



Designing an Entrepreneurial Branding Framework Effective on Dynamic Capabilities in Small and Medium-sized Businesses in the Book Publishing Industry

Behrouz Attarian

Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Aras International Campus, University of Tehran, Jolfa, Iran. E-mail: b.attarian@ut.ac.ir

Nader Seyyedamiri (Corresponding Author)

Associate Prof., Department of Corporate Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: nadersa@ut.ac.ir

Mohsen Nazari

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mohsen.nazari@ut.ac.ir

Ezatollah Abbasian

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: e.abbasian@ut.ac.ir

Abstract

Objective

Many studies depict marketing, particularly branding, as one of the challenges faced by small and medium-sized enterprises (SMEs). Although branding ranks as a top priority for SMEs, they tend to concentrate more on day-to-day activities like sales rather than on branding endeavors. Consequently, brand management often does not receive high priority among SMEs. Despite the crucial role of branding in SME growth, scant attention has been devoted to it in the literature. Therefore, there is a need for greater focus on branding in SME literature, given its significance in customer outreach, sustainability, and resource utilization. The brand serves as a strategic resource generated within the company, capable of enhancing the company's vision and capabilities and facilitating logical and emotional interactions with customers. Hence, the efficacy of branding strategies hinges on the advantages offered by the brand itself. Given that branding in SMEs remains a relatively underexplored research area, this study aims to contribute new empirical data, particularly in the book industry, to address this gap.

On the other hand, while it is evident that branding plays a pivotal role in the success of many businesses, particularly in developing countries like Iran, limited research has been conducted, especially concerning the acquisition and selection of branding strategies in SMEs. Therefore, this research seeks to design entrepreneurial branding strategies tailored to the dynamic capabilities of SMEs in the publishing industry, focusing on areas where knowledge is lacking.

Research Methodology

The research adopts a qualitative approach, employing a multiple case study strategy to investigate businesses in the book publishing industry. Given that the unit of analysis is at the company level, the study's statistical population comprises active managers and founders with experience in branding and brand management within the Tehran book publishing industry. Data collection involved the use of an interview protocol with the event-based STAR method. Additionally, multiple data sources, including interviews, documents, evidence, and observation, were utilized. Purposeful sampling continued until theoretical saturation was achieved, ensuring that the obtained information was nearly exhaustive. This saturation was reached after the 14th interview, and to bolster research reliability, semi-structured interviews continued until the 20th interview. The interviews lasted approximately 60 to 120 minutes each. The thematic analysis method was employed to analyze the interview data, with coding performed using Atlas.ti software version 7. The validity and reliability of the coded themes were confirmed through qualitative research validation methods, including review by two coders and peer review, resulting in a validity score of 74%, considered highly desirable according to Chin (1998).

Findings

The data obtained from participant interviews were coded using the thematic analysis method as follows:

- **Initial Codes:** The researchers initially familiarized themselves with the interview text, identifying basic content and creating initial codes such as copyright infringement, limited book genres, and uniformity across departments.
- **Selective Coding and Theme Creation:** Codes with semantic and conceptual affinity were grouped together to form main and sub-themes, generating new meanings and words.
- **Theme Definition and Naming:** Main themes were introduced and explained, highlighting the aspects of the data each theme encompassed. Five essential steps and two internal and external components influencing entrepreneurial branding in SMEs were identified based on interviews and documents. These steps include "Triggers of Idea Generation," "Paths of Brand Idea Generation," "Brand Concept Formation," "Brand Evaluation," and "Brand Exploitation and Development."

Discussion & Conclusion

The process of entrepreneurial branding in SMEs comprises five main steps and two components that influence branding and capability emergence throughout this process. The first step involves primary triggers in ideation to enter the business world, followed by the creation of an idea path through accidental discovery, deliberate search, or legacy. Subsequently, the brand concept is formed, evolving through brand identity and brand imagery. The fourth step entails brand evaluation, measured through desirability and feasibility, leading to brand exploitation and development, where entrepreneurs translate thoughts into action, creating and developing brand-based businesses. This process is influenced by internal components such as human resource characteristics and manager/brand owner personality, as well as external factors like industry and market characteristics and legal and socio-demographic environments. The entrepreneurial process is inherently embedded within the social and environmental context of the entrepreneur.

Keywords: Branding, Entrepreneurship, Small and medium-sized enterprises, Dynamic capabilities, Book publishing industry, Thematic analysis.

Citation: Attarian, Behrouz; Seyyedamiri, Nader; Nazari, Mohsen & Abbasian, Ezatollah (2023). Designing an entrepreneurial branding framework effective on dynamic capabilities in small and medium-sized businesses in the book publishing industry. *Media Management Review*, 2(4), 416-439. (in Persian)

Media Management Review, 2023, Vol. 2, No.4, pp. 416-439
doi: <https://doi.org/10.22059/MMR.2023.367267.1066>
Published by University of Tehran, Faculty of Management
Article Type: Research Paper
© Authors

Received: May 25, 2023
Received in revised form: August 08, 2023
Accepted: September 04, 2023
Published online: January 20, 2024





طراحی چارچوب برندسازی کارآفرینانه مؤثر بر قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صنعت نشر کتاب

بهروز عطاریان

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، پردیس بین‌المللی ارس، دانشگاه تهران، جلفا، ایران. رایانامه: b.attarian@ut.ac.ir

نادر سیدامیری (نویسنده مسئول)

دانشیار، گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: nadersa@ut.ac.ir

محسن نظری

دانشیار، گروه مدیریت بازاریابی، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mohsen.nazari@ut.ac.ir

عزت‌اله عباسیان

دانشیار، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: e.abbasian@ut.ac.ir

چکیده

هدف: از آنجایی که برندسازی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، حوزه تحقیقاتی کمابیش جدید و ناشناخته‌ای است و برندسازی در صنعت نشر کتاب نیز حوزه‌ای است که کمتر بررسی شده است، هدف این پژوهش، طراحی چارچوب برندسازی کارآفرینانه مؤثر بر قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صنعت نشر کتاب است.

روش: رویکرد این پژوهش کیفی است و با استراتژی مطالعه موردی چندگانه، کسب‌وکارهای صنعت نشر کتاب بررسی شده است. داده‌ها از طریق مطالعه منابع مستند و مصاحبه‌های مبتنی بر رویداد با ۲۰ نفر، شامل مدیران و بنیان‌گذاران فعال در صنعت نشر کتاب در تهران، از طریق نمونه‌گیری هدفمند و به کمک نرم‌افزار اطلس تی نسخه ۷ جمع‌آوری شده است.

یافته‌ها: بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک، پنج گام ضروری به همراه دو مؤلفه داخلی و خارجی مؤثر بر برندسازی کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط شناسایی شد. این گام‌ها به ترتیب عبارت‌اند از: «محرک‌های اولیه در ایده‌پردازی»، «مسیر خلق ایده برند»، «شکل‌گیری مفهوم برند»، «ارزیابی برند» و «بهره‌برداری و توسعه برند».

نتیجه‌گیری: با توجه به نقش برندسازی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، به‌ویژه صنعت نشر که از چنین تخصص و تمرکز بی‌بهره است، توصیه می‌شود که این نوع کسب‌کارها از چارچوب ارائه شده در پژوهش حاضر، برای کسب و ارتقای قابلیت‌های خود در جهت پایداری و بقا بهره بگیرند.

کلیدواژه‌ها: برندسازی؛ کارآفرینی؛ کسب‌وکارهای کوچک و متوسط؛ قابلیت‌های پویا؛ صنعت نشر کتاب؛ تحلیل تماتیک.

استناد: عطاریان، بهروز، سیدامیری، نادر؛ نظری، محسن و عباسیان، عزت‌اله (۱۴۰۲). طراحی چارچوب برندسازی کارآفرینانه مؤثر بر قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صنعت نشر کتاب. *بررسی‌های مدیریت رسانه*، ۲(۴)، ۴۱۶-۴۳۹.

مقدمه

محیط بی‌ثبات، بازار پویا و شدت گرفتن رقابت در بازار جهانی از چالش‌های فراوری عصر حاضر است که بازاریابان با تمرکز بر راهبردهای برند و برندسازی، به دنبال متمایز کردن ویژگی‌ها و تفاوت‌های سازمان در مقایسه با سازمان‌های رقیب هستند (کارمایکل و کلیو^۱، ۲۰۱۲؛ ارنکول و اوزتاش^۲، ۲۰۱۵). برند جنبه مهمی از شرکت است، برای دستیابی به موفقیت استراتژیک و پویایی بازار (عبدلی محمدآبادی، احمدپور داریانی، کریمی و امیری سرداری، ۱۴۰۲). ادبیات بازاریابی کمابیش ۱۵ سال است که تحولی از استراتژی‌های برندسازی مبتنی بر سازمان به برندسازی کارآفرینانه را تجربه می‌کند. مطالعات مختلف انجام شده درباره این موضوع به وضوح گویای این تحول است (آبیمبولا^۳، ۲۰۰۱؛ ونگ و مریلیز^۴، ۲۰۰۵؛ مریلیز^۵، ۲۰۰۷؛ آبیمبولا و کوچاک^۶، ۲۰۰۷). اگرچه علاقه فزاینده‌ای به این حوزه وجود دارد، در مطالعات بیان شده است که برندسازی کارآفرینانه هنوز در مراحل اولیه است (آبیمبولا و والاستر^۷، ۲۰۰۷؛ اسپنس و اسوسی^۸، ۲۰۱۰). برندسازی کارآفرینانه مبتنی بر ارزش است و با تمرکز بر مجموعه‌های ارزش‌ها، به جای ویژگی‌های محصول، بسیار فراتر از سنت تثبیت شده برندسازی محصول است (چانگسونگپول و همکاران^۹، ۲۰۲۲).

برندسازی کارآفرینانه شرکت‌های کوچک، به ایجاد ایده‌های خلاقانه برند منجر می‌شود؛ بنابراین ارائه فعالیت‌های مرحله اولیه، از جمله برندسازی در کسب‌وکارهای کوچک، بسیار مهم است (کاسی، گابریلسون و بامگراف^{۱۰}، ۲۰۲۲). از آنجایی که ساخت و مدیریت یک برند به زمان نیاز دارد، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در دریافت منابع و استراتژی با چالش مواجه می‌شوند. بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تجربه برندسازی را ندارند؛ چرا که موانع زیادی از سرمایه‌گذاری برای ایجاد برند قوی آن‌ها را محدود می‌سازد (گاندا و جک^{۱۱}، ۲۰۱۴). آن‌ها معمولاً فاقد قابلیت‌ها، قدرت بازاریابی و دیگر شایستگی‌های سازمانی‌اند (نایت^{۱۲}، ۲۰۰۰). در بستر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، از برندمحوری حمایت نشده است (ونگ و مریلیز، ۲۰۰۵) و اگر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، نگران فعالیت‌های بازاریابی و برندسازی نباشند، در صحنه رقابت با شکست مواجه می‌شوند (روخیم، مایاساری و وولنداری^{۱۳}، ۲۰۲۱).

تحقیقات زیادی بازاریابی و به‌ویژه برندسازی را از چالش‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs)^{۱۴} معرفی

1. Carmichael & Cleave
2. Erenkol & Öztaş
3. Abimbola
4. Wong & Merrilees
5. Merrilees
6. Abimbola & Kocak
7. Abimbola & Vallaster
8. Spence & Essoussi
9. Chansongpol et al.
10. Kusi, Gabriellsson & Baumgarth
11. Gundala & Jack
12. Knight
13. Rokhim, Mayasari & Wulandari
14. Small and Medium-sized Enterprises

کرده‌اند (اودوم و منسا^۱، ۲۰۱۹؛ تواری و مهتا^۲، ۲۰۲۱). در این راستا برتون، اوینگ و ناپولی^۳ (۲۰۰۸) نشان می‌دهند که ارتباط و اهمیت برندسازی در SMEها در مطالعات به‌شدت نادیده گرفته شده و تمرکز مطالعات، بیشتر روی شرکت‌های چندملیتی بزرگ است. برندسازی اولویت برتر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است؛ اما آن‌ها بیشتر بر فعالیت‌های روزمره مثل فروش تمرکز دارند تا بر فعالیت‌های برندسازی. استدلال شده است که مدیریت برند برای SMEها اولویت چندانی ندارد (کریک^۴، ۲۰۰۵).

بنابر آنچه مرور ادبیات نشان می‌دهد، برخلاف اهمیت رشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، به برندسازی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط توجه کمی شده است (تواری و مهتا، ۲۰۲۱؛ اودوم و همکاران، ۲۰۱۹؛ باومگارت، مریلیز و یورده^۵، ۲۰۱۳). بنابراین برندسازی می‌بایست در ادبیات کسب‌وکارهای کوچک و متوسط متمرکزتر شود (مریلیز، ۲۰۰۷ و روخیم و همکاران، ۲۰۲۱)؛ زیرا فعالیت‌های برندسازی از جنبه‌های ضروری در دستیابی به مشتریان و پایداری آن‌هاست (بویل^۶، ۲۰۰۳ و روخیم و همکاران، ۲۰۲۱) و از آنجایی که موفقیت کسب‌وکارها به منابع وابسته است (آبیمولا و کوچاک، ۲۰۰۷؛ ورنرفلت^۷، ۱۹۸۹) و برند یکی از این منابع محسوب می‌شود (ورنرفلت، ۱۹۸۹)، برند منبع استراتژیکی است که در داخل شرکت ایجاد می‌شود و می‌تواند چشم‌انداز و قابلیت‌های شرکت را برای تعامل منطقی و احساسی با مشتریان هدایت کند. بنابراین به‌کارگیری استراتژی برندسازی به مزیت‌های منبع برند وابسته است (ونگ و مریلیز، ۲۰۰۸؛ چادهوری و هلبروک^۸، ۲۰۰۱؛ میجان^۹، ۲۰۱۶).

بدین ترتیب، این سؤال مطرح می‌شود که چگونه برندها بر مزیت رقابتی شرکت تأثیر می‌گذارند؟ بر اساس تئوری‌های مطرح در این حوزه، از جمله تئوری منبع‌محور (بارنی^{۱۰}، ۱۹۹۹)؛ مزیت منبع (هانت و مورگان^{۱۱}، ۱۹۹۵؛ هانت، ۲۰۰۰) و قابلیت‌های پویا (تیس، پیسانو و شوئن^{۱۲}، ۱۹۹۷) که با استفاده از منابع و قابلیت‌ها داخلی سازمان برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار تأکید دارند (عبدلی محمدآبادی، احمدپور داریانی، کریمی و امیری سرداری، ۱۴۰۲)، می‌توان گفت که برندسازی به‌عنوان دارایی سازمانی با ویژگی‌های خاصی مانند منحصر به فرد بودن، ارزشمند بودن و تقلید دشوار، می‌تواند در بقا و کسب مزیت رقابتی پایدار آن‌ها یاری‌دهنده باشد (یورده، ۱۹۹۹). برای دستیابی به مزیت رقابتی، کارآفرینان باید به‌طور فعال فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی شرکت‌های خود را برای ایجاد تصویر مطلوب از طریق استراتژی برندسازی شناسایی کنند، عادت‌های جدید خود را به‌طور تهاجمی شکل دهند تا فرصت‌ها را برای توسعه

1. Odoom & Mensah
2. Tewary & Mehta
3. Berthon, Ewing & Napoli
4. Krake
5. Baumgarth, Merrilees & Urde
6. Boyle
7. Wernerfelt
8. Chaudhuri and Holbrook
9. Mijan
10. Barney
11. Hunt & Morgan
12. Teece, Pisano & Shuen

استراتژی برندسازی به دست آورند و به‌طور پویا شایستگی خود را از طریق سیستم جدید تقویت کنند (روفیده^۱، ۲۰۱۶). برندسازی کارآفرینانه و قابلیت برندسازی، در تدوین استراتژی‌های رقابتی شرکت‌ها مؤثر است و نقش مهمی در مزیت رقابتی پایدار و بهبود عملکرد آن‌ها دارد؛ زیرا تقلید، تکرار و یادگیری قابلیت برندسازی توسط سایر شرکت‌ها بسیار دشوار است (فانگ، تان، داک و تای^۲، ۲۰۲۲).

از آنجایی که برندسازی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط حوزه تحقیقاتی کمابیش جدید و ناشناخته‌ای است که این مطالعه به آن کمک می‌کند و برندسازی در صنعت نشر کتاب نیز حوزه‌ای است که چندان بررسی نشده است، در ارائه داده‌های تجربی و جدید در این راستا می‌تواند مفید واقع شود. از طرفی واضح است که برند در موفقیت بسیاری از کسب‌وکارها نقش مهمی ایفا می‌کند؛ اما تحقیقات کمی، به‌ویژه در کشورهای درحال توسعه مانند ایران، در خصوص فرایند و ابعاد برندسازی در میان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط انجام شده است. بنابراین، هدف این پژوهش طراحی چارچوب برندسازی کارآفرینانه مؤثر بر قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و به‌طور خاص، در صنعت نشر کتاب می‌باشد. بدین منظور، این پژوهش برندسازی کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در صنعت نشر کتاب را از طریق مصاحبه و مشاهده چندین برند معتبر و شناخته شده بررسی کرده است.

پیشینه نظری

برندها و فرایندهای مدیریت برند در ۲۵ سال گذشته، به‌طور چشمگیری تکامل یافته‌اند (ولوتسو و گزمان^۳، ۲۰۱۷). در ابتدا، برندها یک ابزار تاکتیکی برای تسهیل فروش محصولات در نظر گرفته می‌شدند. از این منظر، کارکرد اصلی مدیریت برند در سازمان، توسعه معنای برند و مدیریت عملکرد برند بود (بواترایت، کاگان، کاپور و سالتیل^۴، ۲۰۰۹) و برندسازی داخلی که نقش محدودی در این فرایند ایفا می‌کرد (دانز و پراس^۵، ۲۰۱۳). اخیراً، برندها به‌عنوان منابع استراتژیک در نظر گرفته می‌شوند (لیو و آتواهن گیما^۶، ۲۰۱۸) که برای ذی‌نفعان مختلف از جمله سازمان ارزش ایجاد می‌کند (ایندوناس و آروانیتی^۷، ۲۰۱۵؛ جادسون، گورچلز و اوراند^۸، ۲۰۰۶؛ کافمن، لوریرو و ماناروتی^۹، ۲۰۱۶).

برندسازی کارآفرینانه

برندسازی به فرایند جذب کردن توجهات، به‌سمت یک محصول، شرکت، مفهوم، فرد یا علت اشاره دارد (شرودر، بورگرسون و وو^{۱۰}، ۲۰۱۵). در تعریف دیگر، برندسازی به‌عنوان هسته فعالیت‌های بازاریابی شناخته شده است که بر پیوند

1. Rufaidah
2. Phuong, Tuan, Duc & Thi
3. Veloutsou and Guzman
4. Boatwright, Cagan, Kapur & Saltiel
5. Dunes and Pras
6. Liu and Atuahene-Gima
7. Indounas & Arvaniti
8. Judson, Gorchels & Aurand
9. Kaufmann, Loureiro & Manarioti
10. Schroeder, Borgerson & Wu

شرکت با محیط بیرونی‌اش تأکید دارد که مشتری مهم‌ترین جزء آن است (آییمبولو، ۲۰۰۱). برندسازی عبارت از: «فرایند ایجاد پیوستگی میان یک سمبل/شیء/احساس/درک و یک محصول/شرکت با هدف ایجاد وفاداری و ایجاد تمایز^۱ است» (هیسلپ^۲، ۲۰۰۱).

مدیر در برندسازی بایستی به ارزش‌های ملموس و ناملموسی توجه کند که با محصول منتقل می‌شود. ارزش‌های ناملموس به فاکتورهایی در محصول همانند فرهنگ و میراث برند، مأموریت و چشم‌انداز برند، شخصیت برند و ارزش‌هایی اشاره می‌کند که به سؤال «برند کیست» پاسخ می‌دهد. ارزش‌های ملموس نیز نفعی است که مشتری با خرید محصول به دست می‌آورد (کاپفر^۳، ۲۰۱۲).

در نگاه کل‌نگرانه به برندسازی، می‌توان آن را نوعی استراتژی بلندمدت توصیف کرد که مجموعه وسیعی از فعالیت‌ها از نوآوری محصول تا بازاریابی آن را دربرمی‌گیرد (ساموت - بونیسی^۴، ۲۰۱۴). برای خلق برندهایی که به جای دنبال کردن بازار، بتوانند آن را شکل دهند، شرکت‌ها به تحقیقات بازاریابی و فعالیت‌های تحقیق و توسعه نیاز دارند؛ زیرا تحقیقات بازاریابی، به شناسایی نیازها و تقاضای مصرف‌کننده می‌پردازد و پیش از آنکه مصرف‌کننده بخواهد آن را مطرح کند، به آن پی می‌برد. فعالیت‌های تحقیق و توسعه نیز، محصولات و خدمات جدیدی را برای مصرف‌کنندگان فراهم می‌سازند که خودشان از آن‌ها آگاه نیستند؛ اما به آن‌ها نیاز دارند (ارنکول و اوزتاش، ۲۰۱۵).

امروزه شرکت‌هایی که به مشتریان وفادار و با ارزش در بازار دست یابند، همان شرکت‌هایی با برندهای کارآفرینانه و نوآور هستند. برندهای کارآفرینانه، نه تنها در سطح خرد اقتصاد ارزش می‌آفرینند، بلکه در سطح کلان نیز ارزش‌آفرینی کرده و به اقتصاد کشوری که در آن فعالیت می‌کنند، کمک می‌کنند (ارنکول و اوزتاش، ۲۰۱۵).

اسپنس و اسوسی (۲۰۱۰)، برند کارآفرینانه را تداوم بینش، ارزش‌ها و باورهای کارآفرین تعریف می‌نمایند. بسیاری از کارآفرینان با ایده‌های نوآورانه در زمینه کسب‌وکار، در زمان راه‌اندازی یک کسب‌وکار جدید، دانش کافی برای ساختن برندی قوی را ندارند. آن‌ها معمولاً وظایف دیگر را مهم‌تر و ضروری‌تر از برندسازی محصول جدیدشان می‌دانند برسیانی و اپلر^۵، ۲۰۱۰).

کرن^۶ (۲۰۰۹) نیز اشاره می‌کند که اغلب کارآفرینان، کسب‌وکارهای خود را بر پایه ایده‌هایی می‌سازند که از قبل توسعه یافته‌اند و مجبور می‌شوند که با رقبای موجود در بازار رقابت کنند؛ در نتیجه بایستی مشتریانی را که در حال حاضر به یک برند خاصی وفادارند، قانع سازند که مشتری محصول جدید ارائه‌شده آن‌ها را ببینند. اما در برخی موارد کارآفرینانه، یک نوآوری گسسته^۷ اتفاق می‌افتد که در آن، کارآفرین بایستی مصرف‌کنندگان را قانع سازد که یک محصول کاملاً جدیدی را در الگوی مصرف خود بگنجانند.

1. Distinctiveness

2. Hislop

3. Kapferer

4. Sammut-Bonnici

5. Bresciani & Eppler

6. Crane

7. Discontinuous Innovation

برندسازی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

امروزه در کشورهای در حال توسعه، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌عنوان بنیان اقتصادی شناخته می‌شوند؛ زیرا آن‌ها در اشتغال، رشد اقتصادی و تحرک نوآوری و خلاقیت، نقش چشمگیری دارند. به‌طور کلی، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، بیشترین مشاغل تأسیس شده را تشکیل داده‌اند و به‌عنوان منبعی برای موفقیت کسب‌وکارهای بزرگ در آینده شناخته می‌شوند (نگ، کی و رامایا، ۲۰۱۶).

با توجه به پیشرفت‌های تکنولوژی مدرن، سازمان‌های کوچک، متوسط و بزرگ در حال حاضر در محیطی با ماهیت و گستره جهانی، غنی از اطلاعات و دانش مبتنی بر رقابت قرار دارند (کانت، وید و کالییر^۲، ۲۰۱۳؛ آیمبولو و والاستر، ۲۰۰۷) و این محیط فرصت‌ها و تهدیدهای مختلفی را برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایجاد می‌کند؛ به این معنا که آن‌ها، نه تنها با سایر SMEها رقابت می‌کنند، بلکه با کسب‌وکارهای بزرگ و تثبیت شده نیز رقابت می‌کنند. یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با آن مواجهند، بازاریابی و به‌ویژه برندسازی است؛ به‌طوری که تحقیقات زیادی این موضوع را نشان می‌دهند (تواری و مهتا، ۲۰۲۱؛ اودوم و همکاران، ۲۰۱۹). برندسازی عنصر مهمی است که باید توسط SMEها مورد استفاده قرار گیرد؛ اما در حال حاضر اجرا نمی‌شود و این‌گونه به نظر می‌رسد که در اجرای کسب‌وکار ضروری نیست. مشخص شده است که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، از مزایای تمایز که از طریق برندسازی به‌دست می‌آید، آگاهی دارند و به‌دلیل ماهیت خود، ممکن است برای ایجاد یک برند معتبر که مصرف‌کنندگان آن را تصدیق و به آن اعتماد کنند، مشکل داشته باشند. آن‌ها عمدتاً روی فعالیت روزانه کسب‌وکار متمرکزند و زمان کمی را برای مسائل مربوط به برند صرف می‌کنند؛ زیرا برای SMEها مرتبط یا ضروری تلقی نمی‌شود. این تصور ممکن است به‌دلیل این واقعیت باشد که SMEها باید با مسائل عمده دیگری که بر بقای آن تأثیر منفی می‌گذارد، سروکار داشته باشند. یک مسئله می‌تواند این باشد که SMEها جریان نقدی کافی ندارند که باعث می‌شود فروش کوتاه‌مدت مهم‌تر از توجه به برند جلوه کند. برندسازی می‌تواند به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کمک کند تا رشد پایدار و درنهایت بقای خود را تضمین کنند (کانت و همکاران، ۲۰۱۳).

محدودیت منابع مشکل اصلی آن‌ها برای برندسازی است (اسپنس و اسوسی، ۲۰۱۰؛ مایکل، هاتچنسون و کوین^۳، ۲۰۱۳)؛ با این حال مطالعات قبلی فهرستی از منابع را در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نشان داده‌اند. برای مثال، مطالعات قبلی نقش کارآفرین، شخصیت و رهبری را برای توسعه برند مهم عنوان کرده‌اند (سارانیمی^۴، ۲۰۱۱) و آن‌هم به‌دلیل نقش غالبی است که آن‌ها دارند (اسپنس و اسوسی، ۲۰۱۰). از طرفی ونگ و مریلیز (۲۰۰۵) دریافتند که منحصربه‌فرد بودن برند، متشکل از یک لوگو و عناصر بصری منابع اصلی برای SMEها است. در مقابل، بویل (۲۰۰۳) بر عنصر ناملموس برند تأکید بیشتری دارد. او در مطالعه خود روی برند لوازم خانگی دایسون، دریافت که شخصیت

1. Ng, Kee & Ramayah

2. Cant, Wiid & Kallier

3. Mitchell, Hutchinson & Quinn

4. Saraniemi

قهرمانانه برند، برای جاروبرقی دایسون به ارتباط قوی با برند تبدیل شده است. منابعی که مطالعه شده از ویژگی غالب کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است مانند: نام، لوگو، ارتباطات، کارمندان، کارآفرینان و برند (مایکل، هاتچنسون و کوپین، ۲۰۱۳). مطالعات قبلی نشان داده است که این منابع در دسترس SMEها هستند. این موضوع ناآگاهی از برند است که برندسازی را به تبلیغات، نام و لوگو محدود می‌داند (ونگ و مریلیز، ۲۰۰۵). آن‌ها قادر نیستند که سایر منابع داخلی بالقوه برای استراتژی‌های برند را ببینند (مریلیز، ۲۰۰۷). آن‌ها بیشتر بر استراتژی‌های برندسازی سنتی مانند شرکت، برندسازی محصول و برندسازی مشترک تمرکز می‌کنند (کریک، ۲۰۰۵). در واقع، عناصر ملموس، پول زیادی مصرف می‌کنند. به همین دلیل است که برندسازی SMEs با موانع مالی همراه است. مباحث مالی منبع اصلی برندسازی است. بنابراین فعالیت‌های برندسازی به بودجه بستگی دارد.

پیشینه تجربی پژوهش

مطالعه آیمبولا تحت عنوان برندسازی به‌عنوان استراتژی رقابتی برای مدیریت تقاضا در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از سال ۲۰۰۱، اولین مقاله‌ای بود که در حوزه برندسازی متمرکز بر مدیریت برند بنگاه‌های کوچک و متوسط انجام شد. او معتقد بود که مدیریت تقاضا از طریق برندسازی را می‌توان یک استراتژی رقابتی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دانست. از سوی دیگر کریک (۲۰۰۵) مدیریت برند در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را شرح داده و یک مدل جدیدی برای توسعه برند معرفی کرد. به‌گفته‌ی وی، اشتیاق مدیر - مالک و چگونگی نفوذ آن به سایر بخش‌های سازمان و از سوی آن‌ها به مشتریان، برای توسعه موفق برند در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، اهمیت بسیار زیادی دارد. آهونن^۱ (۲۰۰۸)، در تجزیه و تحلیل ادبیات برندسازی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، پی برد که تنها ۱۴ مقاله در مجله‌های بررسی شده در این زمینه نگاشته شده است و این ۱۴ مقاله بیشتر بر برندسازی شرکتی متمرکز بوده است. در بررسی بعدی خود از ادبیات هشت سال بعد، بیش از ۳۰ مقاله اضافی در مورد برندسازی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پیدا کرد. مریلیز (۲۰۰۷) مطالعه‌ای را با عنوان «نظریه توسعه کسب‌وکارهای نوپا توسط SMEهای برندمحور» انجام داد. ایشان از هشت سازوکار برای تسهیل توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه نیوونچرها بر اساس برند محوری یاد کرده است که عبارت‌اند از: 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.

برسیانی و اپلر (۲۰۱۰) در مطالعه خود با عنوان «سرمایه‌گذاری‌های با برند جدید؟ بینش در خصوص شیوه‌های برندسازی استارت‌آپ‌ها»، چارچوبی را برای ساختن برند در استارت‌آپ‌ها توسعه دادند. این چارچوب در دو گام بنا شده است: ۱. توالی خلق برند که سه مرحله تعریف استراتژی برند، طراحی برند و طرح فعالیت‌های برندسازی را شامل می‌شود و ۲. طبقه‌بندی جهت‌گیری برندسازی که چهار گام محکوم به برند شدن، بازاریاب‌های فناوری^۲، دوراندیشان و سنت‌گرایان را در برمی‌گیرد.

1. Ahonen

2. Tech-Marketers

سنتنو، هارت و دینی^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «مراحل برندسازی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط»، پدیده برندسازی را ترکیبی از دو مرحله شروع و توسعه می‌دانند. شرایط شروع، برند به‌عنوان شخص، برند به‌عنوان محصول و تمایز برند، برند به‌عنوان سمبل و برند به‌عنوان سازمان، مرحله شروع است و توسعه هویت برند و رشد برند و همچنین شرایط نتیجه‌ای، مرحله توسعه را شامل می‌شود.

اودوم و همکاران (۲۰۱۶) مدعی شدند که برندهای محصول با مدیریت ضعیف بخشی از دلایلی بود که بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در چند سال اول از کار افتادند و این حوزه از تحقیقات فاقد شواهد تجربی، چارچوب‌ها و مدل‌ها بود. مطالعه اودوم و همکاران (۲۰۱۹) تأثیر قابلیت برندسازی را بر عملکرد تجاری با واسطه مقررات برند نشان می‌دهد، همچنین نشان می‌دهد که قابلیت برندسازی به‌طور مثبت بر عملکرد تجاری تأثیر می‌گذارد. باین‌حال، این اثر تضعیف می‌شود زیرا مقررات برند در عملیات به‌طور منفی رابطه بین قابلیت برند و عملکرد برند شرکت را تعدیل می‌کند. آن‌ها بیان می‌کنند که سیاست‌گذاران باید مقررات تجاری را به‌ویژه در مورد SMEها بررسی کنند.

میجان، نور، مصطفی و بریاندانا^۲ (۲۰۲۲) مطالعه‌ای با عنوان «مدل درون به بیرون جهت‌گیری برند برای برندسازی SMEها» انجام دادند. این مدل رویکرد جامعی است که بر منابع استراتژیک برند در داخل شرکت تمرکز دارد و یک استراتژی برندسازی مؤثر برای SMEها برای دستیابی به پایداری ارائه می‌دهد. این مدل به‌دلیل تقسیم‌بندی بازار پراکنده امروزه، برای SMEها ضروری است و SMEها باید با استفاده از منابع داخلی خود با آن کنار بیایند. بنابراین، اطمینان از اینکه آن‌ها می‌توانند از فرصت‌های بازار استفاده کنند و در ابردیجیتالی شدن ضرر نکنند، بسیار مهم است. این مطالعه کیفی بر داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با ۱۰ مطلعان ۱۰ شرکت کوچک و متوسط برند محور در مالزی تکیه کرده بود. دیدگاه مبتنی بر منبع (RBV) به‌عنوان چارچوب مدیریتی اعمال شده و یافته‌های این مطالعه، نشان می‌دهد که قوت‌ها و ضعف‌های داخلی منابع برند استراتژیک، نشان دهنده ایجاد یک استراتژی برندسازی رقابتی است. جالب توجه است که شرکت‌ها نه تنها نیازمند منابع ملموس‌اند، بلکه منابع ناملموس را در ایجاد استراتژی‌های برندسازی خود و انتقال آن استراتژی‌ها به کارکنان و مشتریان لازم دارند.

عالی‌پور هریسی، یدالهی فارسی و زالی (۱۴۰۰) در مقاله خود با عنوان «طراحی الگوی فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی» شش مرحله کارآفرینی مبتنی بر برندسازی را بیان می‌کنند. فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی، به‌معنای ایجاد و توسعه متوازن کسب‌وکار نوپا و برند آن است و این فرایند می‌تواند به پیاده‌سازی موفق و رشد این کسب‌وکارها و پایداری و کاهش ضریب شکست آن‌ها منجر شود. اولین مرحله شناسایی شده در این فرایند، هم‌آوری منابع (فرد، فرصت و محیط) است. دومین مرحله در فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی، پیاده‌سازی ایده و زمینه‌سازی کسب‌وکار مبتنی بر برند است. سومین مرحله شناسایی شده در فرایند کارآفرینی مبتنی بر برندسازی، مشروعیت‌بخشی هم‌زمان به کسب‌وکار و برند متناسب با آن است. چهارمین مرحله شناسایی شده بر اساس یافته‌های این پژوهش، ایجاد کسب‌وکار نوپای مبتنی بر برند است. پنجمین مرحله در این فرایند تولد کسب‌وکار نوپای مبتنی بر برند است.

1. Centeno, Hart & Dinnie

2. Mijan, Noor, Mustapha & Briandana

واقعیت این است که تمرکز اصلی، بر ادبیات برندسازی شرکت‌های بزرگ است. تجزیه و تحلیل بسیار محدودی در زمینه برندسازی کارآفرینانه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط انجام شده است. بدین منظور، در ادامه به کمک مطالعه موردی چندگانه در صنعت نشر کتاب، به بررسی برندسازی کارآفرینانه مؤثر بر قابلیت‌های پویا در شرکت‌های کوچک و متوسط در این صنعت پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی چندگانه استفاده شده است. رویکرد کیفی، مبتنی بر غوطه‌وری عمیق در انواع چندگانه داده‌ها را فراهم کرده که به آشکار کردن پدیده محوری کمک می‌کند (چمن، گلیزر، آیزنهارت، جیووا، لاگلی و کورلی^۱، ۲۰۱۸). از طریق مطالعه موردی، سازه‌ها، مقوله‌ها و روابط آن‌ها شناسایی می‌شوند (آیزنهارت و گرینبر^۲، ۲۰۰۷). مطالعات موردی امکان مقایسه‌های متنی و اصلاحات مفهومی را میسر ساخته که ویژگی‌های پدیده‌های مورد مشاهده را در نظر می‌گیرد (جورج و بنت^۳، ۲۰۰۵).

با توجه به اینکه سطح تحلیل مطالعه، شرکت است، جامعه آماری این پژوهش مدیران و بنیان‌گذاران فعال با تجربه برندسازی و مدیریت برند در صنعت نشر کتاب در تهران هستند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها، از پروتکل مصاحبه با روش مبتنی بر وقایع^۴ استفاده شد. به‌طور کلی سؤال‌هایی از قبیل چالش‌ها و ناکارآمدی‌های مطرح در صنعت نشر کتاب، در زمان تصمیم به راه‌اندازی شرکت؛ وظایف و اقدامات صورت گرفته هر یک از اعضا در زمان رویارویی با این چالش‌ها؛ ناکارآمدی‌ها در صنعت نشر کتاب، در زمان تأسیس و دستاوردهای ناشی از این اقدامات، در قالب مصاحبه نیمه‌ساختاریافته پرسیده شد. هم‌زمان از چند منبع داده به‌جز مصاحبه، شامل اسناد و مدرک و مشاهده نیز بهره گرفته شد. رویکرد نمونه‌گیری هدفمند بود و تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی مرحله‌ای که اطمینان حاصل شد اطلاعات به‌دست‌آمده تقریباً تکراری است. در نتیجه، کفایت نمونه‌گیری بر اساس اشباع و تکرارپذیری محقق شد (آیزنهارت و گرینبر^۲، ۲۰۰۷). این امر در مصاحبه چهارم محقق شد؛ اما برای تقویت پایایی پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا مصاحبه ۲۰ ادامه یافت. 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 به کار گرفته شده است. تحلیل تم، روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم) موجود در درون داده‌هاست. مراحل شش‌گانه تحلیل تم عبارت‌اند از:

۱. آشنایی با داده‌ها؛

1. Gehman et al.
2. Eisenhardt & Graebner
3. George & Bennett
4. STAR (Situation, Task, Action, Result) Method
5. Familiarizing yourself with your data

۲. ایجاد کدهای اولیه^۱؛
۳. جست‌وجوی تم^۲ (در این مرحله پژوهشگر به شناسایی تم‌های اصلی و فرعی^۳ می‌پردازد)؛
۴. مرور و سازمان‌دهی تم‌ها^۴؛
۵. تعریف و نام‌گذاری تم اصلی^۵ و ۶
۶. تهیه گزارش^۶ (براون و کلارک^۷، ۲۰۰۶).

برای کدگذاری داده‌ها، از نرم‌افزار اطلس تی نسخه ۷ استفاده شد. در مرحله کدگذاری اولیه، پس از تحلیل خطبه‌خط هر مصاحبه، کدهای مشابه برای دستیابی به سطح بالایی از انتزاع برچسب‌گذاری شدند. در سازمان‌دهی تم‌های اصلی، تم‌های فرعی، تم‌های گزینشی و کدهای اولیه استخراج‌شده در قالب شش بُعد دسته‌بندی شدند.

روایی و پایایی

ماهیت مفهوم روایی در تحقیقات کیفی به بازنمایی مشارکت‌کنندگان، اهداف پژوهش و مناسب بودن فرایندها ارتباط دارد. در پژوهش کیفی منظور از روایی این است که وسیله اندازه‌گیری، بتواند خصیصه مدنظر را اندازه‌گیری کند و نه چیز دیگر. به عبارت دیگر، مقیاس و محتوای ابزار یا سؤال‌های مندرج در ابزار، دقیقاً متغیرها و موضوع مورد مطالعه را بسنجد. 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 ارائه‌شده توسط کرسول و میلر^۸ (۲۰۰۰) بررسی شد. در روش بررسی اطلاعات از همتایان، نتایج مدل و کدگذاری برای اطمینان از صحت سنج‌ها، توسط دو تن از اساتید حوزه کارآفرینی به‌عنوان همکار بازبینی و اصلاح شد که درنهایت، امتیاز روایی سنج‌ها برابر با ۷۴ درصد به‌دست آمد. این مقدار از نظر چین^۹ (۱۹۹۸)، مقدار بسیار مطلوبی است.

پایایی یا قابلیت اعتماد یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است. مفهوم یادشده با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. جهت ارزیابی پایایی پروتکل مصاحبه، از روش درصد توافق بین دو کدگذار استفاده شد. ابتدا از یک همکار پژوهشی که در زمینه کدگذاری داده‌های کیفی دارای تجربه بود، درخواست شد تا در پژوهش مشارکت کند؛ از بین نتایج مصاحبه، دو مصاحبه اول و نهم انتخاب و به‌طور جداگانه توسط دو کدگذار، کدگذاری شدند. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر با هم مشابهند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شود. محقق به همراه این همکار پژوهش، دو مصاحبه مذکور را

1. Generating initial codes
2. Searching for themes
3. Main overarching themes and sub-themes
4. Reviewing themes
5. Defining and naming themes
6. Producing the report
7. Braun & Clarke
8. Creswell & Miller
9. Chin

کدگذاری کردند و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به‌کار می‌رود، محاسبه می‌شود. به‌این ترتیب، میزان توافق بین دو کدگذار برابر با ۸۶ درصد به دست آمد (جدول ۱). با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

جدول ۱. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقی‌ها	پایایی بین دو کدگذار
۱	۱۱	۱۰۳	۵۰	%۹۲
۲	۱۲	۸۱	۳۲	%۸۰
	کل	۱۸۴	۸۲	%۸۶

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بخش پیش از ارائه فرایند کدگذاری اطلاعات، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در قالب جدول ۲ ارائه می‌شود.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

مصاحبه‌شونده	سن	جنسیت	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	نوع شرکت	سابقه کار در صنعت نشر	نقش در شرکت
I _۱	۵۲	مرد	دکتری	دام‌پزشکی - کارآفرینی	حقوقی	۱۵	مدیرعامل
I _۲	۳۷	مرد	دکتری	روان‌شناسی	حقیقی	۳۶	مدیرعامل
I _۳	۴۴	مرد	کارشناسی ارشد	مهندسی پلیمر	حقوقی	۲۳	مدیرعامل
I _۴	۴۷	مرد	دکتری	مدیریت صنعتی	حقیقی	۲۵	مدیرعامل
I _۵	۴۰	زن	دانشجوی دکتری	کارآفرینی	حقوقی	۱۳	مدیر اجرایی
I _۶	۴۲	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	حقوقی	۲۲	مدیر داخلی
I _۷	۵۴	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت رسانه	حقوقی	۳۳	مدیرعامل
I _۸	۶۸	مرد	دیپلم	تجربی	حقیقی	۴۲	مدیر مسئول
I _۹	۴۲	مرد	کارشناسی	آمار	حقوقی	۲۲	مدیرعامل
I _{۱۰}	۵۰	مرد	دکتری	پزشکی/DBA	حقوقی	۳۰	مدیرعامل
I _{۱۱}	۵۱	مرد	دکتری	مدیریت	حقیقی	۲۱	مدیرعامل
I _{۱۲}	۶۹	مرد	زیر دیپلم		حقوقی	۴۲	مدیرعامل
I _{۱۳}	۶۸	مرد	دیپلم	ادبی	حقیقی	۵۰	مدیرعامل
I _{۱۴}	۷۲	مرد	کارشناسی	بازرگانی	حقیقی	۳۹	مدیرعامل
I _{۱۵}	۴۸	مرد	کارشناسی ارشد	تجارت الکترونیک	حقوقی/حقیقی	۱۸	مدیرعامل

مصاحبه‌شونده	سن	جنسیت	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	نوع شرکت	سابقه کار در صنعت نشر	نقش در شرکت
I _{۱۶}	۴۴	مرد	پزشکی	پزشک	حقوقی	۱۵	مدیر عامل
I _{۱۷}	۶۵	مرد	دیپلم		حقوقی	۴۳	مدیر عامل
I _{۱۸}	۷۴	مرد	کارشناسی	ادبیات انگلیسی	حقیقی	۶۰	مدیر عامل
I _{۱۹}	۷۵	مرد	کارشناسی	ادبیات انگلیسی و ایتالیایی	حقوقی	۳۹	مدیر عامل
I _{۲۰}	۴۵	مرد	کارشناسی ارشد	اقتصاد نظری	حقیقی	۲۳	مدیر پخش

در ادامه داده‌های حاصل از 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 مصاحبه‌هاست، پژوهشگر متن مصاحبه‌ها را پس از پیاده‌سازی در نرم‌افزار ورد، مطالعه کرد و با محتوای اولیه آن‌ها آشنا شد و در صورت لزوم، اصلاحات ویرایشی متن مصاحبه‌ها انجام گرفت. سپس پژوهشگر به ایجاد کدهای اولیه مانند رعایت‌نکردن حق کپی رایت، عرضه ژانرهای محدود کتاب و تهیه یونیفرم واحد برای همه بخش‌ها پرداخته است. برخی از کدهای اولیه داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به صورت نمونه در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

کد اولیه	متن مصاحبه	مصاحبه‌شونده
رعایت نکردن حق کپی‌رایت	در ایران کپی کردن راحت‌تر از چاپ کردن است و عدم رعایت کپی رایت داخل (داخل تلگرام و فضای مجازی) نشر دانشگاهی را کاملاً از بین برده؛ چون معمولاً تیراژ پایین است، بالا نیست؛ مثل دانشگاهی تیراژ هر استادی کتاب خودش را دارد.	I _{۱۲}
عرضه ژانرهای محدود کتاب	کتاب در ایران در ژانرهای محدودی عرضه می‌شود و همین، آمار کتاب‌خوانی را پایین می‌آورد. خیلی از مردم لزوماً با ادبیات به آن شکلی که در بازار کتاب است، ارتباط برقرار نمی‌کنند. در همه‌جای دنیا، ژانر ادبیات غیرداستانی هم از پر فروش‌ترین‌هاست.	I _۸
تهیه یونیفرم واحد برای همه بخش‌ها	برای تصویرسازی برندمان، برای هر مجموعه یونیفرم خاصی زدیم	I _۸

کدگذاری گزینشی و ایجاد تم‌های فرعی و اصلی

در این مرحله، پژوهشگر کدهای استخراجی که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم دارند (مانند استخدام در انتشارات، شرکت در برنامه‌های حوزه کاری مرتبط) در کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید (مانند کشف تصادفی، فشار منابع، کشش بازار) پرداخته است (جدول ۴).

جدول ۴. کد اولیه، تم گزینشی، تم فرعی و تم اصلی چارچوب برندسازی کارآفرینانه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

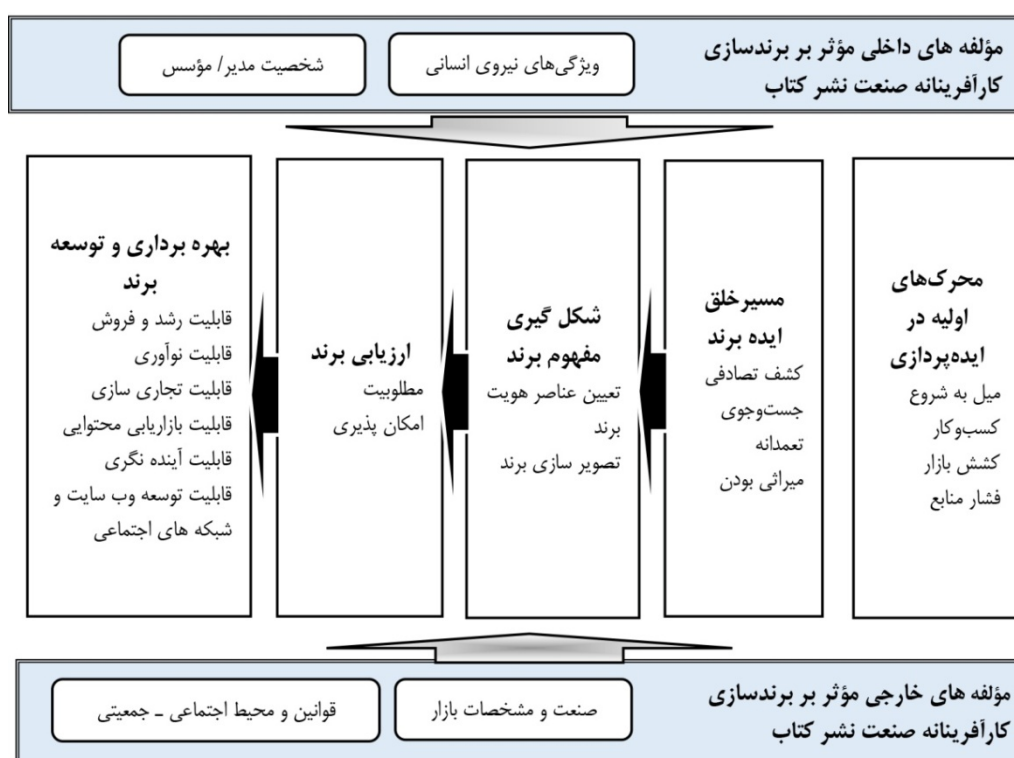
تم اصلی	تم فرعی	تم گزینشی	کد اولیه
محرک‌های اولیه در ایده‌پردازی	تمایل به شروع کسب‌وکار		انگیزه درونی، ورود تخصصی به صنعت
	کشش بازار		شناسایی نیاز مخاطب، احساس نیاز به کتاب‌های تخصصی و آموزشی مدیریت کسب‌وکار، احساس نیاز به برگزاری آموزش به مخاطب
	فشار منابع		ارتقای تکنولوژی تولید
مسیر خلق ایده برند	کشف تصادفی		استخدام در انتشارات، شرکت در برنامه‌های حوزه کاری مرتبط
	جست‌وجوی تعمدانه	قابلیت پویای محیطی	حضور در همایش‌ها، تعقیب روندهای به‌روز، حضور در نمایشگاه‌های کتاب خارجی و داخلی، حضور در بازار برای شناسایی ایده، ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان برای شناسایی ایده
		قابلیت تحقیق و توسعه	داده‌های مشتری، جمع‌آوری اسناد مورد نیاز، تحقیقات بازار برای ایده
میراثی بودن ایده			پیشینه خانوادگی، آشنایی از طریق بستگان
شکل‌گیری مفهوم برند	تعیین عناصر هویت برند		ثبت قانونی محصول، تعیین اهداف، ارزش‌های شرکت، رسالت و مأموریت، انتخاب نام و شعار مناسب، طراحی استراتژی مدون، ایجاد لوگو و طرح‌های یکسان، ثبت قانونی لوگو و برند، تدوین و ثبت برندبوک
	تصویرسازی برند		دریافت بازخورد به‌واسطه نظرسنجی، ارائه کنفرانس برای جذب و تصویرسازی مثبت، ایجاد نقشه راه برای تسهیل در دریافت اطلاعات مخاطب، مراسم رونمایی از کتاب، مستندسازی فرایند انجام کار و شفافیت عملکرد، ایجاد وبسایت برای آگاهی‌بخشی مخاطب از رسالت‌های سازمانی
ارزیابی برند	مطلوبیت		توزیع سریع و با قیمت مناسب، تدوین دستورالعمل‌ها و رویه‌های ارزیابی مشتریان، ایجاد واحد CRM، نظرسنجی از خبرگان، ارزیابی محصول به‌واسطه ذی‌نفعان، ارائه محصول MAP
	امکان پذیری		کیفیت فنی تولیدات، شفافیت در قرارداد با ذی‌نفعان، شفافیت در مالی و تولید، پایبندی به قوانین و مقررات، تعبیه نوآوری ۳۶۰ درجه در کل فعالیت‌های شرکت، تدوین طرح کسب‌وکار، طراحی و تدوین ساختار کسب‌وکار، قابلیت نیروی انسانی ماهر، تقویت کار تیمی

تم اصلی	تم فرعی	تم گزینشی	کد اولیه
بهره‌برداری و توسعه برند		قابلیت رشد و فروش	فروش بیشتر، سودآوری، کاهش هزینه‌های تولید، وفادارسازی مشتری، افزایش تعداد مشتریان، کسب شهرت و اعتبار، رقابت‌پذیری با برندهای مطرح دنیا، رضایت مشتری، افزایش سرعت در ارائه محصول، توسعه بازار، ارتقای کیفیت محصول
		قابلیت نوآوری	تنوع محصولات، تمایز در بازار، خلاقیت در تولید محتوا، خلاقیت در عرضه، نوآوری در طراحی و بسته‌بندی محصول، ایجاد بازار جدید، تهیه یونیفرم واحد برای همه بخش‌ها
		قابلیت تجاری سازی	قابلیت بین‌المللی‌سازی برند، نفوذ فرهنگی به دنیا، به‌وجودآمدن مؤسسه‌های مستقل هم‌راستا با فرایند تولید، فرهنگ‌سازی حمایت از صنعت نشر با حفظ ارزش‌های ملی
		قابلیت بازاریابی محتوایی	تولید محصولات مبتنی بر سفارش، ایجاد محصولات هیجان‌برانگیز، تهیه کتب با حجم کم و کاربردی برای مدیران، تهیه کاتالوگ برای معرفی محصولات جدید در زمان ویزیت
		قابلیت فناوری اطلاعات	بازاریابی دیجیتال، سفارش‌گیری الکترونیکی، فروش در آمازون، ترویج فرهنگ خرید کتاب الکترونیکی، ایجاد شبکه آنلاین محصولات به صورت رایگان
		قابلیت آینده‌نگری	دستیابی به موقعیت رقابتی، پایداری کسب‌وکار، دید بلندمدت
مؤلفه‌های داخلی مؤثر بر برندسازی کارآفرینانه در صنعت نشر کتاب		ویژگی‌های نیروی انسانی	شورو شوق، مسئولیت‌پذیری و تعهد کارکنان، وفاداری و صداقت و امانت‌داری، جو ارزشمندی و خلاقانه در شرکت، روحیه کار تیمی، یادگیری و کسب دانش، تخصص و تجربه
		شخصیت مدیر/مالک	تجربه، مدیریت چابک و ناب کسب‌وکار، مدیریت آبخاری، جنون برای اقدام، مهارت در متون تخصصی، ساخت‌یابی فرد - زمینه
مؤلفه‌های خارجی مؤثر بر برندسازی کارآفرینانه در صنعت نشر کتاب		صنعت و مشخصات بازار	فقر دانش علمی فعالان و مؤلفان صنعت نشر، کارآمد نبودن سیستم توزیع، کشش تقاضا، چالش ویتترین کتاب، سانسور اطلاعات، نداشتن رقبا جدی در بازار، عرضه ژانرهای محدود کتاب، اعتبارسنجی قیمت‌گذاری محصولات هنگام فروش، تولید ناخالص داخلی کمتر نسبت به سایر صنایع، نبود محتوای تخصصی داخلی و نیاز به ارائه آن، بخش‌بندی صنعت نشر
		قوانین و محیط اجتماعی - جمعیتی	تحریم، عدم اطمینان، کوچک‌شدن سید خانوار، رعایت نکردن حق کپی‌رایت، آگاهی مردم از عدم خرید کتاب‌های قاچاق، وابسته بودن ناشران به پاران‌های اعطایی از سمت نهادهای متولی، ناآشنایی ناشران با قوانین صنفی (مالیاتی، کار و امور اجتماعی و مالکیت معنوی)، نبود مرجع تخصصی و آمار دقیق در صنعت نشر، دخالت دولت و عدم سیاست‌گذاری آگاهانه در صنعت

تعریف و نام‌گذاری تم‌ها

در این مرحله به معرفی و تبیین تم اصلی پرداخته و مشخص می‌شود که هر یک از تم‌های اصلی، فرعی و گزینشی، کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. بر این اساس، به‌طور مثال با ترکیب منطقی تم‌های فرعی «مطلوبیت» و «امکان‌پذیری» تم اصلی «ارزیابی برند» حاصل می‌شود.

در نهایت چارچوب برندسازی کارآفرینانه مؤثر بر قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در صنعت نشر کتاب در قالب شکل ۱ به‌دست آمد.



شکل ۱. چارچوب برندسازی کارآفرینانه مؤثر بر قابلیت‌های پویا کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در صنعت نشر کتاب

نتیجه‌گیری

الگوی برندسازی کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، مسیر ایجاد کسب‌وکار را از طریق برندسازی کارآفرینانه بر مبنای قابلیت‌های پویا، نشان می‌دهد. این فرایند می‌تواند به پیاده‌سازی موفق و رشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و پایداری و کاهش ضریب شکست آن‌ها منجر شود. از این رو، در این پژوهش با استفاده از مطالعه موردی چندگانه در صنعت نشر کتاب ایران، تلاش شد تا الگوی برندسازی کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بر اساس فرصت‌ها و تهدیدها و متناسب با عوامل موجود در سطح ملی و بین‌المللی ارائه شود. این فرایند، پنج گام اصلی و دو مؤلفه‌ای را دربرمی‌گیرد که در تمام این مسیر، روی برندسازی و بروز و ظهور قابلیت‌ها تأثیرگذار است.

همان گونه که به زعم دیویدسون^۱ (۲۰۱۵) فرایند کارآفرینی با ایده‌پردازی آغاز می‌شود، اولین گام از این فرایند، محرک‌های اولیه در ایده‌پردازی برای ورود به دنیای کسب‌وکار است. کارآفرین یا به‌دلیل «علاقه و کشش درونی» شروع به ایده‌پردازی می‌کند یا «کشش بازار» عامل ورود وی به دنیای کسب‌وکار خواهد بود یا «فشار فناوری» و ظهور فناوری‌های جدید وی را به‌سوی ایده‌پردازی هدایت می‌کند. در صنعت نشر کتاب، مهم‌ترین عامل در جهت‌برندسازی، ورود تخصصی ناشران به صنعت است. ورود تخصصی و انتخاب هر یک از حوزه‌های آموزشی (دانشگاهی، کودک و نوجوان) یا غیر آموزشی (عمومی، کودک و نوجوان) منشأ ظهور برند کارآفرینانه مطرح است.

در مرحله بعدی، کارآفرین به‌واسطه «کشف تصادفی»، «جست‌وجوی تعمدانه» یا «میراث» مسیر ایده را خلق می‌کند؛ بدین صورت که برخی از کارآفرینان مورد مصاحبه در زمانی که در حال یک فعالیت مرتب با نشر بوده‌اند، مانند نویسندگی یا مترجمی کتاب به این حوزه علاقه‌مند شده و یک کسب‌وکار جدید را راه‌اندازی کرده‌اند. برخی دیگر به‌واسطه خانوادگی بودن کسب‌وکار، این مسیر را ادامه داده‌اند و عده‌ای با شرکت در نمایشگاه‌ها یا همایش‌های صنعت نشر ایده شروع کسب‌وکار را دریافته‌اند. این یافته‌ها هم‌راستا با مطالعه و گل^۲ (۲۰۱۷) است؛ آنجایی که برای شکل‌گیری ایده کسب‌وکار مخاطره‌پذیر، این سه مؤلفه را برای ظهور مفهوم ایده بیان کرده است. اما قبل از آن، مورفی^۳ (۲۰۱۱) مسیرهای شناسایی فرصت را در یک ماتریس دودردو با اضافه‌کردن یورکا که حاصل جست‌وجوی آگاهانه و از روی عمد و همین‌طور کشف سرنوشتی که همان فرصت‌های غیرمترقبه و ناآگاهانه است، معرفی کرد. معمولاً در رابطه با مسائل پیچیده که نیازمند دانش خاصی است یا در محیط‌های آشوبناک، کشف فرصت، ترکیبی از جست‌وجو و مکاشفه است. پاسخ این موارد قبل از حل بسیار سخت و غیرقطعی و پس از حل منطقی به نظر می‌رسد که در این مطالعه کارآفرینان بنا به ماهیت کسب‌وکارشان، دریافت ایده و فرصت از این مسیر صورت نگرفته است.

در ادامه مفهوم برند شکل می‌گیرد. مفهوم برند به‌واسطه «هویت برند» و «تصویرسازی برند» تکامل می‌یابد. هویت برند شامل ارزش، مأموریت، استراتژی، نام و لوگوی مناسب، شعار مناسب با برند، تهیه و تدوین برند بوک و ثبت قانونی برند، لوگو و کتاب مقدس است و این، یعنی مشروعیت‌بخشی به برند (عالی‌پور هریسی، یدالهی و زالی، ۱۴۰۰). همه این عناصر از دل شرکت نشئت می‌گیرند و ماهیتی درونی دارند. به بیانی مدیر/ مالک شرکت به همراه تیم کارکنان، در هویت‌بخشی به برند نقش اساسی دارند. 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. در این مسیر توجه به عناصر بصری برند، یعنی نام، نشانه، سمبل، شعار، دامنه و طراحی‌ها و سایر اجزا، می‌تواند برند را برای مشتریان دیدنی‌تر و درک‌پذیرتر سازد. بر این اساس، شخصیت قوی و متمایز برند و تصویر مناسب آن به ظهور می‌رسد.

1. Davidsson

2. Vogel

3. Murphy

چهارمین مرحله، ارزیابی برند است. ارزیابی برند از طریق «مطلوبیت» و «امکان‌پذیری» سنجش می‌شود. تحقیقات قبلی نشان داده است که کارآفرینان برای ارزیابی سریع ایده، از ادراکات امکان‌سنجی و مطلوبیت در تصمیم‌گیری خود استفاده می‌کنند (کلارک، تیتز و کومار^۱، ۲۰۲۲). ارزیابی مفهوم کسب‌وکار یا همان ایده توسعه‌یافته، بخشی اساسی در چرخه نهفتگی^۲ است و مشخص می‌کند، چه زمانی فرصتی شکل می‌گیرد و قابل بهره‌برداری خواهد شد (هاینی، شفرد و مک مولن^۳، ۲۰۰۹). کارآفرینان برای ارزیابی مطلوبیت با ایجاد واحد CRM، ایجاد محصول قابل پذیرش (MVP)، مطلوبیت ایده مورد نظر را ارزیابی می‌کنند. آن‌ها همچنین برای امکان‌پذیری نوآوری‌های ۳۶۰، کلیه فعالیت‌های شرکت نهادینه می‌کنند و همه ابعاد آن، یعنی محصول، وضعیت صنعت و بازار، مالی و در نهایت مؤلفه‌های تیمی، فردی و سازمانی را رصد می‌کنند.

در نهایت نوبت به بهره‌برداری و توسعه برند می‌رسد. مرحله‌ای که در آن کارآفرین، افکار را به عمل تبدیل می‌کند و ایجاد و توسعه یک کسب‌وکار مبتنی بر برند را آغاز می‌کند. قابلیت‌هایی که در این مرحله ظهور می‌یابند، عبارت‌اند از: قابلیت فروش و رشد، قابلیت نوآوری، قابلیت محتوای بازاریابی، قابلیت آینده‌نگری، قابلیت تجاری‌سازی و قابلیت توسعه وبسایت و شبکه‌های اجتماعی. کارآفرینان صنعت نشر با ورود تخصصی و مبتنی بر سفارش و برگرفته از یک یونیفرم واحد و هیجان‌برانگیز، به‌طور مثال با برگزاری مسابقه در جهت پیشبرد فروش، تخفیفات یکسان در محصولات، تنوع سبد کالایی، سفارش‌گیری الکترونیکی و ارائه نسخه‌های الکترونیکی علاوه بر نسخه چاپی، به رشد، سودآوری و افزایش رضایت مشتریان و پایداری کسب‌وکار ... مبادرت می‌ورزند.

از آنجایی که این فرایند در محیطی متأثر از ابعاد داخلی و خارجی است، نقش این ابعاد در چنین فرایندی انکارناپذیر است. در حقیقت، ایده کسب‌وکار، شرط لازم برای ظهور فرصت محسوب می‌شود؛ اما شرط کافی نیست. اقدامات کارآفرین، شرط کافی برای تبدیل ایده به فرصت برند را فراهم می‌کند. فرد کارآفرین با جمع‌آوری اطلاعات درباره توسعه و پیگیری ایده اولیه و در نظر گرفتن مفهوم کسب‌وکار و ابعاد مختلف آن، ایده را به فرصت کسب‌وکار تبدیل می‌کند (وگل، ۲۰۱۷). بنابراین طبق یافته‌های این پژوهش، مؤلفه‌های داخلی مؤثر بر برندسازی کارآفرینانه صنعت نشر کتاب عبارت‌اند از: «ویژگی‌های نیروی انسانی» و «شخصیت مدیر/ مالک برند» که مسیر خلق ایده، شکل‌گیری مفهوم برند، ارزیابی، بهره‌برداری و توسعه برند را هموار می‌سازند. هم‌راستا با یافته‌های این پژوهش کاناواتی، لیبارز، وانگ، هوشنگی و ساروقی^۴ (۲۰۲۱) بیان می‌کنند که سرمایه انسانی عمومی که شامل دانش بر اساس تجربه و دانش برپایه تحصیلات است و سرمایه انسانی ویژه که همان تجربه کارآفرینی و تجربه صنعت است، بر توانایی تولید ایده اثر می‌گذارد. از سویی حجازی، سیدامیری، شکوهی بیدهندی (۱۴۰۲)، ارتقای شایستگی کارآفرینان و لزوم سرمایه‌گذاری بر یادگیری را پیش‌نیاز فعالیت‌های کارآفرینانه می‌دانند و مؤلفه‌های خارجی مؤثر بر برندسازی کارآفرینانه صنعت نشر کتاب، شامل دو

1. Clark, Tietz & Kumar

2. Incubation

3. Haynie, Shepherd & McMullen

4. Canavati, Libaers, Wang, Hooshangi & Sarooghi

بعد «صنعت و مشخصات بازار» و «قوانین و محیط اجتماعی - جمعیتی» است. به‌زعم وگل (۲۰۱۷) استفاده از یک فرصت خاص، ممکن است برای یک فرد جذاب باشد؛ اما برای دیگری نه و ممکن است عوامل جغرافیایی، اقتصادی و سیاسی، برای بهره‌برداری از یک فرصت خاص مؤثر باشد. در واقع، فرایند کارآفرینی به‌صورت مجزا صورت نمی‌گیرد، بلکه در بافت اجتماعی و محیطی کارآفرین تعبیه شده است.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهشی و کاربردی

این پژوهش، مانند دیگر پژوهش‌ها محدودیت‌هایی دارد که می‌تواند مسیری ارزشمند برای پژوهش‌های آتی باشد. از آنجا که این پژوهش به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط محدود بوده است، پیشنهاد می‌شود که سایر کسب‌وکارها، از جمله کسب‌وکارهای نوپا نیز بررسی شود و به برن‌سازی کارآفرینانه مؤثر بر قابلیت‌های پویا، در این گونه کسب‌وکارها پرداخته شود. همچنین این پژوهش به مطالعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در صنعت نشر کتاب پرداخته است، در جهت قابلیت تعمیم آن با به‌کارگیری و در نظر گرفتن زمینه‌ها و صنایع مختلف، می‌توان از طریق پژوهش‌های آتی این امر را تحقق بخشید. مطالعات آینده می‌بایستی چالش‌های برن‌سازی کارآفرینانه کسب‌وکارهای نوپا در ایران و سیاست‌های کاربردی برای حل مسائل موجود را مورد مطالعه قرار دهند.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که چارچوب برن‌سازی کارآفرینانه مؤثر بر قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در رشد و پایداری تأثیر بسزایی دارد. بر این اساس پیشنهادهای کاربردی زیر از منظر آموزشی و عملی ارائه می‌شود:

- تدوین و اجرای دوره‌های آموزشی - تخصصی برن‌سازی کارآفرینانه (دوره آموزشی کوتاه‌مدت) برای علاقه‌مندان ورود به صنعت نشر کتاب و آگاه‌سازی فعالان این حوزه، در جهت بهبود ایده‌پردازی و افزایش عملکرد کارآفرینان متقاضی نشر کتاب که می‌تواند توسط مراکز دوره‌های آزاد دانشگاه‌ها برگزار شود.
- ایجاد دوره‌های آموزشی مشترک بین صنوف و اتحادیه‌های مرتبط با صنعت نشر (مانند اتحادیه ناشران، اتحادیه چاپ و لیتوگرافی، اتحادیه صنف کاغذفروشان و...) برای متقاضیان پروانه نشر و ناشران.
- آموزش دانش روز دنیا (آموزش حین انجام کار) به مدیران و کارکنان فعال در حوزه نشر کتاب، برای دانش‌افزایی و متفاوت بودن با سایر رقبا برای ارزش افزوده و ایجاد مزیت رقابتی.
- با توجه به عدم آگاهی ناشران، نویسندگان و مترجمان به قانون حمایت از مؤلفان، مصنفان و هنرمندان پیشنهاد می‌شود که دوره‌های آموزشی فنون نویسندگی و ویراستاری و مباحث مرتبط با مسائل حقوقی صنف و صنعت مورد نظر (مانند گرفتن شابک، فیپا، مجوز قبل چاپ به‌موقع و اعلام وصول به‌موقع و...) برای مشتاقان و فعالان ارائه شود.

همچنین در بُعد عملی و اجرایی، به سیاست‌مداران پیشنهاد می‌شود در راستای بهبود فضای کسب‌وکار و فراهم‌سازی زیرساخت‌ها و هموارسازی قواعد و قوانین حاکم در جهت تسهیل امور و فعالیت‌های کارآفرینان به آنچه برگرفته از نتایج این پژوهش است، توجه کنند:

۱. پیشنهاد می‌شود وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، به‌عنوان سازمان متولی، به‌منظور کاهش بوروکراسی اداری و ساختارهای الکترونیکی در جهت تسهیل و تسریع روند دریافت مجورها و ارتباط بین ناشر و نهاد مربوطه و ارتقای کیفیت و کمیت فعالیت‌های به‌عمل آمده توسط ناشران (عوامل خارجی مؤثر بر برندسازی کارآفرینانه)؛ تسهیل‌کننده فعالیت‌های کارآفرینانه باشد.
- در این راستا مقررات دریافت پروانه نشر اصلاح شود (هم‌راستا با عوامل خارجی مؤثر بر برندسازی کارآفرینانه منبث از یافته‌های این پژوهش)؛
- آمار واقعی از میزان تولیدات و عرضه محصولات به هر شکل ممکن ایجاد و در اختیار صنف قرار گیرد تا ناشر بتواند تحلیل درست و دقیقی برای ادامه روند تولید، توزیع و فروش داشته باشد، زیرا از یک سو، ناشران به‌دلیل فرار مالیاتی آمار درستی از روند تولید، توزیع و فروش ارائه نمی‌دهند و از سویی دیگر، وزارت ارشاد سازوکار درستی در این رابطه تهیه و تدوین نکرده است (عوامل خارجی مؤثر بر برندسازی کارآفرینانه)؛
- ایجاد اتحادیه ناشران، نویسندگان، مترجمان و ویراستاران در کشور، در جهت هم‌اندیشی و ایده‌پردازی بیشتر، ایجاد پلتفرم ردیابی کتاب مورد تقاضای مردم برای تسریع در تهیه از نزدیک‌ترین کتاب‌فروشی؛
- برگزاری جشنواره‌های مختلف در راستای شناسایی و معرفی برندهای معتبر از جمله ناشران و کتاب‌های معروف برای عموم مردم (تصویرسازی برند در گام ۳)؛
- برگزاری جشنواره‌های کتاب و کتاب‌خوانی در جهت افزایش و توسعه دانش و فرهنگ کتاب و کتاب‌خوانی توسط نهادهای متولی و همچنین ناشران (قابلیت تجاری‌سازی در گام ۵)؛
- سامان‌دهی توزیع یارانه‌های حمایتی برای فعالان حوزه نشر کتاب از جمله ارائه یارانه‌های کاغذ، زینک، تسهیلات با درصد بهره پایین و به‌صورت بلاعوض و... همچنین ارائه یارانه و تسهیل و ترغیب شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی برای مطرح شدن و شناخته‌شدن نویسندگان و ناشران فعال در کشور؛
- برگزاری نمایشگاه‌های حمایتی در راستای تقاضاهای منطقه‌ای از کتاب‌فروشان و ناشران (گام ۲ چارچوب برندسازی کارآفرینانه)؛
- سامان‌دهی بازار کتاب (جلوگیری از تولید کتاب‌های زیر زمینی یعنی رصد کتاب‌فروشان، پلتفرم‌ها، ناشران، مراکز پخش کتاب و دستفروشی که کتاب‌های پر فروش ناشران را با قیمت گزاف تولید و با تخفیف ۵۰ درصد بفروش می‌رسانند و کتاب‌های فاقد مجوز و ممنوعه) توسط نهادهای نظارتی با همکاری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و پلیس امنیت و اتحادیه‌ها با هماهنگی قوه قضائیه (عوامل خارجی مؤثر بر برندسازی کارآفرینانه)؛
- افزایش ظرفیت تولید از طریق اتحاد استراتژیک با سایر کشورها توسط دولت در تولید مواد اولیه از جمله کاغذ، مرکب چاپ، ملزومات چاپ، تجهیزات تولید و... در جهت کاهش هزینه‌ها و قیمت تمام شده و

افزایش رقابت در بازار کتاب برای ایجاد آثاری ارزشمند، ناب و ماندگار توسط ناشران (عوامل خارجی مؤثر بر برندسازی کارآفرینانه)؛

- نظارت پسینی جایگزین نظارت پیشینی در هنگام صدور مجوز قبل از چاپ و اعلام وصول توسط وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با تدوین دستورالعمل‌های لازم برای دسترسی تمامی ناشران در جهت بهبود کیفیت آثار و تسریع در روند ارائه اثر و در این صورت فرصت برابر برای برند شدن و دیده شدن ناشران.

۲. طرح انتخاب روز ملی صنعت نشر کتاب

۳. ایجاد پلتفرم چاپ بر اساس نیاز POD^۱ برای دریافت و فروش بر اساس نیاز مشتری توسط وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با توجه به وجود زیرساخت‌های آثار دارای مجوز قبل از چاپ و اعلام وصول (قابلیت تولید محتوا در گام ۵ چارچوب برندسازی کارآفرینانه)؛

۴. کارآفرینان باید در ایجاد آثار خود مبنی بر برندسازی و پایداری کسب‌وکار خود، از یونیفرم واحدی برای تمامی محصولات خود استفاده کنند، محصولات هیجان‌برانگیز برای افزایش میل و رغبت مشتری به خرید ایجاد کنند، واحد کنترل کیفیت ایجاد کند، نظارت دقیق و مانیتورینگ در تمامی مراحل شامل پیش از چاپ، حین چاپ و بعد از چاپ داشته باشند، ابزارهای معرفی کتاب مثل سایت تخصصی، رونمایی کتاب در اماکن مرتبط مثل نمایشگاه‌ها و... ایجاد کنند (گام ۵ از چارچوب برندسازی کارآفرینانه).

منابع

حجازی، سیدرضا؛ سیدامیری، نادر و شکوهی بیدهندی، محمدسجاد (۱۴۰۲). طراحی مدل فرایندی بقای پلتفرم‌های فین‌تک. *بررسی‌های مدیریت رسانه*، ۲(۱)، ۳-۳۱.

عالی پور هریمی، مهرداد؛ یدالهی فارسی، جهانگیر؛ و زالی، محمدرضا (۱۴۰۰). طراحی الگوی کارآفرینی مبتنی بر برندسازی: مورد مطالعه برند پنتر در صنعت نوشت‌افزار. *مجله چشم‌انداز مدیریت کسب‌وکار*، شماره ۲۰(۴۸)، ۱۳-۴۲.

عبدلی محمدآبادی، طیبه؛ احمدپور داریانی، محمود؛ امیری سرداری، زهره و کریمی، آصف (۱۴۰۲). شناسایی مهارت‌های تیم مدیریتی در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپا (مورد مطالعه: کسب‌وکارهای حوزه فناوری اطلاعات). *مدیریت فرهنگ سازمانی*. (آماده انتشار)

References

Aalipour Herisi, M., Yadollahi Farsi, J. & Zali, M. R. (2021). Designing the pattern of brandpreneurship process: Case Study of the Panter Brand in the stationery industry. *Journal of Business Management Perspective*, 20(48), 13-42. doi: 10.52547/jbmp.20.48.13 (in Persian)

- Abdoli Mohamadabadi, T., Ahmadpour daryani, M., Karimi, A. & Amiri Sardari, Z. (2023). A conceptual model for antecedents of dynamic capability development in new ventures (Case study: IT business). *Iranian Journal of Management Studies*. doi: 10.22059/ijms.2023.348938.675388
- 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.
- Abimbola, T. (2001). Branding as a competitive strategy for demand management in SMEs. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 3 (2), 97 – 106.
- Ahonen, M. (2008, May). Branding-does it even exist among SMEs. *In Proceedings of the 16th Nordic Conference on Small Business Research* (Vol. 202).
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-121.
- Baumgarth, C., Merrilees, B. & Urde, M. (2013). Brand orientation: Past, present, and future. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 973-980.
- 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.
- Boatwright, P., Cagan, J., Kapur, D. & Saltiel, A. (2009). A step-by-step process to build valued brands. *Journal of Product & Brand Management*, 18(1), 38-49.
- 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.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bresciani, S. & Eppler, M. J. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356-366.
- Canavati, S., Libaers, D., Wang, T., Hooshangi, S. & Sarooghi, H. (2021). Relationship between human capital, new venture ideas, and opportunity beliefs: A meta-analysis. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 15(3), 454-477.
- Cant, M. C., Wiid, J. A. & Kallier, S. M. (2013). Small business owners' perceptions of moral behaviour and employee theft in the small business sector of Nigeria. *Gender and Behaviour*, 11(2), 5775-5787.
- Carmichael, D. & Cleave, D. (2012, December). How effective is social media advertising? A study of facebook social advertisements. In *2012 International Conference for Internet Technology and Secured Transactions* (pp. 226-229). IEEE.
- Centeno, E., Hart, S. & Dinnie, K. (2013). The five phases of SME brand-building. *Journal of Brand Management*, 20(6), 445-457.
- Chansongpol, T., Hamid, A. B. A., Photchanachan, S., Raza, H., Silapapisan, S., Junngam, B. & Yaakub, N. I. (2022). Impact of Entrepreneurial branding, entrepreneurial norms,

- entrepreneurial ecosystem and entrepreneurial Zhong Yong Thinking on entrepreneurial growth a neuro entrepreneurship perspective. *NeuroQuantology*, 20(5), 1013-1027.
- Chaudhuri, A. & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of marketing*, 65(2), 81-93.
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS quarterly*, vii-xvi.
- Clark, D. R., Tietz, M. A., & Kumar, M. (2023). Getting to the one: Prioritizing an idea set using preference-based decision-specific heuristics. *Journal of Small Business Management*, 61(5), 2261-2301.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re conceptualization. *Journal of business venturing*, 30(5), 674-695.
- Dunes, M. & Pras, B. (2013). Practices in the brand management system: identification and considerations for five business sectors. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 444-461.
- 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.
- 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.
- George, A. L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. mit Press.
- Gromark, J. & Melin, F. (2011). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18(6), 394-410.
- Gundala, R. R. & Khawaja, H. (2014). Brand management in small and medium enterprise: Evidence from Dubai, UAE. *Global journal of business research*, 8(1), 27-38.
- Haynie, J. M., Shepherd, D. A. & McMullen, J. S. (2009). An opportunity for me? The role of resources in opportunity evaluation decisions. *Journal of Management studies*, 46(3), 337-361.
- Hejazi, S. R., Seyyedamiri, N. & Shokouhi Bidhandi, M. (2023). Designing a Process Model of Fintech Platforms' Survival. *Media Management Review*, 2(1), 3-31. doi: 10.22059/mmr.2023.92995(in Persian)
- Hislop, M. (2001). An overview of branding and brand measurement for online marketers. *Dynamic Logic's Branding*, 101, 1-22.

- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of marketing*, 59(2), 1-15.
- Hunt, S. D., & Lambe, C. J. (2000). Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 17-43.
- Indounas, K. & Arvaniti, A. (2015). Success factors of new health-care services. *Journal of Product & Brand Management*, 24(7), 693-705.
- Judson, K. M., Gorchels, L. & Aurand, T. W. (2006). Building a university brand from within: A comparison of coaches' perspectives of internal branding. *Journal of Marketing for Higher Education*, 16(1), 97-114.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.
- Kaufmann, H. R., Loureiro, S. M. C. & Manarioti, A. (2016). Exploring behavioural branding, brand love and brand co-creation. *Journal of Product & Brand Management*, 25(6), 516-526.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32. <https://doi.org/10.1509/jimk.8.2.12.19620>
- Krake, F. B. (2005). Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 228- 238.
- Kusi, S. Y., Gabrielsson, P. & Baumgarth, C. (2022). How classical and entrepreneurial brand management increases the performance of internationalising SMEs? *Journal of World Business*, 57(5), 101311.
- Liu, W. & Atuahene-Gima, K. (2018). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market based assets. *Industrial Marketing Management*, 73, 7-20.
- Merrilees, B. (2007). A theory of brand-led SME new venture development. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 403-415.
- Mijan, R. (2016). Resource exploration in brand-oriented company: a conceptual model. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 1 (1), 68-78.
- Mijan, R. O. H. A. N. A., Noor, S. M., Mustapha, M. J. & Briandana, R. (2022). An Inside-out model of brand orientation for SME branding. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 38(3), 177-192.
- Mitchell, R., Hutchinson, K. & Quinn, B. (2013). Brand management in small and medium-sized (SME) retailers: A future research agenda. *Journal of Marketing Management*, 29(11-12), 1367-1393.
- Murphy, P. J. (2011). A 2×2 conceptual foundation for entrepreneurial discovery theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 359-374.

- Ng, H. S., Kee, D. M. H. & Ramayah, T. (2016). The role of transformational leadership, entrepreneurial competence and technical competence on enterprise success of owner managed SMEs. *Journal of General Management*, 42(1), 23-43.
- Odoom, R. & Mensah, P. (2019). Brand orientation and brand performance in SMEs: The moderating effects of social media and innovation capabilities. *Management Research Review*, 42(1), 155-171.
- Phuong, L. N., Tuan, K. C., Duc, N. N. & Thi, U. N. (2022). The impact of absorption capability, innovation capability, and branding capability on firm performance—an empirical study on Vietnamese retail firms. *Sustainability*, 14(11), 6422.
- Rokhim, R., Mayasari, I. & Wulandari, P. (2021, March). Is brand management critical to SMEs' product sustainability? Qualitative analysis in the context of Indonesia small enterprise environment. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 716, No. 1, p. 012109). IOP Publishing.
- Rufaidah, P.O.P.Y. (2016). Dynamic capability in branding strategy development. *International Journal of Economics and Management*, 10(1), 183-196.
- Sammut-Bonnici, T. (2014). *Brand and branding*.
- Saraniemi, S. (2011). From destination image building to identity-based branding. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 5(3), 247-254.
- Schroeder, J., Borgerson, J. & Wu, Z. (2015). A brand culture approach to Chinese cultural heritage brands. *Journal of Brand Management*, 22, 261-279.
- Spence, M. & Hamzaoui Essoussi, L. (2010). SME brand building and management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1037-1054.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tewary, A. K. & Mehta, R. (2021). Brand development and entrepreneur's role in small businesses. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(1), 159-174.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 117-133.
- Veloutsou, C. & Guzman, F. (2017). The evolution of brand management thinking over the last 25 years as recorded in the Journal of Product and Brand Management. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 2-12.
- Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 943-971.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wong, H. & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14 (3), 155–162.