

فرآیند شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه

سید علیرضا فیض‌بخش بازرگان - دانشگاه صنعتی شریف

مجید عبدی - دانشگاه صنعتی شریف

چکیده

شناسایی فرصت یکی از مؤلفه‌های کلیدی فرآیند کارآفرینی و یکی از اصلی‌ترین عوامل بقا و موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود. علی‌رغم نقش حیاتی شناسایی فرصت، در ادبیات کارآفرینی مطالب چندانی در مورد چگونگی و چرایی شناسایی فرصت‌ها یافت نمی‌شود. این نوشته با ارایه یک مدل شناسایی فرصت به گردآوری، طبقه‌بندی و ارایه رفتارهای شناسایی فرصت کارآفرینان با استفاده از نوشته‌های تئوریک و یافته‌های تجربی می‌پردازد. با مرور و جمع‌بندی این بررسی‌ها می‌توان دریافت که شناسایی فرصت به هیچ عنوان نتیجه تصادف نیست. شناسایی فرصت هم می‌تواند نتیجه تحلیل و جستجو باشد و هم نتیجه تشخیص. اما حتی کارآفرینانی که فقط فرصت‌ها را تشخیص می‌دهند و به جستجو و تحلیل سیستماتیکی برای شناسایی فرصت‌ها دست نمی‌زنند، ویژگی‌های خاصی دارند که از آن با عنوان هوشیاری کارآفرینانه یاد می‌شود. عواملی از قبیل ارتباط با شبکه‌های اجتماعی، توجه بیشتر به اطلاعات خارج سازمان، آشنایی با مشکلات و نیازهای مشتریان و همچنین آشنایی با مکانیزم‌های بازار در زمینه یک فعالیت خاص از جمله عوامل مؤثر در ایجاد این هوشیاری کارآفرینانه می‌باشند.

واژه‌های کلیدی

کارآفرینی، شناسایی فرصت، منابع فرصت، هوشیاری کارآفرینانه، شبکه‌های اجتماعی، دانش، خلاقیت.

۱- مقدمه

در دنیای پرشتاب و پرتغییر کنونی، سازمان‌ها برای بقا و موفقیت نیازمند شناسایی دایم فرصت‌ها هستند [۱۲]. شناسایی فرصت^۱ مؤلفه کلیدی فرآیند کارآفرینی به شمار می‌رود. بسیاری از تعاریف معروف و پرکاربرد کارآفرینی، فرصت را کلید فهم و مؤلفه اصلی فرآیند کارآفرینی دانسته‌اند [۹ و ۱۶]. بنابراین علاقمندی و توجه به علت، چگونگی و زمان دستیابی افراد به یک فرصت، کاملاً طبیعی به نظر می‌رسد. شناسایی فرصت درک امکان ایجاد یک کسب و کار به کلی جدید یا امکان ایجاد بهبود قابل توجه در موقعیت یک کسب و کار موجود است، که در هر دو حالت به یک پتانسیل سودآوری جدید منجر می‌شود [۲]. دوگونه شناسایی فرصت را می‌توان تشخیص داد. اولین گونه، با تحریک عوامل بیرونی است. در این گونه شناسایی فرصت، تصمیم به تاسیس کسب و کار^۲ قبل از شناسایی فرصت گرفته شده است. این گونه کارآفرینان به جستجوی فرصت‌ها و فیلتر کردن آنها می‌پردازند. مسیر دوم شناسایی فرصت با تحریک عوامل درونی است. این دسته از کارآفرینان مشکلی را می‌یابند که برای آن راه‌حلی ارایه نشده است یا به نیازی برمی‌خورند که ارضا نشده است و تنها پس از آن تصمیم به تاسیس یک کسب و کار می‌گیرند. [۷] فرصت همانگونه که پیشتر نیز اشاره کردیم اصلی‌ترین مؤلفه کارآفرینی است و شناسایی آن از طریق فهم و تشخیص چیزهایی که دیگران آنها را تشخیص نمی‌دهند، صورت می‌گیرد. اما تفاوتی که مسبب این شناسایی فرصت است چیست؟ کارآفرینان چگونه فرصت‌ها را شناسایی می‌کنند؟ آیا آنها را می‌یابند یا تشخیص می‌دهند؟ از چه منابع اطلاعاتی استفاده می‌کنند؟ شناسایی فرصت موضوعی است که در مقایسه با ارزیابی فرصت بسیار کمتر مورد توجه قرار گرفته است و در ادبیات گسترده کارآفرینی، مطالب چندانی در مورد رفتارهای شناسایی فرصت کارآفرینان یافت نمی‌شود [۷]. در ادبیات اندک موجود نیز تعارضات زیادی وجود دارد. برای مثال گروهی اعتقاد دارند که محرک اولیه فرآیند کارآفرینی، تشخیص یک فرصت است و بنابراین این فرصت است که به دنبال کارآفرین می‌آید و کارآفرینان تنها از قدرت تشخیص آن برخوردار هستند. این گروه اهمیت چندانی برای نقش جستجو و

1 - Opportunity Recognition
2 - Venture

تحلیل سیستماتیک کارآفرین در شناسایی فرصت قابل نیستند. برای مثال کوپر^۳ اعتقاد دارد که شناسایی فرصت فرآیندی بی‌قاعده و حسی است [۳] و کالر^۴ نظر خود را چنین بیان می‌کند: اغلب کارآفرینان نمی‌یابند بلکه تشخیص می‌دهند [۱۱]. از سوی دیگر گروهی اعتقاد دارند که کارآفرین فرصت را می‌یابد. برای مثال دراکر در کتاب نوآوری و کارآفرینی [۵] چنین می‌نویسد: وجه تمایز کارآفرینان یک گونه خاص از شخصیت نیست، بلکه یک گونه خاص از رفتار یعنی پایبندی به تکرار سیستماتیک نوآوری است، فرآیندی که با تحلیل هدف‌دار و سیستماتیک فرصت‌ها آغاز می‌شود. این مقاله با استفاده از بررسی‌های انجام شده در زمینه رفتارهای شناسایی فرصت کارآفرینان در صدد روشن ساختن ابهامات موجود در این زمینه و بررسی رفتارهای کارآفرینان در زمینه شناسایی فرصت است. بدین منظور ابتدا با بررسی دو دیدگاه مدیریت استراتژیک به تبیین مفهوم کارآفرینی می‌پردازیم. سپس مروری بر نوشته‌های کلاسیکی که بر شناسایی فرصت به عنوان یک فرآیند تحلیلی و حاصل از جستجوی سیستماتیک تاکید دارند، خواهیم داشت و پس از آن با استفاده از یافته‌های تجربی حاصل از مطالعات صورت گرفته در این زمینه به بررسی چستی فرآیند شناسایی فرصت و عوامل مؤثر بر آن می‌پردازیم.

۲- کارآفرینی به عنوان نوعی از رفتارهای مدیریتی

برای تعیین جایگاه کارآفرینی در رفتارهای مدیریتی لازم است ابتدا مروری بر دو دیدگاه مدیریت استراتژیک در مورد نحوه ایجاد ارزش داشته باشیم: دیدگاه منابع‌گرا^۵ و دیدگاه فعالیت‌گرا^۶. توجه دیدگاه منابع‌گرا معطوف به منابع سازمان (آنچه متعلق به یک سازمان است) و دیدگاه فعالیت‌گرا متوجه فعالیت‌های سازمان (آنچه یک سازمان انجام می‌دهد) می‌باشد.

دیدگاه منابع‌گرا به سازمان به صورت مجموعه‌ای از منابع محسوس و غیرمحسوس می‌نگرد که به دست آوردن برخی از این منابع هزینه بالایی دربردارد. در این دیدگاه در اختیار داشتن منابعی که قابلیت ایجاد یک ارزش را دارند و به راحتی قابل انتقال نیستند، عامل ایجاد کننده یک مزیت رقابتی می‌باشد و هر چه یک منبع در ایجاد ارزش، تواناتر و غیر قابل انتقال‌تر باشد، مزیت رقابتی به دست آمده، پایدارتر است. دیدگاه فعالیت‌گرا سازمان را یک زنجیره ارزش می‌داند. مفهوم زنجیره ارزش همانگونه که می‌دانید نخستین بار به وسیله پورتر^۷ مطرح شد و بر سیستمی دلالت دارد که در آن با تغییر شکل و تبدیل مجموعه‌ای از ورودی‌ها به مجموعه‌ای از خروجی‌های مطلوب‌تر، ارزش ایجاد می‌شود. چالش استراتژیک مرتبط با یک زنجیره ارزش، تولید محصولات در سطح کیفی خواسته‌شده، به نحوی است که کمترین هزینه ممکن، صرف شود. راه‌های کم کردن هزینه‌ها (یا افزایش ارزش)، مسایلی از قبیل مقیاس تولید، استفاده اقتصادی از تجهیزات، آموزش، کاهش موجودی‌ها و حداقل کردن حجم حمل و نقل، می‌باشند.



شکل ۱: سه سطح رقابت

با توجه به دیدگاه منابع‌گرا، می‌توان رقابت را در سه سطح دسته‌بندی کرد: رقابت کارآفرینانه، رقابت قراردادی و رقابت عملیاتی.
 رقابت کارآفرینانه: این نوع رقابت بر خلق یک تکنولوژی یا محصول جدید یا یک راه حل کاملاً متفاوت دلالت دارد و اصلی‌ترین نیاز آن کاوش^۸ است. کاوش به معنای جستجو و آزمایش فرصت‌های جدید در بلند مدت است. ایجاد یک ارزش از طریق جستجو اغلب بسیار زمان‌بر

3- Cooper
4 - Koller
5 - Resource-Based
6 - Activity-Based
7 - Porter
8- Exploring

است و بدتر از آن اینکه، این نحوه ایجاد ارزش می‌تواند به راحتی توسط سازمان‌های دیگر الگوبرداری شود. رقابت کارآفرینانه نحوه آرایش منابع را از دو طریق افزودن منابع جدید و تغییر نحوه ترکیب منابع، به هم می‌ریزد.

رقابت عملیاتی: در سوی دیگر طیف رقابت، رقابت عملیاتی قرار می‌گیرد. رقابتی که وجه مشخصه آن توجه به کارایی^۹ در فرآیند تولید است. در حالی که فعالیت اصلی در رقابت کارآفرینانه و قراردادی جستجو و کاوش است، رقابت عملیاتی در حقیقت بهره‌برداری است و بازدهی کاملاً کوتاه مدت دارد. توجه بیش از حد به این نوع رقابت و فراموش کردن رقابت کارآفرینانه می‌تواند بسیار خطرناک باشد. دستیابی به مزیت رقابتی در این نوع رقابت از دو طریق صورت می‌گیرد. اولین روش، بالا بردن مقیاس تولید و استفاده از تکنولوژی‌های تخصصی‌تر و باصرفه‌تر و راه دوم پیاده‌سازی رویه‌های مناسب برای یک تکنولوژی خاص است. روش دوم از طریق راهکارهایی چون آموزش، استفاده مؤثر از ظرفیت و ایجاد ارتباط بین فعالیت‌ها صورت می‌گیرد. این نوع رقابت در صناعی که مدت زیادی از عمر آنها می‌گذرد و ساخت یافته به شمار می‌روند یا صناعی که منابع آنها کاملاً قابل انتقال و در دسترس هستند اغلب تبدیل به رقابت غالب می‌شود.

رقابت قراردادی^{۱۰}: این سطح رقابت که در میان دو طیف قرار دارد را می‌توان رقابت قراردادی نامید. این نوع رقابت به توانایی کسب و کار در دستیابی به منابع کلیدی (برای مثال دانش فنی) که در اختیار همگان نیستند و خرید و انتقال آنها از شرکت‌های مادر، مربوط می‌باشد. در این نوع رقابت، خوشنامی، ارتباطات گسترده و وجهه از اهمیت اساسی برخوردارند.

همه سازمان‌ها در هر صنعت و جایگاه رقابتی که باشند با هر سه نوع این رقابت‌ها کم و بیش سر و کار دارند اما عواملی باعث می‌شوند که یکی از این انواع رقابت تبدیل به فضای غالب شود (شکل ۱) [۶]



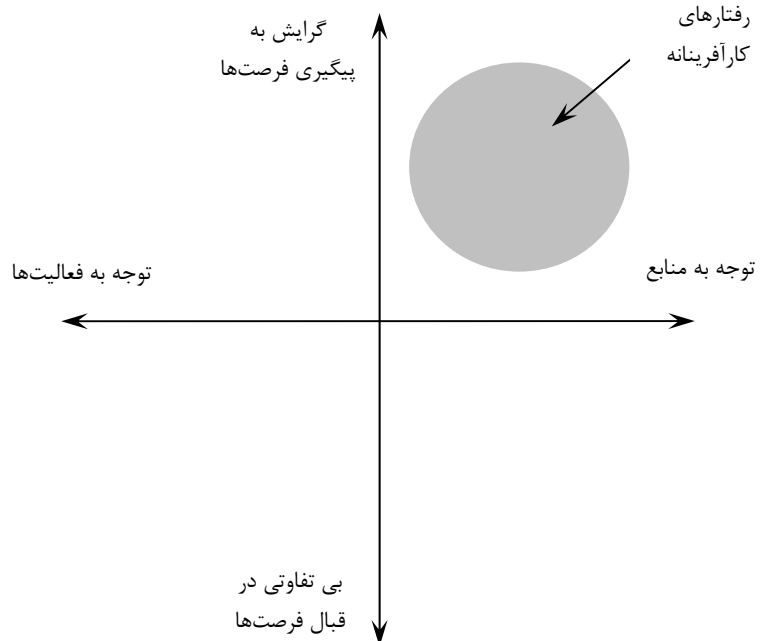
شکل ۲: طیف رفتارهای مدیریتی

با توجه به دیدگاه منابع‌گرا می‌توان طیفی از رفتارهای مدیریتی را تصور کرد که در یک انتهای آن متولی و در انتهای دیگر آن ارتقا دهنده قرار می‌گیرد. متولی بر استفاده کارا از منابع موجود و ارتقا دهنده، بر ترکیب منابع، دستیابی به منابع جدید توجه دارد. کارآفرینی، نوعی از رفتارهای مدیریتی است که در نزدیک به سمت ارتقادهنده این طیف قرار می‌گیرد و علاوه بر خاصیت ارتقا دهنده، خصوصیت دیگری نیز دارد: پیگیری و استفاده از فرصت‌ها. بنابراین شکل ۳ می‌تواند تصویر کامل‌تری از رفتارهای کارآفرینانه در اختیار ما قرار دهد. [۱۷]

برای بررسی صحت مطالب مطرح شده و ارایه تعریفی از کارآفرینی لازم است نگاهی به چند

تعریف کارآفرینی داشته باشیم. شومپتر^{۱۱} یکی از نخستین اقتصاددانانی که پدیده کارآفرینی را مورد بررسی قرار داده است در تعریف کلاسیک خود از

کارآفرینی تاکید می‌کند که کارآفرینی از طریق ترکیب منابع با روش‌های جدیدی که منجر به ایجاد یک عدم توازن در سیستم اقتصادی می‌شود، صورت می‌پذیرد [۱۷]. کرزنر^{۱۲} اعتقاد دارد که مهم‌ترین نقش یک کارآفرین، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها با سودبردن از عدم توازن‌های اقتصادی، از طریق فهم و تشخیص چیزهایی است که دیگران آنها را تشخیص نمی‌دهند [۹]. استیونسون^{۱۳} نیز که یکی از تعاریف معروف کارآفرینی را ارایه کرده است، پیگیری فرصت را مهمترین مولفه کارآفرینی می‌داند [۱۶]. با توجه به این تعاریف و کنار هم قرار دادن آنها می‌توان تعریف زیر را از کارآفرینی ارایه داد: کارآفرینی فرآیند استفاده از فرصت‌ها از طریق ترکیب



شکل ۳: ویژگی‌های رفتارهای کارآفرینانه

9- Efficiency
10 - Contractual
11- Shumpiter
12 - Kirzner
13 - Stevenson

منابع با روش‌های جدیدی است به گونه‌ای که بازار را تحت تاثیر قرار می‌دهد. فرصت همانگونه که پیشتر نیز اشاره کردیم اصلی‌ترین مولفه کارآفرینی است و شناسایی آن از طریق فهم و تشخیص چیزهایی که دیگران آنها را تشخیص نمی‌دهند، صورت می‌گیرد. اما کارآفرینان چگونه این فرصت‌ها را می‌یابند؟ آیا ایده آنها را از دیگران می‌گیرند یا ایده‌ها متعلق به خودشان است؟ از چه منابع اطلاعاتی استفاده می‌کنند.

۴- منابع فرصت

منابع ایجاد فرصت‌ها را می‌توان به هفت گروه عمده تقسیم کرد. هر چند بین این هفت گروه همپوشانی‌هایی وجود دارد اما تمام منابع ایجاد فرصت‌های نوآوری را می‌توان در حداقل یکی از این هفت گروه مشاهده کرد. این هفت منبع عبارتند از: اتفاقات غیرمنتظره، عدم تناسب‌ها، نیازهای فرآیند، تغییرات بازار یا صنعت، تغییرات جمعیتی، تغییر در بینش‌ها و دانش جدید. از بین این منابع، چهار مورد اول داخل حوزه یک صنعت خاص قرار می‌گیرند و سه مورد آخر جنبه کاملاً کلی دارند و به صنعت یا زمینه خاصی مربوط نیستند.

۴-۱- اتفاقات غیرمنتظره

اتفاقات غیرمنتظره یکی از غنی‌ترین منابع ایجاد کننده فرصت هستند. هیچ یک از منابع دیگر فرصت به اندازه اتفاقات غیرمنتظره، فرصت‌های پرسود، کم‌زحمت و کم‌ریسک ارائه نمی‌دهد. با این وجود اتفاقات غیرمنتظره اغلب نه تنها مورد کم‌توجهی قرار می‌گیرند بلکه فرصت‌های ناشی از آنها اغلب مورد مخالفت فعال مدیران قرار می‌گیرند. *IBM*، غول صنعت کامپیوتر، پیشتازی و حتی حیات خود را مدیون تواناییش در استفاده از فرصت‌های ناشی از اتفاقات غیرمنتظره است (که نه یکبار بلکه دوبار روی داد). در اوایل دهه ۳۰، *IBM* اولین ماشین الکترومکانیکی حسابداری مدرن که برای بانک‌ها طراحی شده بود، را روانه بازار کرد. طراحی و تولید این ماشین تقریباً تمام پول در دسترس *IBM* را مصرف کرد. اما بانک‌ها در دوران رکود دهه ۳۰، از این ماشین استقبال نکرده و آن را خریداری نکردند. *IBM* حتی پس از این ماجرا و از دست دادن تمام موجودی مالیش، سیاست کاهش تعداد کارکنان را در پیش گرفت و به تولید ماشین و انبار کردن آن ادامه داد. زمانی که *IBM* در پایین‌ترین نقطه قرار داشت، واتسن^{۱۴} (بنیانگذار *IBM*) در یک مهمانی شام تصادفاً با یک خانم روبه رو شد. زمانی که آن خانم نام وی را شنید، گفت: "آیا شما آقای واتسن آی‌بی‌ام، هستید؟"، چرا مدیر فروش شما حاضر نمی‌شود ماشینتان را به من نشان بدهد؟". یک خانم چه کاری می‌تواند با یک ماشین حسابداری داشته باشد؟، این سؤالی بود که واتسن نمی‌توانست به آن پاسخ بدهد و اینکه آن خانم به وی گفت که مدیر کتابخانه عمومی نیویورک است نیز نمی‌توانست به وی کمک زیادی کند. اما فردا صبح به محض اینکه شرکت شروع به کار کرد، آن خانم به شرکت مراجعه کرد و از طرف کتابخانه عمومی نیویورک تعداد زیادی ماشین خریداری کرد. برخلاف بانک‌ها، کتابخانه‌ها در آن دوران پول زیادی در اختیار داشتند و بنابراین واتسن (بنیانگذار *IBM*) بیش از ۱۰۰ دستگاه ماشین را با استفاده از این فرصت به کتابخانه‌ها فروخت.

پانزده سال بعد، زمانی که همه فکر می‌کردند کامپیوترها برای عملیات پیشرفته علمی طراحی شده‌اند، دنیای کسب و کار به شکل غیر منتظره‌ای شروع به خرید ماشین برای کارهایی مانند محاسبه دستمزدها نمود. کامپیوترهای *IBM* عمدتاً توانایی‌های علمی به خصوص در زمینه نجوم داشتند. *Univac* شرکتی که ماشین‌های آن با استفاده‌های مربوط به تجارت تجانس بیشتری داشتند، به علت اینکه گمان می‌کرد استفاده از ماشین در تجارت از اعتبار ماشین‌های شرکت می‌کاهد، این فرصت را نادیده انگاشت. اما *IBM* به سرعت دریافت که با یک فرصت بزرگ و غیر منتظره روبه‌رو شده است و آنچه ماشین *Univac* می‌توانست در مورد مسایل این جهانی مانند محاسبه دستمزدها انجام دهد را با طراحی کرد و در کمتر از ۵ سال تبدیل به پیشتاز صنعت کامپیوتر گردید، موقعیتی که تاکنون نیز آن را حفظ کرده است.

۴-۲- عدم تناسب‌ها^{۱۵}

عدم تناسب یک تفاوت یا ناهماهنگی است بین چیزی که هست و چیزی که باید باشد یا به عبارتی بین چیزی که هست و چیزی که همگان فکر می‌کنند، هست. عدم تناسب‌ها بیشتر کیفی هستند تا کمی و بنابراین معمولاً در آمارها و گزارشاتی که مدیران ارشد دریافت و مورد توجه قرار می‌دهند، خود را آشکار نمی‌سازند. یک عدم تناسب یک فرصت است و همانند اتفاقات غیرمنتظره، علامت تغییری است که رخ داده یا می‌توان آن را به وجود آورد.

داستان شرکت صنایع آلکن^{۱۶} یکی از داستان‌های بزرگ موفقیت در طول دهه ۶۰ بوده است. بیل کونور^{۱۷}، بنیانگذار شرکت، از یک بی‌تناسبی در تکنولوژی داروها بهره جست. عمل جراحی آب مروارید سومین یا چهارمین عمل جراحی متداول در جهان است. در طول ۳۰۰ سال گذشته این عمل را

به نحوی قاعده‌مند کرده‌اند که تنها قدم از آن که مطابق روش‌های قدیمی صورت می‌گرفت، بریدن رباط بود. جراحان چشم به خوبی بریدن رباط را فرا می‌گیرند، اما این قسمت عمل جراحی آن‌چنان با بقیه عمل متفاوت و ناهم‌ساز بود که پزشکان اغلب از این مرحله عمل بیم داشتند. این یک عدم تناسب بود.

پنجاه سال بود که پزشکان آنزیمی را می‌شناختند که می‌تواند رباط را بدون نیاز به بریدن حل کند. تمام کاری که کونور انجام داد این بود که افزودنی‌هایی به این آنزیم اضافه کرد تا بتوان مدتی آن را نگهداری نمود. جراحان چشم به سرعت ترکیب جدید را پذیرفتند و آلکن با یک بازار به پهنای سراسر جهان که تنها متعلق به وی بود روبه‌رو شد.

ناسازگاری در خواسته‌ها و نتایج نیز می‌تواند فرصت‌هایی را برای نوآوری ایجاد کند. تا ۵۰ سال پس از آغاز قرن بیستم، سازندگان کشتی و شرکت‌های حمل و نقل دریایی هر دو به سختی در تلاش بودند تا کشتی‌های سریعتر و با مصرف سوخت کمتری بسازند. با این وجود هر چه آنها در این مسیر موفق‌تر می‌شدند و کشتی‌های سریعتر و کم‌مصرف‌تری می‌ساختند، اقتصاد صنعت حمل و نقل دریایی بدتر می‌شد به طوری که پیش از ۱۹۵۰ حمل و نقل دریایی اگر هنوز نمرده بود، فاصله چندانی با مرگ نداشت.

همه چیز غلط بود. یک عدم تناسب بین فرض صنعت و واقعیت وجود داشت. هزینه‌های واقعی از انجام کار (یعنی در دریا بودن) حاصل نمی‌شد بلکه نتیجه کار نکردن (یعنی بیکار ماندن در بندر) بود. زمانی که مدیران متوجه شدند هزینه‌ها از کجا می‌آیند، فرصت‌های نوآوری‌ها آشکار شد: جدا کردن چیدن کالا از بارگیری کشتی، بدین ترتیب که چیدن کالا در بندر و در کانتینر انجام شده و سپس کانتینر به کشتی انتقال یابد. یک تغییر در دیدگاه، نه در تکنولوژی، اقتصاد حمل و نقل دریایی را به کلی دگرگون کرد و آن را به یکی از صنایع روبه‌رشد عمده در طی ۳۰ سال اخیر تبدیل کرد.

۳-۴- نیازهای فرآیند

هیچ کلی‌گویی و ابهامی در مورد "نیاز فرآیند" وجود ندارد، این عبارت کاملاً مشخص و روشن است. برخی نوآوری‌های مبتنی بر نیاز فرآیند از عدم تناسب و برخی از اتفاقات غیر منتظره بهره می‌برند. در واقع نوآوری مبتنی بر نیاز فرآیند بر خلاف سایر منابع نوآوری، با یک اتفاق در محیط آغاز نمی‌شود. این نوع نوآوری کاملاً بر فرآیند^{۱۸} متمرکز است تا بر موقعیت^{۱۹}. این نوع نوآوری فرآیندی که در حال حاضر موجود است را بهبود می‌بخشد، یک گلوگاه یا حلقه ضعیف را جایگزین می‌کند یا یک فرآیند کهنه فعلی را با دانش‌های در دسترس تغییر می‌دهد. در نوآوری‌های مبتنی بر نیاز فرآیند، همه افراد سازمان از وجود نیاز مطلع هستند، اما هیچکس عکس‌العملی نشان نمی‌دهد. زمانی که نوآوری صورت می‌گیرد به سرعت به عنوان یک اصل بدیهی پذیرفته می‌شود و به زودی به یک استاندارد بدل می‌شود. داستان کونور و آنزیم حل‌کننده رباط که در بخش عدم تناسب به آن اشاره کردیم، یک نمونه از نوآوری مبتنی بر نیاز فرآیند بود.

نمونه دیگری از این نوآوری‌ها، ماشین حروف‌چینی اتمار مرگن‌تالر^{۲۰} است که در ۱۸۸۵ طراحی شد. در طول دهه‌های ماقبل، با گسترش آموزش‌های عمومی، وسایل ارتباطی و وسایل حمل و نقل، صنعت چاپ (کتاب، روزنامه و مجلات) رشد نمایی را پشت سر گذاشته بودند. تمام بخش‌های فرآیند چاپ تغییر کرده بود. برای مثال پرس‌های چاپ سریع و ماشین‌های کاغذساز سریعی ابداع شده بود. اما حروف‌چینی از ۴۰۰ سال پیش و از دوران گوتنبرگ بدون تغییر باقی مانده بود. مرگن‌تالر مانند کونور نیاز را تعریف کرد: صفحه کلیدی که امکان انتخاب مکانیکی حروف را فراهم آورد، مکانیزی که این حروف را گردآوری، و در یک خط کنار یکدیگر قرار دهد و از همه مشکل‌تر مکانیزی که حروف را پس از استفاده برای استفاده‌های آتی به جای خویش بازگرداند. دستیابی به هر یک از اینها محتاج سال‌ها تلاش سخت بود، اما به هیچ دانش جدیدی نیاز نداشت. ماشین حروف‌چینی مرگن‌تالر علی‌رغم مقاومت شدید حروف‌چینان قدیمی در کمتر از ۵ سال به یک استاندارد تبدیل شد. البته منبع این فرصت را می‌توان تغییرات جمعیتی نیز دانست که به آن نیز اشاره خواهیم کرد.

۴-۴- تغییرات بازار یا صنعت

ساختار بازار یا صنعت گاهی ممکن است سالها و سالها بدون تغییر باقی بماند و کاملاً ایستا به نظر برسد. یک مثال این وضعیت صنعت آلومینیوم جهان است که حتی پس از یک قرن همچنان تحت تسلط شرکتی است که امتیاز ابتدایی آن را دریافت کرده است. در واقع ساختار صنعت آنچنان جامد و بی‌حرکت به نظر می‌رسد که افراد مشغول در آن گمان می‌کنند، جزیی از نظام طبیعت شده‌اند و برای همیشه وجود خواهند داشت. اما واقعیت این است که ساختارهای صنعت کاملاً شکننده هستند و یک خراش کوچک ممکن است آنها را کاملاً به هم ریزد. زمانی که چنین اتفاقی روی داد همه اعضا یک

16 - Alcon

17 - Bill Connor

18 - Process

19 - Situation

20 - Ottmar Mergenthaler

صنعت باید وارد عمل شوند. ادامه کسب و کار به همان شکل گذشته، تضمین یک فاجعه است و ممکن است یک سازمان را به طور کامل به ورطه نابودی بکشاند.

حداقل اتفاقی که ممکن است روی دهد این است که شرکت پیش‌تازی خود را از دست می‌دهد و زمانی که چنین موقعیتی از دست رفت، دستیابی دوباره به آن تقریباً غیر ممکن است. اما تغییر در ساختار بازار یا صنعت فرصت عمده‌ای را نیز به وجود می‌آورد. این تغییرات فرصت‌های استثنایی ایجاد می‌کنند که برای افراد خارج از صنعت واضح و کاملاً قابل پیش‌بینی است. اما برداشت افراد داخل صنعت از همین تغییرات، عمدتاً تهدید است. بنابراین افرادی که در خارج از صنعت قرار دارند و با استفاده از این فرصت نوآوری می‌کنند می‌توانند به سرعت و با ریسک اندکی بخش عمده‌ای از صنعت را در اختیار گیرند. در حدود ۱۹۵۰ سه مرد جوان که در مؤسسات مالی و عمدتاً برای وال استریت^{۲۱} کار می‌کردند، به صورت تصادفی در نیویورک با یکدیگر ملاقات کردند. آنها دریافتند که یک نکته مشترک بین آنها وجود دارد: همه آنها بر سر این موضوع که صنعت اوراق بهادار^{۲۲} (صنعتی که پس از رکودی که تقریباً ۲۰ سال پیشتر روی داده بود، تقریباً بدون تغییر باقی مانده بود) آماده تغییرات بنیادین سریعی است، توافق داشتند. آنها به این نتیجه رسیدند که این تغییرات باید فرصت‌هایی را در اختیار آنها قرار دهد. بنابراین به طور سیستماتیک صنعت اوراق بهادار و بازارهای مربوط به آن را بررسی کردند تا فرصتی برای تازه‌واردین با سرمایه محدود و ارتباطات عملی اندک را بیابند. نتیجه این فعالیت‌ها شرکت دونالدسون، لافکین و جنرت^{۲۳} بود که پنج سال بعد، به یک رقیب عمده وال استریت تبدیل گردید.

۴-۵- تغییرات جمعیتی^{۲۴}

از میان تغییرات خارجی، تغییرات جمعیتی که به صورت تغییر در اندازه جمعیت، ساختار سنی آن، ترکیب جمعیتی، میزان اشتغال، وضعیت تحصیلی و درآمد تعریف می‌شود، روشن‌ترین تغییر به شمار می‌روند. در آنها ابهامی وجود ندارد و به شکل کاملاً قابل اطمینانی قابل پیش‌بینی هستند. تغییرات جمعیتی را می‌توان از قبل پیش‌بینی کرد. به عنوان مثال با توجه به رشد سریع جمعیت در سال‌های ابتدایی دهه ۶۰ در کشورمان، نیاز به لوازم التحریر، باشگاهها و تجهیزات ورزشی، مؤسسات آموزشی خصوصی و کتاب‌های کمک‌درسی در سال‌های دهه ۷۰ کاملاً قابل پیش‌بینی بود. اهمیت این تغییرات چنان واضح است که شاید گمان کنید نیازی به یادآوری آنها نباشد. در واقع اکثر تاجران، اقتصاددانان و سیاست‌مداران اغلب از اهمیت حیاتی روندها، حرکت‌ها و پویایی یاد می‌کنند. اما در عین حال اعتقاد دارند که در تصمیمات روزمره‌شان نباید توجهی به این تغییرات بنمایند. اغلب افراد اعتقاد دارند که تغییرات جمعیتی (برای مثال نرخ زاد و ولد یا مرگ، وضعیت تحصیلی، ترکیب نیروی کار و جابجائیهای مکانی جمعیت) آنچنان آرام و در قلمرو زمانی طولانی رخ می‌دهند که ارتباط چندانی با مسایل عملی ندارند. بر خلاف آنچه تصور می‌شود تغییرات جمعیتی اغلب به تندی یک پرتگاه هستند و لذا در کوتاه مدت نیز تاثیر عمده‌ای خواهند داشت. این باور که جمعیت در زمان‌های گذشته به کندی تغییر کرده است و از این لحاظ ایستا بوده است، یک افسانه محض است. این تصور که جمعیت در طی زمان‌های طولانی در یک مکان زندگی کرده و از این لحاظ ایستا بوده است، از لحاظ تاریخی یک استثناست تا یک قاعده. قرن بیستم پر از بی‌توجهی‌های نابخردانه به تغییرات جمعیتی بوده است. فرض بنیادی ما در مورد مسایل جمعیتی برای این دوره زمانی باید اینگونه باشد: مسایل مرتبط با جمعیت ذاتاً ناپایدار و تحت تاثیر تغییرات تند و تیز و ناگهانی هستند. به علت بی‌توجهی سایرین به این فرصت‌ها، کسانی که این تغییرات و روندها را مرتباً بررسی کرده و از آنها بهره می‌برند، پادشاه‌های بزرگی در قبال این توجه، دریافت خواهند کرد.

۴-۶- تغییر در بینش‌ها^{۲۵} (دیدگاه‌ها)

دو عبارت "لیوان نیمه‌پر است" و "لیوان نیمه‌خالی است" شرح پدیده یکسانی هستند، اما تفاوت معنایی زیادی دارند. تغییر نگرش از نیمه‌پر به نیمه‌خالی فرصت‌های بزرگی را ایجاد می‌کنند. در ادامه مثالی از تغییر نگرش عمومی و فرصت‌های ایجاد شده در اثر آن را بررسی می‌نماییم. تمام شواهد واقعی نشان می‌دهند که ۲۰ سال گذشته سالهایی بی‌سابقه در پیشرفت و بهبود بهداشت در اغلب نقاط جهان بوده‌اند. اگر به آمار مرگ و میر نوزادان تازه متولد شده، نرخ بهبود سرطان، نرخ مرگ و میر کهن‌سالان یا سایر معیارهای بهداشتی نگاهی بیندازیم، مشاهده می‌کنیم که حرکت رو به جلوی قابل توجهی داشته‌اند. با این وجود، پیش از این هرگز چنین توجهی به بهداشت و در عین حال چنین بیمی وجود نداشته است. به نظر می‌آید ناگهان همه چیز مسبب سرطان، بیماری قلبی یا سبب زوال حافظه شده‌اند. لیوان به وضوح "نیمه‌خالی" است. آنچه اکنون مورد توجه قرار می‌گیرد، بهبود قابل توجه بهداشت نیست بلکه تمام نظرها متوجه این موضوع است که فاصله بسیار طولانی ما با ابدیت همانقدر است که قبلاً بوده و هیچ تغییری

21 - Wall Street
22 - Securities
23 - Donaldson, Lufkin & Jenrette
24 - Demographics
25 - Perception

حاصل نشده است. در حقیقت در طول ۲۰ سال گذشته اگر تنها یک پس‌رفت در زمینه‌های بهداشتی وجود داشته باشد مشکلات و نگرانی‌های روحی مربوط به پیر شدن، از دست رفتن تندرستی و ابتلا به بیماری‌های طولانی‌مدت است.

دلیل چنین تغییر نگرشی هر چه باشد، این تغییر فرصت‌های اساسی‌ای جهت نوآوری ایجاد کرده است. برای مثال این تغییر بازارهای گسترده برای نشریات بهداشتی فراهم آورده‌اند. یکی از این نشریات *American Health* است که در طول ۲ سال به تیراژ یک میلیون نسخه دست یافت. این تغییر همچنین فرصت‌هایی را برای تعداد قابل توجهی کسب و کارهای نوآور ایجاد کرد برای مثال یک شرکت آمریکایی با نام کلسشال سینسینگ^{۲۶} که فعالیت خود را با جمع‌آوری گیاهان کوهستانی، بسته‌بندی و فروش آنها توسط دوره‌گردان آغاز کرد پس از ۱۵ سال به فروش صدها میلیون دلار در سال دست یافت و به قیمت ۲۰ میلیون دلار به یک شرکت بزرگ فرآورده‌های غذایی فروخته شد.

تغییر نگرش‌ها، واقعیات را تغییر نمی‌دهد بلکه معانی آنها را تغییر می‌دهد و لزوماً زمان زیادی نیز نمی‌برد. تنها دو سال طول کشید تا تصویری که از کامپیوتر به عنوان یک تهدید یا چیزی که تنها شرکت‌های بزرگ از آن برای محاسبه مالیات‌های کالاها و درآمدها استفاده می‌کنند، تغییر کند. آنچه باعث می‌شود افراد نیمه پر یا خالی لیوان را ببینند بیشتر مد است تا واقعیت و آمار و ارقام در این مورد کاملاً بی‌تاثیر خواهند بود. اما این تغییر نگرش غیر محسوس یا مرموز نیست. این تغییر روشن است، می‌توان آن را تعریف کرد، آن را اندازه گرفت و مورد آزمایش قرار داد و از آن به عنوان یک فرصت نوآوری بهره جست.

۴-۲- دانش جدید

از میان فرصت‌های تاریخ‌ساز، آن دسته که بر پایه دانش جدید (علمی، فنی یا اجتماعی) بنا شده‌اند در بالاترین مرتبه قرار می‌گیرند. آنها فوق‌ستاره‌های کارآفرینی هستند و استفاده کنندگان از آنها به شهرت و پول دست می‌یابند. زمانی که از نوآوری صحبت می‌شود اغلب افراد این مفهوم به ذهنشان متبادر می‌شود.

نوآوری‌های مبتنی بر دانش از لحاظ زمان‌بری، نرخ شکست و قابل پیش بینی بودن و همچنین چالشی که پیش روی کارآفرین قرار می‌دهند با تمام دسته‌های دیگر متفاوت هستند استفاده از این نوع فرصت‌ها نیازمند تحقیق و تلاش گسترده‌ای است که هزینه زیادی مصرف می‌کند و تا مدت‌ها بازدهی محسوسی نخواهد داشت. این نوع فرصت‌ها طولانی‌ترین زمان تبدیل را دارند. بین ظهور یک دانش و تبدیل عصاره آن به یک تکنولوژی قابل استفاده، معمولاً مدت زمانی زیادی طول می‌کشد. بعد از این مدت زمان طولانی دیگری طول می‌کشد که این تکنولوژی به صورت یک محصول، فرآیند یا سرویس در بازار ظاهر شود. به طور کلی این زمان ظهور چیزی در حدود ۵۰ سال است، رقمی که با گذشت زمان و حتی در قرن بیستم نیز تغییر قابل توجهی نکرده است.

به عنوان مثال ابداع کامپیوتر به ۶ نوع دانش مختلف نیاز داشت. مفهوم ماشین محاسبه‌گر در نیمه اول قرن نوزدهم و توسط چارلز بیبج ارایه شد. سایر وقایع مهم اینگونه بودند: ابداع کارت پانچ توسط هرمان هولریت در ۱۸۹۰ برای تسهیل فرآیند سرشماری، ابداع سوئیچ الکترونیکی در ۱۹۰۶، ابداع منطق سمبولیک بین سال‌های ۱۹۱۰ و ۱۹۱۳ توسط برتراند راسل و آلفرد نورث و مفهوم برنامه‌نویسی و بازخور که حاصل تلاش‌های بی‌نتیجه جنگ جهانی دوم برای تولید یک اسلحه ضد زیردریایی بود. هر چند تمام اطلاعات لازم تا ۱۹۱۸ فراهم آمده بود اما اولین ماشین عملیاتی قبل از ۱۹۴۹ ساخته نشد. [۵]

اهمیت هر یک از منابع نوآوری به زمان و زمینه کسب و کار بستگی دارد. برای فردی که با فرآیندهای تولیدی صنعتی سر و کار دارد، تغییرات جمعیتی در مقایسه با حلقه و زنجیره گمشده، احتمالاً اهمیت چندانی نخواهد داشت. با وجود این تمام منابع فرصت‌های نوآوری باید به صورت سیستماتیکی تحلیل شوند، آگاه بودن از آنها به تنهایی کافی نیست. جستجو باید سازمان‌یافته بوده و به صورت سیستماتیک و منظمی انجام شود.

۵- شناسایی فرصت: تصادف، تشخیص^{۲۷} یا جستجو و تحلیل

همانطور که در مقدمه نیز گفتیم نظرات کاملاً متفاوتی در مورد شناسایی فرصت وجود دارد. در یک انتهای این طیف، نظریاتی قرار می‌گیرند که شناسایی فرصت را نتیجه یک جستجوی استاندارد و از پیش برنامه‌ریزی شده می‌دانند و در انتهای دیگر این طیف گروهی قرار می‌گیرند که شناسایی فرصت را نتیجه تصادف صرف می‌دانند. یکی از روندهای رو به رشد در بین کارآفرینان، کارآفرینانی همیشگی^{۲۸} هستند. گروهی که به کارآفرینی عادت کرده‌اند و کار اصلی آنها شروع کسب و کارهای جدیدی است که پس از مدتی با قیمت به مراتب بالاتری به سازمان‌های دیگر فروخته می‌شوند. نتایج یکی از مطالعات انجام شده [۷] در این زمینه نشان داد که شناسایی فرصت، فرآیندی است که در بین کارآفرینان، اغلب تکرار می‌شود و به محیط

تجاری یا صنعتی پیرامون آنها ارتباطی ندارد. بیش از یک سوم کارآفرینان مورد بررسی در این مطالعه، اظهار داشته‌اند که به طور متوسط هر ساله بیش از یک فرصت را شناسایی و پیگیری می‌کنند. نتایج همان تحقیق نیز نشان داد که این فرصت‌ها همواره با زمینه فعالیت فعلی کارآفرین مرتبط نیست. بیش از نیمی از فرصت‌هایی که توسط کارآفرینان مورد بررسی فوق شناسایی شده بودند، بی‌ارتباط با فعالیت آنها بوده است. بنابراین فرصت‌ها نتیجه حضور در یک فعالیت خاص یا اتفاقات نیستند و این مجموعه‌ای از رفتارها هستند که به شناسایی یک فرصت می‌انجامند. با توجه به ظهور و رشد روزافزون کارآفرینان همیشگی، به هیچ عنوان نمی‌توان شناسایی فرصت را یک شانس دانست. تنها این سؤال باقی می‌ماند: شناسایی فرصت چگونه که دراکر می‌گوید نتیجه جستجو و تحلیل سیستماتیک و استاندارد و هدف‌دار منابع فرصت‌ها است یا نتیجه تشخیص فرصت‌ها. هیلز^{۲۹} و لامپکین^{۳۰} در یک مطالعه [۸] کارآفرینان مورد بررسی خود را به دو گروه تقسیم کردند و گروهی از پاسخگویان که به سؤال "آیده این کسب و کار اکیدا متعلق به خود من بوده است" پاسخ مثبت داده بودند، را کارآفرینان انفرادی نامیدند. آنها مشاهده کردند که این گروه از کارآفرینان به شکل قابل توجهی بیش از گروه دیگر به تحلیل و جستجوی سیستماتیک فرصت‌ها تمایل نشان می‌دهند. این گروه از کارآفرینان همچنین نقش بسیار بیشتری برای آشنایی با یک صنعت یا بازار خاص قابل بودند و اغلب فرصت‌هایی مرتبط با زمینه فعالیت خود را می‌یافتند. این مطالعه نشان داد که کارآفرینانی که از شبکه‌ها^{۳۱} استفاده می‌کنند، اغلب نیاز کمتری به جستجوی اطلاعات دارند و بیشتر مواقع این فرصت‌ها هستند که به سراغ آنها می‌آیند. کارآفرینان غیر انفرادی همچنین به شکل قابل توجهی فرصت‌های بیشتری را در زمینه‌های غیر مرتبط با فعالیت‌های قبلی خود می‌یافتند. بنابراین به سؤال فوق می‌توان اینگونه پاسخ داد: شناسایی فرصت هم نتیجه تشخیص است و هم نتیجه تحلیل و جستجو. اما حتی کارآفرینانی که فرصت‌ها را تشخیص می‌دهند، نیز دارای ویژگی‌های خاصی هستند که از آن با عنوان هوشیاری کارآفرینانه^{۳۲} یاد می‌شود [۸ و ۹ و ۱۵].

۱-۶- هوشیاری کارآفرینانه

یکی از عوامل مؤثر بر شناسایی فرصت، هوشیاری کارآفرینانه است. گرو^{۳۳} (مدیر عامل و بنیان‌گذار اینتل) در "تنها بی‌پروایان پایدارند" [۱۸] چنین می‌نویسد: "همه ما باید خود را در معرض بادهای دگرگونی قرار دهیم. مشتریان و کارکنان رده پایین باید به ما دسترسی داشته باشند. بسیاری از مدیران ارشد در برج عاج خود به راحتی نشسته‌اند و اخبار باید به سختی و از میان لایه‌های گوناگون بگذرد تا به گوش آنها برسد. اینگونه مدیران اغلب آخرین فردی از سازمان هستند، که نسیم تغییر را حس می‌کند" [۱۸]. یافته‌های تجربی نیز مؤید نقش هوشیاری کارآفرینانه در شناسایی فرصت‌ها هستند. به یافته‌های زیر توجه کنید:

- ۱- توجه به اطلاعات خارج از سازمان: اسمیت^{۳۴} در یک مطالعه که پیرامون پردازش و عکس‌العمل مدیران به اطلاعات رقابتی صورت گرفت، دوگرایش اطلاعاتی برای مدیران مشخص کرد: برون‌گرایی و درون‌گرایی. یافته‌های تحقیق وی نشان داد که مدیران برون‌گرا (یعنی مدیرانی که به وقایع خارج از سازمان توجه بیشتری نشان می‌دهند) معمولاً اطلاعات بیشتری جمع‌آوری می‌کنند و در جمع‌آوری اطلاعات سرعت بیشتری نیز از خود نشان می‌دهند و بنابراین در شناسایی فرصت‌ها تواناتر هستند. از سوی دیگر مدیران درون‌گرا (یعنی دسته‌ای که به اطلاعات درون سازمان توجه بیشتری دارند) اغلب گرفتار دام ساده‌انگاری بیش از اندازه می‌شوند و بیشتر بر حس خود تکیه دارند. [۴]
- ۲- اختصاص زمان بیشتری به بررسی اطلاعات: تحقیقی که روی ۸۶ بنیان‌گذار و مدیر ارشد صورت گرفت، نشان داد که کارآفرینان به نسبت سایر مدیران، بخش بیشتری از زمان فراغت خود را به جستجوی اطلاعات اختصاص می‌دهند. [۹]
- ۳- استفاده از منابع اطلاعاتی متنوع: یافته‌های همان بررسی نشان دادند که کارآفرینان به نسبت سایر مدیران از منابع اطلاعاتی متنوع‌تری استفاده می‌نمایند [۹]. مدیران اغلب به گزارشات رسمی و آمارهایی که در داخل سازمان وجود دارد اکتفا می‌کنند. اما مدیران حتی با قدم زدن^{۳۵} و صحبت با کارکنان سازمان خود نیز می‌توانند اطلاعات بسیار ذی‌قیمتی را جمع‌آوری کنند
- ۴- توجه به نظریات و مشکلات مشتریان: بیش از ۹۰٪ کارآفرینان مورد مطالعه در یک بررسی با این نظریه که، توجه به صحبت‌ها و نظریات مشتریان و فهم خواسته‌های ایشان برای آنها یک روش مهم شناسایی فرصت بوده است، کاملاً موافق بوده‌اند. [۷]

29 - Hills
30 - Lumpkin
31 -Network
32 - Entrepreneurial Alertness
33- Grove
25- Smith
35- Wandering Around

تحقیق لامپکین و هیلز [۸] نیز نشان داد که حدود ۹۰٪ از کارآفرینان خود را دارای نوعی هوشیاری کارآفرینانه می‌دانند و شدت این باور در میان کارآفرینان که ایده فرصت متعلق به خود آنها بوده است، به مراتب بیشتر است تا کارآفرینانی که از طریق ارتباطات اجتماعی فرصت‌ها را شناسایی کرده‌اند.

۲-۶- نقش ارتباطات اجتماعی و شبکه‌ها

نقش ارتباطات اجتماعی و شبکه‌ها در شناسایی فرصت یکی از مسایلی است که از مدت‌ها پیش مورد توجه قرار گرفته است. اینکه چه نوع ارتباطات اجتماعی به شناسایی فرصت منجر می‌شوند و اینکه فرصت‌های شناسایی شده در اثر ارتباطات اجتماعی در مقایسه با فرصت‌های شناسایی شده توسط خود کارآفرین دارای چه تفاوت‌ها، مزایا و تفاوت‌های فرآیندی هستند در اغلب تحقیقات مرتبط مورد بررسی قرار گرفته است.



شکل ۴: مدل شناسایی فرصت

نوشته‌های کلاسیک اغلب بر نقش ارتباطات ضعیف و آشنایی‌های دور بر شناسایی فرصت تأکید شده است. ارتباطات ضعیف نقش پلی را دارند که کارآفرین را قادر می‌سازد به منابع اطلاعاتی دسترسی پیدا کند که الزاما از طریق روابط قوی و آشنایان نزدیک قابل دسترسی نیستند. اغلب افراد همه چیز را در مورد شبکه‌هایی که با آنها ارتباط نزدیک دارند (از قبیل دوستان نزدیک و آشنایان)، می‌دانند اما شبکه‌هایی که از ارتباط ضعیفی با آنها برخوردارند اما (آشنایان دور)، اغلب جایگاهی در چرخه درونی آنها ندارند. در حالیکه آشنایان دور به علت اینکه بسیار پرتعدادتر هستند، می‌توانند منابع اطلاعات منحصر به فردی باشند. یکی دیگر از دلایلی که باید به شبکه‌های اجتماعی دارای ارتباطات ضعیف توجه بیشتری نشان داد این است که فرد از طرق مختلفی به اطلاعات موجود در یک گروه از دوستان و آشنایان نزدیک خود دسترسی دارد (به هر حال یکی از افراد گروه اطلاعات را منتقل خواهد کرد). اما راه‌های زیادی برای دستیابی به اطلاعات موجود در یک گروه اجتماعی دارای ارتباط ضعیف با فرد وجود ندارد و بنابراین توجه بیشتری را می‌طلبد. دقت به شبکه‌های اجتماعی دارای ارتباط ضعیف با فرد یک مزیت دیگر نیز دارد و آن آشنایی با دیدگاه‌های متنوع در مورد یک موضوع است. [۵]

لامپکین و هیلز نیز در بررسی خود [۸] به این نتیجه رسیدند که آن دسته از کارآفرینان که از طریق ارتباطات اجتماعی فرصت را شناسایی می‌کنند در مقایسه با گروه دیگر کارآفرینان، فرصت‌های بیشتری را شناسایی می‌کنند.

۳-۶- دانش

تحقیقات متعدد که در ادامه به برخی از آنها اشاره خواهیم کرد، نشان داده‌اند که دانش در مورد یک زمینه، یک عامل مؤثر در شناسایی فرصت به شمار می‌رود. یک کارآفرین باید محیط بازار را به خوبی مشاهده نموده، نیروهای جهت‌دهنده و فاکتورهای بحرانی بازار را شناسایی کرده و تأثیرات این مؤلفه‌ها بر یکدیگر را بداند. دانش پیشین باعث خلق یک دالانی از دانش می‌شود که این دالان مسیر کارآفرین به سوی کشف فرصت‌ها را می‌گشاید. سه بعد از دانش پیشین در فرآیند کشف فرصت‌ها نقش پراهمیتی دارند: دانش پیشین در مورد بازار، دانش پیشین در مورد نحوه ارضای بازار و دانش پیشین در مورد مسایل و مشکلات مشتریان. آنچه در تحقیقات تجربی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است، دانش پیشین در مورد مسایل و مشکلات مشتریان است. [۸ و ۱۴]

بیش از ۸۰٪ کارآفرینان بررسی شده در مطالعه لامپکین و هیلز اعتقاد داشتند که پس از آشنایی و ورود به یک بازار راحت‌تر می‌توان فرصت‌های موجود در آن را شناسایی کرد و بیش از ۹۰٪ از آنها اعتقاد داشتند که آشنایی و حضور قبلی در بازار برای ایجاد یک محصول یا سرویس که توانایی ارضای نیازهای بازار را داشته باشد، ضروری است. [۸]

۴-۶- خلاقیت

هر چند هوشیاری کارآفرینانه و شبکه‌ها می‌توانند در دسترسی کارآفرینان به اطلاعات مؤثر باشند، اما آگاهی از یک مشکل مشتریان یا یک نیاز ارضا نشده آنها، به تنهایی برای کارآفرینی کافی نیست. خلاقیت یکی از عناصر ضروری شناسایی و استفاده از فرصت به شمار می‌رود. در یکی از مطالعات

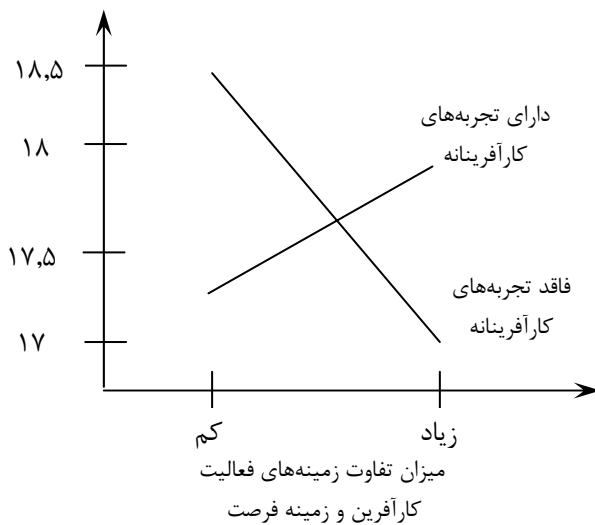
انجام شده در این زمینه، ۹۹٪ از کارآفرینان پاسخگو با این که "خلاق بودن یک عامل مهم برای شناسایی فرصت‌های کسب و کار به شمار می‌رود"، موافق بوده‌اند [۸].

۷- عوامل مؤثر بر فرآیند جستجوی اطلاعات کارآفرینانه

برای درک بهتر جزئیات فرآیند شناسایی فرصت به شکل ۴ که یک مدل ساده فرآیند شناسایی فرصت است، توجه کنید. این مدل شامل چهار مرحله پیش از درک^{۳۶}، درک^{۳۷}، شرح جزئیات فرصت^{۳۸} و تصمیم برای پیش‌روی^{۳۹} می‌باشد.

اتفاقات بین مراحل سوم و چهارم بیشتر از نوع ارزیابی فرصت هستند تا شناسایی آن و بنابراین مورد توجه این نوشته قرار نمی‌گیرند. آنچه تا کنون بیشتر مورد توجه ما قرار داشت حوادث بین مراحل اول و دوم بودند. در این مدل، کارآفرین پس از رسیدن به مرحله الهام، به تحلیل و مشاهده می‌پردازد تا تمام جوانب فرصت برای وی روشن شود. دو فاکتور اصلی مؤثر بر این جستجوی اطلاعات عبارتند از ۱- تجربیات کارآفرینانه قبلی فرد، ۲- آشنایی قبلی کارآفرین با زمینه مورد نظر.

میزان جستجوی
اطلاعات



شکل ۵: نقش تجربه‌های کارآفرینانه و آشنایی با زمینه فرصت در میزان اطلاعات مورد جستجو

در مطالعه‌ای که توسط آرنولد کوپر و گروهی دیگر انجام شد شش منبع ممکن برای جمع‌آوری اطلاعات در این مرحله مشخص شد و از پاسخگویان خواسته شد که با توجه به میزان استفاده‌شان از این منابع به هر یک از آنها نمره‌ای بین یک تا چهار اختصاص دهند. نتایج این بررسی نشان داد که رابطه این عوامل و میانگین جستجوی اطلاعات توسط کارآفرین مطابق شکل ۵ است. [۴]

از آن رو که تصمیم کارآفرین در این مرحله یک تصمیم حیاتی و سرنوشت‌ساز است و با شکست کسب و کار رابطه مستقیم دارد و اتخاذ صحیح این تصمیم نیاز به اطلاعات دارد از این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که انجام فعالیت‌های کارآفرینانه در خارج از زمینه فعالیت‌های قبلی فرد برای اشخاصی که فاقد تجربه فعالیت‌های کارآفرینانه هستند یک ریسک بزرگ محسوب می‌شود

۸- جمع‌بندی

در این نوشته که به نوعی جمع‌بندی و تحلیل مقولات مرتبط با فرآیند شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه است، ابتدا با استفاده از مفاهیم مدیریت استراتژیک به تبیین مفهوم کارآفرینی پرداختیم و کارآفرینی را نوعی از رفتارهای مدیریتی دانستیم که وجه مشخصه آن توجه به منابع، استفاده از منابع جدید، استفاده از روش‌های جدیدی برای ترکیب منابع، کاوش و جستجو، کشف و شناسایی و پیگیری فرصت‌ها می‌باشد. پس از آن نوشته‌های کلاسیک در مورد شناسایی فرصت را مرور کردیم و به نقل از آنها هفت منبع عمده شناسایی فرصت را برشمردیم. با بررسی یافته‌های تجربی به این نتیجه رسیدیم که شناسایی فرصت هم می‌تواند نتیجه تحلیل و جستجو باشد و هم نتیجه تشخیص. اما حتی کارآفرینانی که فقط فرصت‌ها را تشخیص می‌دهند و به جستجو و تحلیل سیستماتیک و هدف‌داری برای شناسایی فرصت‌ها دست نمی‌زنند، ویژگی‌های خاصی دارند که از آن با عنوان هوشیاری کارآفرینانه یاد می‌شود. عواملی از قبیل ارتباط با شبکه‌های اجتماعی، توجه بیشتر به اطلاعات و پیشامدهای خارج از سازمان، آشنایی با مشکلات و نیازهای مشتریان و همچنین آشنایی با مکانیزم‌های بازار در زمینه یک فعالیت خاص از جمله عوامل مؤثر در ایجاد این هوشیاری کارآفرینانه می‌باشند.

منابع:

1. Bygrave, W. D. & Hofer, C. W., *Theorizing About Entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice. 16(2), 13-22, (1991).
2. Christensen, P. S., Madsen, O. O., & Peterson, R., *Opportunity Identification: The Contribution of Entrepreneurship to Strategic Management*. Denmark: Aarhus University Institute of Management, 1989
3. Cooper, A. C. (1981). *Strategic Management: New Ventures and Small Business*. Long Range Planning, 14(5), 39-45.
4. Cooper, A., Folta, T., Woo, C., *Entrepreneurial Information Research*, Journal of Business Venturing, 10, 107-120
5. Drucker, P., *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row
6. Fjeldstad, O., Haanes, K., *Linking intangible resource to ways of competing*, 18th Annual international conference of the strategic management strategy, Orlando, 1998
7. Hills, G., Lumpkin, G.T. *Opportunity Recognition Research: Implications for Entrepreneurship Education*, The 1997 Entrepreneurship Conference, June, 1997, Monterey Bay, California, USA
8. Hills, G., Lumpkin, G.T., Singh R., *Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs*, Frontiers of Entrepreneurship Research Conference, 1997
9. Kaish, S. & Gilad, B., *Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs v. Executives: Sources, Interest, and General Alertness*. Journal of Business Venturing, 6, 45-61., 1991.
10. Kirzner, I. M., *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 1973
11. Koller, R. H. (1988). *On the Source of Entrepreneurial Ideas*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, MA: Babson College
12. Mintzberg, H., "That's not "turbulence," Chicken Little, it's really opportunity." *Planning Review* 22(6): 7-9., 1994
13. Porter, M., *The Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, (March - April 1979)
14. Shane, S., *Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities*, Organization Science 11(4): 448-469., 2000
15. Shepherd, D., Detienne, D., *Discovery of Opportunities: Anomalies, Accumulation and Alertness*, , Frontiers of Entrepreneurship Research Conference, 1997
16. Stevenson, H. H., & Jarillo-Mossi, J. C. (1986). *Preserving Entrepreneurship as Companies Grow*. Journal of Business Strategy, 7, 10-23.
17. Wiklund, j., *Small Firm Growth and Performance; Entrepreneurship and beyond*, JIBS, 1982

۱۸. تنها بی پروایان پایدارند، اندرو، گرو، مترجم عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، فر، ۱۳۷۸