیت چالشی، رضایت درونی، رئیس خود بودن، امنیت شغلی، افزایش فرصت اشتغال برای اعضای خانواده، افزایش مزایای مالی (Scott & Bruce, 1988).

رشد کسب‌وکار، یکی از مهم‌ترین مباحث در مدیریت کسب‌وکار است زیرا بازتاب‌دهنده‌ی مقبولیت بازار و موفقیت شرکت می‌باشد (Feeser & Willard, 1990). بیش‌ترین منافع رشد کسب‌وکارهای کوچک مربوط به کمک این نوع تجارت‌ها به بخش استخدام و اشتغال است (Gibb, 2000; Hamilton and Dana, 2003; Reid and Harris, 2004).

پنروس^۲ (2009) پدیده‌ی رشد را به این شکل تعریف می‌کند:

"لغت رشد با دو نشانه، شناسایی می‌شود؛ گاهی به‌عنوان افزایش در مقدار است؛ زمانی که فرد از رشد در ستاده‌ها، صادرات و فروش صحبت می‌کند و گاهی به‌عنوان بهبود در کیفیت می‌باشد؛ زمانی که کیفیت، تغییر کرده یا بهبودی در آن اتفاق بیافتد." بنابراین میان "رشد به‌عنوان افزایش در مقدار" و "رشد به‌عنوان فرایند داخلی توسعه" تفاوت وجود دارد.

برای ارزیابی رشد نیاز به شاخص‌هایی است که بتواند آن‌را از دیدگاه کمی و کیفی سنجش کند. اگر رشد تنها به‌عنوان تغییر در مقدار (کمی) در نظر گرفته شود، می‌توان آن‌را با دامنه‌ای از شاخص‌های مختلف اندازه‌گیری کرد، شاخص‌هایی که بیش‌تر از بقیه مورد پیشنهاد بوده‌اند عبارتند از (Delmar et.al., 2001; Weinzimmer, Nystrom and

1. Micro firm
2. Penrose

(Freeman, 1998; Wiklund, 1998): فروش، استخدام، موجودی‌ها، ستاده‌ی فیزیکی (میزان تولید)، سهم بازار و سود.

سؤال اول تحقیق: شاخص‌های رشد از نظر مدیران کسب‌وکارهای کوچک فعال در خوشه‌ی صنعتی کد/مند؟

باوجا^۱ و همکاران (۲۰۰۲)، ۴۵ شرکتی که رشد سریع و سودآوری داشتند را بررسی کردند. در نتیجه، ۵ راهبرد برای رشد، ظاهر شد:

گسترش محصول، توسعه‌ی حجم بازار، افزایش ارزش برای مشتریان منتخب، نوآوری در توزیع، ادغام و تثبیت.

راهبردهای رشد از نظر کوردی^۲ (۲۰۰۹) در ۵ گروه عمده تقسیم‌بندی می‌شوند: رشد پویا، ادغام و مالکیت، انسجام، تنوع، تمایز.

در تقسیم‌بندی دیگری توسط هانگر^۳ و ویلن^۴ (۲۰۰۷)، ابتدا به سطوح راهبردی توجه شده و پس از آن به بررسی راهبردها در هر سطح پرداخته شد. برای سازمان‌ها راهبرد در سه سطح معنا پیدا می‌کند که عبارتند از:

۱. راهبرد سطح بنگاه یا شرکت^۵؛

۲. راهبرد سطح کسب‌وکار یا راهبرد تجاری^۶؛

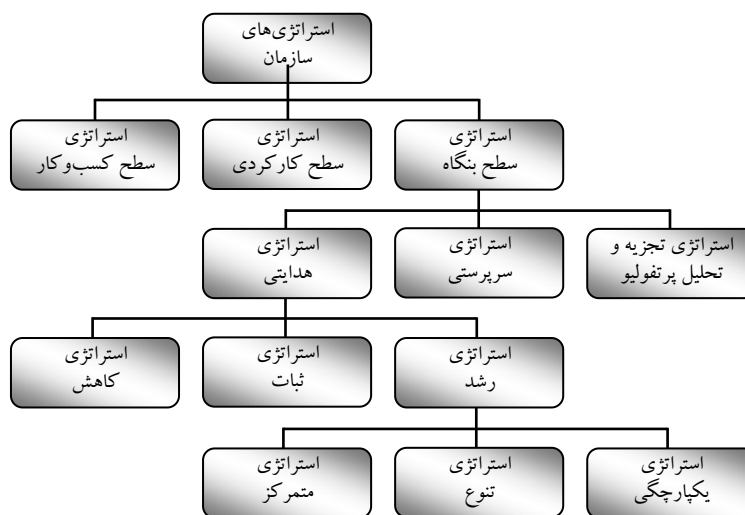
۳. راهبرد کارکردی یا وظیفه‌ای^۷.

هر یک از این راهبردها افزون‌بر پاسخ‌گویی به شرایط محیطی با راهبردهای سطوح دیگر به‌عنوان مجموعه‌ای واحد، هماهنگ است. از میان سه سطح اشاره شده، راهبردهای سطح بنگاه، جهت‌گیری کلان شرکت را در راستای نگرش کلی آن به رشد و مدیریت بازار و خطوط تولید، توصیف می‌کند. راهبردها در سطح شرکت، خود از سه گروه

-
1. Baveja
 2. Kourdi
 3. Hunger
 4. Wheelen
 5. Corporate Strategy
 6. Business Strategy
 7. Functional Strategy

تشکیل می‌شوند (Hunger, Wheelen; 2007): راهبرد تجزیه و تحلیل پرتفولیو، راهبرد سرپرستی، راهبرد هدایتی.

از دیدگاه هانگر و ویلن؛ راهبرد هدایتی در قالب واژه‌هایی مانند ثبات و رشد و کاهش، معنا و مفهوم پیدا می‌کند. راهبردهای رشد به ۳ دسته راهبردهای یک‌پارچگی (شامل ادغام با فروشندگان، ادغام با رقبا، ادغام با تامین‌کنندگان)، راهبردهای تنوع (شامل تنوع همگن، تنوع ناهمگن و تنوع افقی) و راهبردهای متمرکز (شامل نفوذ در بازار، توسعه‌ی محصول و توسعه‌ی بازار) تقسیم می‌شوند. به‌طور خلاصه می‌توان یافته‌های هانگر و ویلن را به‌شکل نمودار شماره (۱) ترسیم کرد.



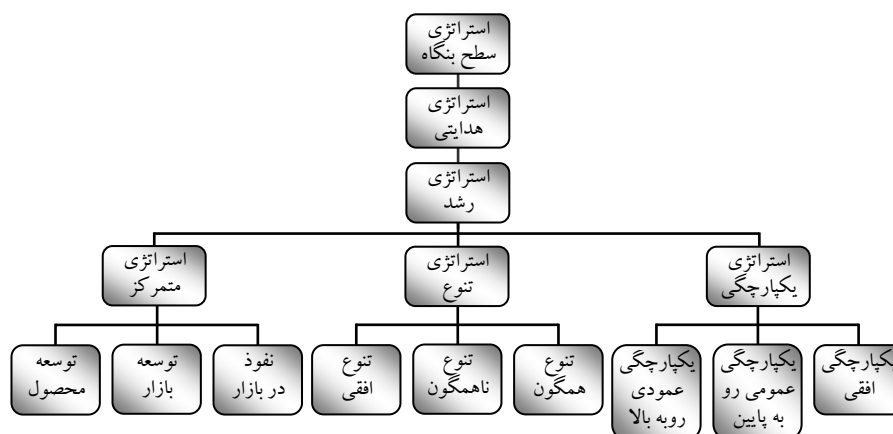
نمودار ۱. مسیر انتخاب استراتژی‌ها در مطالعات هانگر و ویلن

سؤال دوم تحقیق: کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در خوشه‌ی صنعتی گز بلداجی به‌منظور دست‌یابی به رشد، از چه راهبردهایی استفاده می‌کنند؟

سؤال سوم تحقیق: راهبردهایی که کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در خوشه‌ی صنعتی گز بلداجی به‌منظور دست‌یابی به رشد از آن استفاده می‌کنند چه ترتیب و اولویتی دارند؟

مسیر انتخاب راهبرد در این پژوهش

با توجه به یافته‌های هانگر و ویلن (۲۰۰۷) و ادبیات تحقیق، مسیر انتخاب راهبردهای رشد سازمان که در این تحقیق، مطالعه خواهد شد به شکل نمودار شماره (۲) است.



نمودار ۲. مسیر انتخاب راهبردهای رشد

روش شناسی

این مطالعه در تقسیم‌بندی براساس هدف، از نوع کاربردی و از نظر طبقه‌بندی بر مبنای طرح پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی و از نظر کیفی یا کمی بودن روش، از نوع آمیخته است.

جامعه‌ی آماری این پژوهش را SMEهای فعال در خوشه‌ی صنعتی گز واقع در استان چهارمحال و بختیاری تشکیل می‌دهد که ۷۴ واحد صنعتی و صنفی فعال دارد. براساس آمار اعلام شده در سال ۸۸، میزان اشتغال این خوشه ۱۳۰۰ نفر بوده است.

در مرحله‌ی کیفی، برای شناسایی شاخص‌های پایه، مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های ساختار نیافته، استفاده شد. در این بخش با استفاده از نمونه‌گیری در دسترس تعداد ۴ نفر از مسئولان خوشه و با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده، ۶ نفر از مدیران کسب‌وکارها انتخاب و با آنها مصاحبه شد. در این مرحله، حجم نمونه با اشباع نظری محدود شد. مصاحبه با بحث پیرامون شاخص‌های رشد آغاز شد و سپس در مورد روش‌ها و مسیرهایی که مدیران برای دستیابی به شاخص‌های مدنظر خود، استفاده می‌کردند، صحبت شد.

پس از انجام ۸ مصاحبه و به دست آوردن شاخص‌های تکراری در ۲ مورد بعدی، مصاحبه‌ی ۱۱۰ام به عنوان آخرین مورد، ثبت شد.

در مرحله‌ی کمی با توجه به یافته‌های بخش قبل، پرسش‌نامه‌ای تهیه شده و در اختیار نمونه قرار گرفت. با حذف مدیرانی که در بخش کیفی با آن‌ها مصاحبه شده بود از ۶۸ کسب و کار باقی‌مانده به صورت تصادفی ساده، نمونه‌گیری شد. با استفاده از فرمول کوکران، تعداد نمونه ۵۸ به دست آمد که با مقادیر ارائه شده در جدول مورگان نیز مطابقت کامل دارد.

اعتبار این پرسش‌نامه توسط اساتید راهنما و مشاور و متخصصان و کارشناسان خوشه‌ی صنعتی، تایید شده و اعتبار لازم را دارد. نتیجه‌ی آلفای کرونباخ برای اندازه‌گیری پایایی این پرسش‌نامه مقدار ۰,۷۹ به دست آمد که مقداری مطلوب است. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسش‌نامه، از آمار توصیفی مانند فراوانی، میانگین و پراکنندگی داده‌ها و هم‌چنین برای پاسخ دادن به سؤالات پژوهش از آمار استنباطی مانند t تک‌نمونه‌ای و آزمون فریدمن استفاده شد.

یافته‌ها

در بخش کیفی از تحلیل محتوا برای تحلیل گزاره‌ها، استفاده شد.

جدول ۱. استخراج مقوله‌ی محوری: مجموعه راهبردهای تمرکز

کد گذاری محوری	کد گذاری باز	اهم گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان	کد مصاحبه شونده‌گان	ردیف
نفوذ در بازار	افزایش تعداد فروشندگان محصولات	۸۰ درصد فروش این کارگاه‌ها در دو استان چهارمحال و بختیاری و اصفهان است و به همین دلیل سعی می‌کنند تا جایی که می‌شود محصولات خود را به فروشگاه‌های بیش‌تری برای فروش بدهند.	CM ₄ , BM ₃	۱
	افزایش ارتباط با مشتریان و فروش بیش‌تر با یافتن مشتریان دائمی	در این صنعت، انبار معنایی ندارد یعنی هر چه تولید می‌شود باید اول فروخته شود تا بتوانند دوباره تولید کنند. به همین دلیل کسب و کارها سعی می‌کنند به اندازه‌ای که سفارش می‌گیرند تولید کنند بنابراین سفارش بیش‌تر مساوی است با تولید بیش‌تر.	CM ₁ , CM ₂	۲
	عدم بازاریابی مناسب برای تعدیل فروش‌های فصلی	بیش‌ترین تولید و فروش کارگاه‌های ما در ۳ ماه آخر سال (شب عید) است که به اندازه‌ی یک سال فروش داریم. در طول سال، تولید کمی داریم و امکان دارد کارگاهی اصلاً فعالیت نداشته باشد و تعطیل باشد.	BM ₁	۳
	استفاده از تبلیغات	از Standها و بروشورهای تبلیغاتی برای معرفی و یادآوری برند محصولات خود در فروشگاه‌های اصفهان استفاده می‌کنیم.	BM ₂	۴

توضیح: (CM) Cluster Managers، (BM) Business Managers

جدول ۲. استخراج مقوله‌ی محوری: استراتژی توسعه‌ی محصول

ردیف	کد مصاحبه شوندهگان	اهم گزاراهای کلامی مصاحبه شوندهگان	کدگذاری باز	کدگذاری محوری
۱	۵BM1, BM	از آن‌جا که مصرف‌کنندگان ما از گروه‌های مختلفی هستند با مشاوره‌هایی که با مراکز کنترل کیفیت و کارشناسان تغذیه انجام دادیم نوعی گز پروبیوتیکی تولید کردیم تا نیاز مصرف‌کنندگانی که رژیم غذایی خاص دارند را نیز پاسخگو باشیم.	اصلاح و بهبود محصولات	توسعه‌ی محصول
۲	۷BM	از مواد جدید و بهداشتی در بسته‌بندی‌ها استفاده می‌کنیم. این مواد هم وزن بسته‌ها را کاهش می‌دهد و هم مدت بیش‌تری می‌تواند از گز محافظت کند.	طراحی بسته‌بندی‌های جدید بر اساس استانداردهای بهداشتی	
۳	۳BM	مشتریان گاهی برای مصارف کم گز خرید می‌کنند به همین دلیل تلاش کردیم محصولاتمان را در بسته‌بندی‌هایی با وزن‌های متنوع تولید کنیم.	استفاده از بسته‌بندی جدید جهت ایجاد تنوع	
۴	۳CM	با راهنمایی اساتید دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد از فارغ‌التحصیلان رشته‌ی تغذیه برای نظارت بر کیفیت کار کارگاه‌ها استفاده کردیم.	استفاده از کارشناسان بهبود کیفیت محصول	
۵	۱CM	بخشی را در برخی از کارگاه‌ها به متخصصان آزمایشگاه و بهداشت اختصاص دادیم که این افراد هر چند وقت یک‌بار در اینجا حاضر شده و برای تولید محصولات جدید تحقیق کنند.	اقدام در جهت افزایش بهداشت کارگاه و استفاده از مواد سالم تر برای تولید گز	
۶	۶BM	وقتی دیدم مادرم به دلیل اینکه قند خون بالایی دارد نمی‌تواند از گز استفاده کند از شهد خرما به جای گلوکز برای تولید گز استفاده کردیم و بازار خوبی هم داشتیم.	ایجاد انواع رژیمی گز برای گوشه بازار	

توضیح: (BM) Business Managers، (CM) Cluster Managers

در مرحله‌ی کمی، برای پاسخ به این سؤال که شاخص‌های رشد بنگاه‌های کوچک و متوسط کدام است؟ با توجه به اطلاعات به‌دست آمده از بخش کیفی، شاخص‌های "افزایش درآمد فروش"، "افزایش استخدام نیروی انسانی"، "افزایش تولید"، "افزایش سهم بازار" و "افزایش سود" به‌عنوان شاخص‌های رشد مورد سؤال قرار گرفتند. مهم‌ترین شاخص مورد نظر مدیران برای رشد بنگاه، ترکیبی از شاخص‌های "افزایش در میزان تولید" و "افزایش در میزان فروش" با فراوانی انتخاب ۱۷ مورد معادل ۲۹٫۴ درصد است. شاخص دیگری که بیش‌ترین انتخاب را در میان پاسخ‌دهندگان داشت، ترکیبی از "افزایش درآمد فروش" و "افزایش سهم بازار" بود که توسط ۱۱ نفر از پاسخ‌دهندگان انتخاب شد که معادل ۱۹ درصد انتخاب‌ها می‌باشد.

یکی از سؤالاتی که این پژوهش پاسخ داده، این که بنگاه‌های فعال در خوشه به جهت کسب مزیت رقابتی و ایجاد رشد چه راهبردهایی را به کار گرفته‌اند؟

جدول ۳. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه‌ی میانگین به‌دست آمده برای استفاده از راهبردها با میانگین نظری

میانگین نظری = ۳						نشانه‌ها
مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	تفاوت میانگین	سطح اطمینان		
				۹۵ درصد برای تفاوت	سطح پایین	
5.054	57	.000	.98276	.5934	1.3721	افزایش تعداد فروشندگان
6.525	57	.000	1.15517	.8007	1.5097	توسعه‌ی روابط عمومی و اطلاع‌رسانی در مورد محصولات
16.895	57	.000	1.74138	1.5350	1.9478	فروش محصولات در مناطق جغرافیایی جدید
21.727	57	.000	1.77586	1.6122	1.9395	بهبود و اصلاح محصولات کنونی
-.883	57	.381	-.20690	-.6761	-.2623	تولید محصولات جدید و مرتبط
-12.49	57	.000	-1.62069	-1.8805	-1.3609	تولید محصولات جدید و نامرتب برای مشتریان جدید
-14.16	57	.000	-1.70690	-1.9482	-1.4656	تولید محصولات جدید و نامرتب برای مشتریان فعلی

باتوجه به سطوح معنی‌داری ۰,۰۰ که برای چهار راهبرد «افزایش تعداد فروشندگان»، «توسعه‌ی روابط عمومی و اطلاع‌رسانی در مورد محصولات»، «فروش محصولات در مناطق جغرافیایی جدید» و «بهبود و اصلاح محصولات کنونی» گزارش شده و کم‌تر از سطح معنی‌داری ۰,۰۵ هستند t معنادار بوده و مقدار مثبت دارد، بنابراین استقبال از چهار راهبرد بیان شده به‌طور معنی‌داری بالا (بزرگ‌تر از ۳) بوده است. با توجه به سطح معنی‌داری راهبرد «تولید محصولات جدید و مرتبط» که مقدار ۰,۳۸۱ و از ۰,۰۵ بزرگ‌تر می‌باشد، نتیجه‌ی معنی‌داری برای این راهبرد به‌دست نیامده است. هم‌چنین برای دو راهبرد «تولید محصولات جدید و نامرتب برای مشتریان جدید» و «تولید محصولات جدید و نامرتب برای مشتریان فعلی» با توجه به سطح معنی‌داری گزارش شده ۰,۰۰ در مقایسه با ۰,۰۵، t معنی‌دار و منفی به‌دست آمده، بنابراین شرکت‌های کمی از این راهبرد استقبال کردند. در واقع می‌توان راهبردهای زیر را راهبردهای استفاده شده‌ی شرکت‌ها معرفی کرد:

- افزایش تعداد فروشندگان؛
- توسعه‌ی روابط عمومی و اطلاع‌رسانی در مورد محصولات؛

- فروش محصولات در مناطق جغرافیایی جدید؛
- بهبود و اصلاح محصولات کنونی.

نتایج بالا، راهبردهایی را که کسب‌وکارهای خوشه‌ی صنعتی گز از آن‌ها بیش‌تر استفاده می‌کنند معرفی کرد، اما استفاده از یک راهبرد، لزوماً منجر به رشد نخواهد شد. جدول شماره (۴) راهبردهایی را که در این خوشه، منجر به رشد شده‌اند معرفی می‌کند.

جدول ۴. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه‌ی میانگین به‌دست آمده برای نتایج راهبردها با میانگین نظری

میانگین نظری = ۳						نشانه‌ها
سطح اطمینان ۹۵ درصد برای تفاوت		تفاوت میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار t	
سطح بالا	سطح پایین					
1.2887	.4700	.87931	.000	57	4.301	افزایش تعداد فروشندگان
1.3791	.6898	1.03448	.000	57	6.011	توسعه‌ی روابط عمومی و اطلاع‌رسانی در مورد محصولات
1.8375	1.3349	1.58621	.000	57	12.639	فروش محصولات در مناطق جغرافیایی جدید
1.7961	1.2729	1.53448	.000	57	11.745	بهبود و اصلاح محصولات کنونی
.2203	-.7376	-.25862	.284	57	-1.081	تولید محصولات جدید و مرتبط
-1.4292	-1.9156	-1.67241	.000	57	-13.76	تولید محصولات جدید و نامرتب برای مشتریان جدید
-1.4656	-1.9482	-1.70690	.000	57	-14.16	تولید محصولات جدید و نامرتب برای مشتریان فعلی

با توجه به سطح معنی‌داری گزارش شده در مورد راهبردهای «افزایش تعداد فروشندگان»، «توسعه‌ی روابط عمومی و اطلاع‌رسانی در مورد محصولات»، «فروش محصولات در مناطق جغرافیایی جدید» و «بهبود و اصلاح محصولات کنونی» و با توجه به این که این سطوح از ۰,۰۵ کوچک‌تر هستند، بنابراین این آزمون برای این راهبردها معنی‌دار است و از آنجا که مقدار t این نشانه‌ها از میانگین یعنی عدد ۳، بزرگ‌تر می‌باشد، این راهبردها در سطح بالایی منجر به رشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال

در خوشه‌ی صنعتی شده است. با توجه به این که سطح معنی‌داری گزارش شده برای نتیجه‌ی راهبرد «تولید محصولات جدید و مرتبط» بزرگ‌تر از ۰,۰۵ می‌باشد نتیجه‌ای معنی‌دار برای این راهبرد به دست نیامده است.

هم‌چنین با توجه به سطح معنی‌داری گزارش شده برای نتایج دو راهبرد «تولید محصولات جدید و نامرتب برای مشتریان جدید» و «تولید محصولات جدید و نامرتب برای مشتریان فعلی» که کوچک‌تر از ۰,۰۵ هستند آزمون t معنی‌دار و منفی به دست آمده است که نشان‌دهنده‌ی عدم دستیابی به نتایج بالا توسط این راهبردها می‌باشد. با توجه به نتایج، می‌توان راهبردهای ایجادکننده‌ی رشد در شرکت‌ها را به این صورت، معرفی کرد:

- افزایش تعداد فروشندگان؛
 - توسعه‌ی روابط عمومی و اطلاع‌رسانی در مورد محصولات؛
 - فروش محصولات در مناطق جغرافیایی جدید؛
 - بهبود و اصلاح محصولات کنونی.
- مشاهده می‌شود که راهبردهای رشد به کار گرفته شده توسط کسب‌وکارها با همان اولویت به کارگیری، منجر به رشد نیز شده‌اند.
- برای تعیین اولویت راهبردهای رشد به کار گرفته شده توسط کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در خوشه‌ی صنعتی، از آزمون فریدمن استفاده شده است.

جدول ۵. معنی‌داری آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی راهبردها

تعداد موارد	مقدار کای دو	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
۵۸	۳۸۷,۲۷۷	۹	۰,۰۰۰

با توجه به سطح معنی‌داری گزارش شده برای آزمون فریدمن در جدول شماره (۵) و با مقایسه با سطح معنی‌داری ۰,۰۵ این آزمون برای اولویت‌بندی راهبردها معنادار بوده و اولویت این راهبردها در ادامه، تعیین می‌شود.

برای اولویت‌بندی راهبردهای رشد کسب‌وکارها، از داده‌های جدول شماره (۳) استفاده شد. نتایج میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن نشان می‌دهد که راهبرد "فروش محصولات در مناطق جغرافیایی جدید" با میانگین رتبه‌ی ۸,۴۷۵ برای اکثریت

کسب و کارهای فعال در خوشه، رشد ایجاد کرده است. هم‌چنین راهبرد "بهبود و اصلاح محصولات کنونی شرکت" با میانگین رتبه ۸,۴۷۳ دومین راهبرد ایجادکننده‌ی رشد برای این کسب و کارها بوده و بعد از آن، راهبرد "افزایش تعداد فروشندگان" با میانگین رتبه ۷,۶۴ در اولویت سوم و "راهبرد توسعه‌ی روابط عمومی و اطلاع‌رسانی در مورد محصولات" با میانگین ۷,۳۴ در اولویت چهارم قرار دارد.

جدول ۸: نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی راهبردهای رشد SMEها

رتبه	میانگین رتبه	راهبردها
۸	3.23	خرید شرکت‌های توزیع‌کننده یا خرده‌فروش
۸	3.23	خرید شرکت‌های تامین‌کننده مواد اولیه
۸	3.23	خرید شرکت‌های رقیب
۳	7.64	افزایش تعداد فروشندگان
۴	7.34	توسعه‌ی روابط عمومی و اطلاع‌رسانی در مورد محصولات
۱	8.475	فروش محصولات در مناطق جغرافیایی جدید
۲	8.473	بهبود و اصلاح محصولات کنونی
۵	5.74	تولید محصولات جدید و مرتبط
۶	3.86	تولید محصولات جدید و نامرتبط برای مشتریان جدید
۷	3.77	تولید محصولات جدید و نامرتبط برای مشتریان فعلی

بحث و نتیجه

پاسخ‌دهندگان، از راهبردهای "خرید شرکت‌های خرده‌فروش"، "خرید، ادغام یا قرارداد مشترک با شرکت‌های رقیب" و "خرید شرکت‌های تامین‌کننده" استفاده نکرده بودند. پاسخ‌دهندگان در مورد علت این امر، موارد زیر را مطرح کردند:

نبود سرمایه‌ی کافی برای خرید شرکت‌های دیگر، نبود پرسنل کافی برای اداره کردن شرکت‌های دیگر، نبود انگیزه در مدیران برای ایجاد قراردادهای مشترک به دلیل وجود رقابت شدید میان تولیدکنندگان در خوشه، رضایت از تامین‌کنندگان، رضایت از کانال توزیع، وجود تامین‌کنندگان کافی، داشتن سرعت کافی در تامین مواد اولیه یا فروش محصولات تولیدی. این مورد با نتایج تحقیقات انجام‌شده بر روی کسب و کارهای کوچک مطابقت دارد

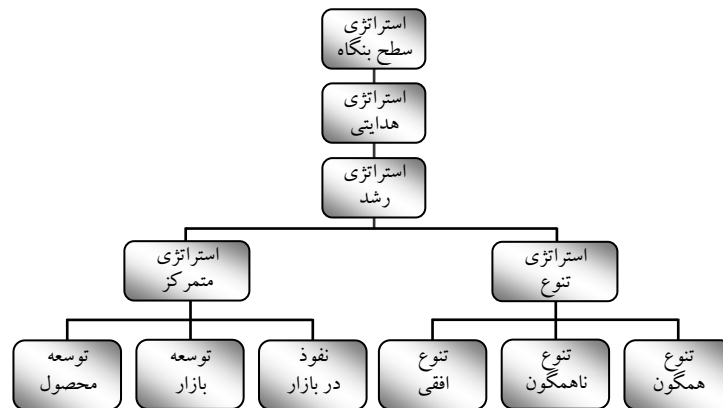
زیرا براساس نظریه‌ی پنروس، رشد از طریق اکتساب (ادغام یا خریدن شرکت‌های دیگر) نوعی راهبرد است که بیش‌تر توسط شرکت‌های بزرگ به کار گرفته می‌شود و شرکت‌های کوچک و متوسط برای رشد از روش‌های دیگری استفاده می‌کنند (بیش‌تر روش‌های درون‌گرا استفاده می‌شوند تا روش‌های برون‌گرا).

"ادغام با تامین‌کنندگان"، "ادغام با توزیع‌کنندگان" و "ادغام با رقبا" از روش‌های مورد استفاده برای ایجاد یک‌پارچگی هستند و در گروه راهبردهای "یک‌پارچگی" قرار می‌گیرند.

"افزایش تعداد فروشندگان" و "توسعه‌ی روابط عمومی" از روش‌های مورد استفاده برای رسوخ در بازار هستند، "بهبود محصولات کنونی"، برای توسعه‌ی محصول مورد استفاده قرار می‌گیرد، "فروش محصولات در مناطق جغرافیایی جدید" از روش‌های مورد استفاده برای توسعه‌ی بازار بوده و به‌عنوان زیرگروه "راهبردهای متمرکز" قرار می‌گیرند. "تولید محصولات جدید و مرتبط"، "تولید محصولات جدید و نامرتبط برای مشتریان کنونی"، "تولید محصولات جدید و نامرتبط برای مشتریان جدید" از روش‌های مورد استفاده برای ایجاد تنوع هستند و در طبقه‌ی راهبردهای "تنوع" قرار می‌گیرند.

باتوجه به نتایج آزمون‌های استفاده شده در این مطالعه در ۳ سال گذشته، هیچ‌گونه استقبالی از "راهبردهای یک‌پارچگی" توسط کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در خوشه‌ی صنعتی گز بلداجی، انجام نشده است. استقبال و استفاده از "راهبردهای متمرکز"، به‌طور معنی‌داری بالا بوده و استفاده از "راهبردهای تنوع" به‌طور معنی‌داری پایین می‌باشد. هم‌چنین باتوجه به نتایج به‌دست آمده از مطالعه، در ۳ سال گذشته، هیچ‌گونه رشدی از "راهبردهای یک‌پارچگی" برای کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در خوشه‌ی صنعتی گز بلداجی، به‌دست نیامده است (به دلیل به کار نبردن این راهبردها)، رشد به‌دست آمده از راهبردهای متمرکز، به‌طور معنی‌داری بالا بوده و رشد به‌دست آمده از راهبردهای تنوع به‌طور معنی‌داری پایین می‌باشد. این نتیجه با یافته‌های هانگر و ویلن (۲۰۰۷) کاملاً مطابقت دارد. زیرا از نظر این محققان استفاده از راهبردهای تنوع، روزبه‌روز کاهش می‌یابد و به‌دلیل تاکید بر تمرکز فعالیت‌ها بر بخش‌هایی که شرکت توان و امکان رشد و

توسعه را در آنها دارد؛ استفاده از راهبردهای تمرکز در حال افزایش است. بنابراین، با توجه به یافته‌های تحقیق، مسیر انتخاب راهبرد در کسب و کارهای مورد مطالعه به شکل نمودار شماره (۳) به دست آمد.



نمودار ۳. مسیر انتخاب راهبردهای رشد برای کسب و کارهای خوشه‌ی صنعتی گز بلداجی

با توجه به پاسخ‌هایی که آزمودنی‌ها به سؤالات سنجش رشد داده بودند و استفاده از آزمون فریدمن، متوسط رتبه‌ی هر یک از راهبردها تعیین شد. راهبرد "فروش محصولات در مناطق جغرافیایی جدید" (۸,۴۷۵) و "بهبود و اصلاح محصولات کنونی" (۸,۴۷۳)، میانگین رتبه بالاتری در میان راهبردهای به کار گرفته شده توسط شرکت‌های فعال در خوشه به دست آوردند، به این معنا که از میان راهبردهای استفاده شده، این دو مورد، از نظر پاسخ‌دهندگان، بیش‌تر موجب ایجاد رشد در کسب و کار، شده بودند.

راهبرد "افزایش تعداد فروشندگان" با میانگین ۷,۶۴، رتبه‌ی سوم را در میان راهبردهای مورد استفاده در خوشه‌ی صنعتی گز بلداجی به دست آورد.

با توجه به نتایج بیان شده در بالا، می‌توان نتیجه گرفت که مجموعه راهبردهای متمرکز، اولین اولویت در میان راهبردهای مورد استفاده جهت دستیابی به رشد برای کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در خوشه‌ی صنعتی گز بلداجی، هستند.

پیشنهادها

۱. اگرچه مفهوم رشد با شاخص‌های کمی، ارزیابی و شناخته می‌شود اما با توجه به مطالب بیان شده در رابطه با دسته‌بندی شاخص‌های رشد به دو گروه کمی و کیفی توسط پنیروس، لازم است تلاش‌هایی انجام شود تا افزون‌بر افزایش درآمد و میزان سود و فروش، کیفیت محصولات به‌عنوان بُعد کیفی رشد نیز بهبود یابد و تولیدکنندگان در کنار افزایش کیفیت محصولات خود به رشد درآمدها نیز دست یابند.
 ۲. ایجاد امکاناتی برای توزیع محصولات در مناطق جغرافیایی جدید به‌ویژه حمایت از این بنگاه‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی می‌تواند امکان رشد بیش‌تر را برای این خوشه فراهم کند.
 ۳. وجود نگرش‌های سنتی تولیدکنندگان گز و نبود رقبای متعدد کشوری و بین‌المللی، منجر به عدم نوآوری در بیش‌تر این کسب‌وکارها شده و کیفیت تولیدات آن‌ها را تحت تاثیر قرار داده است. بنابراین با توجه به رغبت تولیدکنندگان به استفاده از راهبرد بهبود و اصلاح محصولات کنونی، ضرورت دارد با آموزش‌های لازم مانند آموزش در زمینه‌ی کار با ماشین‌آلات جدید و مکانیزه و نیز استفاده از مواد جدید و سالم‌تر در تولید این محصول، نوآوری در این صنعت را افزایش دهند.
 ۴. عدم اطلاع‌رسانی مناسب در سطح کشور باعث شده بسیاری از بازارها ناشناخته مانده و تلاشی برای دستیابی به این بازارها از سوی مدیران انجام نشود. بنابراین با توجه به این که بسیاری از تولیدکنندگان به‌تنهایی اقدام به بازاریابی و اطلاع‌رسانی در مورد محصولات خود می‌کنند باید مسئولان خوشه، جهت معرفی آن، فعالانه وارد عمل شوند زیرا این کسب‌وکارها به‌تنهایی نمی‌توانند اطلاع‌رسانی در سطح گسترده‌ی ملی و بین‌المللی را انجام دهند.
 ۵. راهنمایی در استفاده‌ی درست از راهبردهای رشد و کمک مالی و فنی مسئولان خوشه برای آن‌دسته از کسب‌وکارهایی که خود، توان برنامه‌ریزی و اجرا ندارند لازم و ضروری است.
- هم‌چنین ادامه‌ی مطالعات در زمینه‌های زیر، لازم به‌نظر می‌رسد:

- انجام این گونه تحقیقات برای سایر خوشه‌های صنعتی؛
- انجام مطالعات مقایسه‌ای برای راهبردهای به کار گرفته شده در خوشه‌های صنعتی مختلف و بررسی علل این تفاوت‌ها؛
- مطالعه بر روی سایر راهبردهای استفاده شده در کسب‌وکارهای فعال در خوشه مانند راهبردهای تثبیت یا کاهش؛
- انجام مطالعات مقایسه‌ای بر روی راهبردهای رشد اتخاذ شده توسط سازمان‌های بزرگ و کوچک فعال در خوشه؛
- بررسی تطبیقی راهبردهای معرفی شده توسط نظریه پردازان و یا موارد به کار گرفته شده توسط مدیران توسعه‌ی خوشه و راهبردهایی که در واقعیت توسط مدیران، برای کسب‌وکار اتخاذ می‌شود.

منابع

- امیرکبیری، ع، (۱۳۷۷). *مدیریت استراتژیک*؛ تهران: انتشارات ملک.
- بازرگان و همکاران (۱۳۸۵). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*؛ چاپ سیزدهم؛ تهران: نشر آگاه.
- فقهی فرهمند، ن (۱۳۸۴). *مدیریت استراتژیک سازمان*؛ تبریز: انتشارات فروزش.
- Amboise, G; Muldowney, M. (1988); «Management theory for small business: attempts and requirements»; *The Academy of Management Review*; Vol. 13, No. 2, Apr., 1988.
- Covin, J; Slevin, D; Covin, T. (1990); « Content and performance of growth-seeking strategies: A comparison of small firms in high- and low technology industries»; *Journal of Business Venturing*; Volume 5, Issue 6, November 1990, Pages 391-412.
- Delmar, F; Davidsson, P; Gartner, W. (2001); «Arriving at the high-growth firm»; *Journal of Business Venturing*; Volume 18, Issue 2, March 2003, Pages 189-216.
- Department of Trade and Industry; <http://www.dti.gov.ph/dti/index.php?p=532>.
- Feeser, H; Willard, G. (1990); “Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high tech firms”; *Strategic Management Journal*; Volume 11, Issue 2, pages 87–98, February 1990.
- Gibb, A. (2000) “Small and Medium Enterprise Development: Borrowing from Elsewhere?” *Journal of Small Business and Enterprise Development*; Vol. 7 no.3 pp 199-211.
- Hamilton. R, Dana. L. (2003) “An Increasing Role for Small Business in New Zealand”, *Journal of Small Business Management*, Volume 41, Issue 4, pages 402–408.
- Hunger.J, Wheelen.T. (2007). *Strategic management*, Prentice Hall, Business & Economics, 358 pages.
- Karl H. Vesper, (1980) "New Venture Planning", *Journal of Business Strategy*, Vol. 1 Iss: 2, pp.73 – 75.
- Ketels, C. (2003); “The Development of the cluster concept present experiences and further developments”; *Harvard Business School*; 25p.
- Kourdi, J. (2009); *Business Strategy: A Guide to Taking Your Business Forward*; John Wiley; Business & Economics; 250 pages.
- Krugman, P. (1991) "Increasing Returns and Economic Geography", *Journal of Political Economy*, 1991, vol. 99, no. 3.
- Mascarenhas, B; Kumaraswamy,A; Day,D; Baveja,A. (2002); “Five strategies for rapid firm growth and how to implement them”;

- Managerial and Decision Economics*, Volume 23, Issue 4-5, pages 317-330, June- August 2002.
- Penrose, E. (2009), *Theory of the Growth Firm*, Oxford University Press, 249 pages.
- Porter, M. (2000); "Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy"; *Economic Development Quarterly February*; vol. 14 no. 1 15-34.
- Reid, R. and Harris, R.I.D. (2004). Family-Owned SME Growth in Scotland: A Comparison with the UK. Report to Scotcon.
- Saxenian, A. (1994); *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, 226 pages.
- Scott, M; Bruce, R(1988) "Five stages of growth in small business"; *Long Range Planning*; Volume 20, Issue 3, June 1987, Pages 45-52.
- Wheelen, T; Hunger, D.(2007); *Strategic management & business policy*; Addison-Wesley Pub.Co.11th edition; 1023 p.
- Walker, G., Kogut, B., & Shan, W.J. (1997). "Social capital, structural holes and the formation of an industry network"; *Organization Science*, 8(2): 109.
- Weinzimmer, L; Nystrom, P; Freeman, S. (1998), "Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines"; *Journal of Management*; vol. 24 no. 2 235-262.
- Wiklund, J. (1998); *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*; Doctoral thesis, monograph; Internationella Handelshögskolan 361p.

