

Individual and collective entrepreneurship for SMEs:

The case of French Exceptions” . by:Michel Marchens

عباس نوری زاده

کارآفرینی فردی و گروهی در کسب و کارهای کوچک و متوسط

برای بسیاری از صاحبان در حوزه کارآفرینی یا به تعبیری سرمایه داری درک شرایط و پیچیدگیهای موضوع کارآفرینی و ارتباطات این موضوع در فرانسه دشوار به نظر می رسد . مثلاً فوکویاما فرانسه را در زمره کشورهای می داند که اعتماد از سطح پائینی برخوردار است و افراد تمایلی به کارآفرینی ندارند و بیشتر به سوی کارمند شدن تمایل دارند و بعلاوه سرمایه داران مورد تنفر هستند . خلاصه آن که نظام کاپیتالیستی چندان از جایگاه محبوبی برخوردار نیست . بنابراین در مطالعات بین المللی نیز مانند آنچه مایکل پورتر انجام داده است از فرانسه نامی به میان نیامده است .

آنچه که به عنوان تفاوتهای فرانسه یاد می شود را می توان با این ویژگی ها نشان داد:

- ۱- قدرت دولت ، بروکراسی گسترده ، تمرکز گرایی در تصمیمات ، دخالتهای اقتصادی دولت و از این قبیل .
- ۲- ضعف مشروعیت فعالیتهای اقتصادی خصوصی در مقایسه با بخش دولتی (گزارش سال ۲۰۰۰، GEM،
- ۳- تمایل به محافظه کاری

البته خوشبختانه شرایط خیلی هم منفی نیست و شاهد رشد و موفقیت بسیاری از کسب و کارهای کوچک و متوسط خصوصی در فرانسه هستیم که در کنار بخشها و خوشه های صنعتی دولتی رشد کرده اند .

در فضای کسب و کار متفاوت فرانسه قلمرو کاری مشکل از منابع ویژه ، نظرات و سلیق گوناگون افراد و توانمندیهای آنان وجود دارد و کسب و کارهایی که در قلمروی بخش دولتی قرار می گیرند از حمایتهای خاص ، بازار مصرف و کیفیت لازم و دیگر منابع بهره مند خواهند شد. از بهترین مثالها می توان به قلمرو تولید شامپاین اشاره کرد که در آن فقط یک شرکت بزرگ مجاز به کاشت و برداشت محصول ، تولید شامپاین و عرضه محصول با برند champagne می باشد و به نوعی منوپولی (انحصار گرایی) ایجاد کرده است .

آلفرد مارشال نیز با مشاهده نواحی صنعتی موجود در فرانسه و بررسی فعالیتهای آنان، به عوامل محلی موفقیت کسب و کارها اشاره کرده است، عواملی مانند مکان، ارتباطات؛ توانمندیهای خاص کارکنان و هم افزایی قابلیت ها و ظرفیتهای میان واحد ها برای کارآفرینان محلی. امروزه مکتب و تفکر ایتالیایی که برگرفته از تفکرات مارشالی می باشد و همچنین سبک های نوین تر مانند مایکل پورتر، "دلایل موفقیت و ثروت ملل" اهمیت ایجاد خوشه های کسب و کاری را بیش از پیش نشان داده است.

آنچه که از آن به عنوان تفاوت های فرانسوی یا استثنائات یاد می شود نشان می دهد که علاوه بر عواملی همچون زمین، آب و هوا، توان و مهارت کارکنان و مدیران، سابقه و از این قبیل عوامل دیگری نیز از جمله نهادهای عمومی یا مردمی، قوانین و غیره می توانند کمک موثری در جهت حمایت از تولید و تولید کننده بشمار آیند.

در مقابل، کسانی که طرفدار تجارت آزاد هستند و با حمایت های قانونی از کسب و کارهای دولتی مخالفند و می گویند اگر کسب و کاری شایستگی و توان رقابت دارد و منابع منحصر به فردی برای خود دارد دیگر نباید با قوانین از آن محافظت کرد زیرا بدین ترتیب دیگر رقبا که توان کمتر دارند و در زیر چتر حمایت قرار نمی گیرند امکان نو آوری و رقابت نخواهند داشت.

البته امروزه قصای کسب و کار در فرانسه نیز بدلیل حضور در اتحادیه اروپا و عضویت در سازمان تجارت جهانی رقابتی شده است.

صاحب نظران حوزه کسب و کار در فرانسه نیز از دو منظر به تورم کارآفرینی می نگرند:

۱- نگاه یا رویکرد منبع محوری ۲- رویکرد شایستگی محوری

در ابتدا به توضیح موضوع قلمرو در قصای کسب و کار فرانسه خواهیم پرداخت و سپس ارتباط پویای میان اجزا آن (۱) ریشه های تاریخی، (۲) ویژگیهای خاص زمانی و مکانی (۳) کار آفرینی جمعی را تشریح خواهیم کرد.

۱- تولید در قلمرو، یک سیستم محلی خاص

صاحب نظران فرانسوی در حوزه تولید و توسعه منطقه ای در خصوص قلمروی یک کسب و کار این تعریف را ارائه داشته اند:

قلمرویی که یک شرکت به عنوان قلمروی و محدوده خود با ارتباط بیرون در یک حوزه فیزیکی و جغرافیایی، فرهنگی، اجتماعی از آن خود کرده است (راستوین ۱۹۹۹)

در تعاریف دیگر قلمروی یک شرکت محدوده ارتباطات اجتماعی است که در حوزه بازار، محصول و قلمرو جغرافیایی شکل می‌گیرد و به منابع منحصر به فردی مانند منابع طبیعی؛ شاسیتهای متمایز کننده و از این قبیل اشاره دارد. در عین حال در تعاریف موجود SME ها و خوشه‌های صنعتی که در یک حوزه مشابه فعالیت دارند نیز یک محدوده یا قلمروی فعالیت را برای خود به وجود می‌آورند.

منطقه وایمکس نیز از جمله این مناطق ویژه به شمار می‌رود. این منطقه در نزدیکی چانل و پارک طبیعی است و چندین روستا را که از بزرگراه دور هستند در بر می‌گیرد.

در دهه ۶۰ افراد ساکن سابقاً در مشاغل مرتبط با صنایع ریخته‌گری و آهن‌گری فعال بودند اما پس از رکود فعالیت‌های مرتبط با آهن آنها شبکه‌های کوچکی را از کسب و کارهای خانوادگی در ساخت شیرآلات آغاز کردند.

امروز این منطقه به ساخت و درآمد و همچنین صادرات گسترده انواع شیرآلات مشهور شده است.

شایستگی محوری ساکنین و صاحبین مشاغل در این منطقه مهارت اصلی در کار با آهن و همچنین ایجاد شبکه‌های قوی کسب و کارهای خانوادگی می‌باشد.

۲- قلمروی تولید: گروه استراتژیک ویژه

این صنعت را می‌توان به سه گروه عمده استراتژیک تقسیم‌بندی کرد:

- ۱- محصولات مصرفی: پر مصرف، تمرکز بر قیمت و هزینه پایین، استراتژی تولید انبوه و رهبری در هزینه
- ۲- کالاهای لوکس: متمایز؛ تمرکز بر افزایش هزینه‌های بازاریابی، زنجیره تأمین؛ خرده فروشی
- ۳- کالاهای خاص برای مشتریان ویژه: با تمرکز بر استراتژی تمرکز، با استانداردهای بالا و تخصص‌گرایی در نتیجه شرکت‌های بزرگ بیشتر به دنبال کسب و کارهای جدیدی می‌باشند که با انتظارات جدید مشتریان همخوانی داشته، ایجاد تمایز نموده و مشتریان را مایل به خرید نماید.

تولیدکنندگان بزرگ با ایجاد شبکه‌ای از کسب و کارهای کوچک‌تر و خرده فروشان قلمروی خود را معین می‌نمایند. اما از سویی مشتریانی که به تمایز یا ویژگی خاص یک محصول اهمیت می‌دهند در خصوص کالاهای تولید شده در کشورهای مختلف دیگر چندان اطمینانی ندارند. آنها یقین ندارند که آیا محصول مورد نظر دارای کیفیت و اصالت مورد انتظار است یا خیر.

شرکت‌های بزرگ برای ایجاد قلمروی کسب و کار خود رویکردهای متفاوت را در پیش رو گرفته‌اند:

- ۱- رویکرد شناختی: به روند اخذ تصمیمات استراتژیک می‌پردازد.
- ۲- رویکرد شبکه‌ای: که به تشکیل و توسعه شبکه‌های ارتباطی افراد در سطوح مختلف می‌پردازد.
- ۳- رویکرد کارآفرینانه: که به فعالیتهایی از جمله سرمایه‌گذاری‌هایی مخاطره پذیر، خلاقانه، شیوه‌های ساماندهی جدید و از این نوع می‌پردازد.

اغلب شرکت‌های موفق به ترکیب مناسبی از رویکردهای فوق دست یافته‌اند.

۳- قلمروی تولید به عنوان یک تاریخ موفق

در بیشتر مواقع داستان موفقیت شرکت‌ها به عنوان داستان‌های تخیلی با شخصیت‌های ابرزمینی فرض می‌شود که دست یافتنی نیستند. در بسیاری موارد نیز آن چه که عامل شهرت و موفقیت شرکتی یا فردی شده است منطقه یا قلمروی تولید در آن بوده است. مثلاً پنیر منطقه مونت پولیر که از زمان‌های بسیار قدیم مشهور بوده است؛ سفال منطقه سنت جان و از این قبیل. مکان و منطقه جغرافیایی می‌تواند یک مزیت رقابتی در تثبیت قلمروی کسب و کار به شمار آید.

بسیاری از کسب و کارهای مشهور فرانسوی امروزی از این دست می‌باشند که مزیت مکان برای آنها بسیار مهم است. اما از سویی انتقادی نیز بر کارآفرینان فرانسوی گرفته می‌شود که می‌گویند آنها سود حاصله از فعالیت‌شان را هزینه ساخت قصر و کاخ‌های بزرگ برای خود می‌کنند و سرمایه‌گذاری توسعه‌ای انجام نمی‌دهند.

۴- قلمروی تولید به عنوان یک شبکه متحد

در گذشته صاحبان کسب و کارها در فرانسه توجه اصلی خود را معطوف به مزیت مکانی یا قلمرو اصلی تولید معطوف می‌داشتند، اما امروزه کارآفرینان توجه زیادی نیز به ایجاد شبکه‌های کسب و کاری به عنوان یک الزام کاری در توسعه فعالیت‌ها نشان می‌دهند تا بدین وسیله در رقابت پیشتازی کنند. آنها خوشه‌های حرفه‌ای را برای خود به وجود می‌آورند. به عضویت نهادهای اجتماعی در می‌آیند، عضو انجمن‌های حرفه‌ای و مردمی می‌شوند؛ با NGO ها ارتباط برقرار می‌نمایند و در تلاشند تا از منابع محیطی بهره مناسب را کسب کنند. ایجاد شبکه‌های حرفه‌ای اکنون یکی از استراتژی‌های پر طرفدار در میان کارآفرینان فرانسوی محسوب می‌گردد.

بر اساس گزارش منتشره از سوی سازمان توسعه همکاری‌های اقتصادی OECD در خصوص وضعیت فرانسه از منظر انتقال دانش و تکنولوژی موضوعات زیر مورد تأکید قرار گرفته است:

- عوامل حمایتی: عواملی که مسئول وضع قوانین، تخصیص منابع، حمایت‌های مالی، انتقال تکنولوژی، مطالعات بازار، آموزش‌های عمومی و از این قبیل هستند.
- عوامل مشارکتی: عواملی که با فعالیت‌های یک شرکت به صورت مستقیم درگیر هستند، از جمله مواد، تجهیزات، تأمین کنندگان، پیمانکاران خرد و فروشندگان جزء، مشتریان و خریداران عمده.
- عوامل تخصصی: از جمله مشاورین، آزمایشگاه‌ها و غیره.

در این میان برخی از شرکت‌ها نیز محیط یا قلمروی خود را با ترکیب عوامل اقتصادی و برونسپاری فعالیت‌ها ایجاد کرده‌اند. آنها استراتژی‌های متفاوتی را برگزیده‌اند از جمله:

- پرهیز از رشد (جلوگیری از ازدیاد هزینه‌ها و مخارج)
- بهره‌مندی از توانایی‌های تأمین کنندگان ماهر
- پرهیز از اتلاف منابع و انرژی شرکت در خصوص فعالیت‌های غیر سودمند

در خصوص این شرکت‌ها می‌توان به عوامل درونی دیگری نیز از جمله عوامل کارآفرینانه جمعی نیز اشاره کرد مانند تلفیق شبکه‌های اجتماعی و اقتصادی به اشتراک‌گذاری دانش و تخصص در میان اعضای شبکه.

برای روشن شدن مطلب می‌توان به مورد شرکت ادویه (فلفل) Espelette اشاره کرد. اسپلیت روستایی کوچک در منطقه باسک در نزدیکی مرز اسپانیا می‌باشد. آب و هوای منطقه به خاطر نزدیکی به اقیانوس اطلس گرم و مرطوب در اکثر فصول سال است. مهاجرینی که به مکزیک می‌رفتند با خود فلفل به همراه می‌آوردند. کم‌کم کاشت فلفل در این منطقه رونق گرفت (فلفل قرمز). رفته رفته شهرت فلفل اسپلیت بیشتر شده و مسئولین منطقه با برگزاری جشنواره ادویه و غذا به شهرت آن افزودند و تولید آن را به صورت انحصاری در منطقه محدود کردند و تلاش بسیاری کردند تا مردم منطقه به جای رقابت غیر منطقی با یکدیگر همکاری سازنده داشته باشند.

بنابراین برای شهرت و کسب بازارهای داخلی و خارجی مناسب کلیه افراد و نهادهای منطقه نقشی را بر عهده گرفتند. مثلاً یک آژانس کوچک مسافرتی و تور مأمور شد تا با برگزاری جشنواره غذا و ادویه فلفل، توریست‌هایی را از دیگر مناطق جذب نماید و یا یک موزه فلفل را راه اندازی کند. بدین ترتیب کارآفرینی فردی تبدیل به یک

شبکه‌ای از کارآفرینان گروهی یا جمعی شد که هر فرد نقش خود را در قبال هدف اصلی می‌دانست. به عقیده صاحب‌نظران دستیابی به این تغییر عمده حاصل چند تغییر در نحوه عملکرد و نگرش فعالان کسب و کار در منطقه بوده است از جمله:

- کاهش فعالیت‌های سنتی در کسب و کار و روی آوردن به رویکردهای فرصت‌جویانه در کسب و کار
- گسترش حس همکاری و تعلق گروهی در میان فعالان کسب و کار مشابه در یک منطقه
- ترویج روحیه کارآفرینانه ریسک‌پذیر و دیدن کسب و کارها در دیگر مناطق جهان (مهاجرین باسکی به مکزیک و امریکا)
- تشکیل گروهی پویا از مسئولین آگاه، مدیران و فروشندگان منطقه که یک هدف اصلی داشتند " کسب بازار بزرگ داخلی (فرانسه) و بازاریابی در سطح کل اروپا".

بررسی یک مورد ناموفق: عدم برقراری ارتباط مناسب میان اهداف فردی و گروهی، مورد موندای

منطقه روسالین در فرانسه از بزرگ‌ترین مناطقی است که در آن ذرت و انگور کاشت می‌شده است و از دیرباز در تولید واین و ذرت مشهور بوده است. پس از مدتی کاشت و برداشت ذرت، دامپروری و تولید پشم گسترش بیشتری یافت. با توجه به آب و هوای مناسب در این منطقه و توسعه صنعتی تولید مشروب توسط تولیدکنندگان خرد ادامه یافت و رفته رفته مشروب تولیدی با افت کیفیت روبرو شد و مشتریان همیشگی خود را از دست داد و فعالان کسب و کار به سختی می‌توانستند بازار خود را حفظ کنند آن هم اندکی از بازار را. در آن زمان یک کسب و کار خانوادگی به نام موندای وارد عرصه شد. موندای تولیدکنندگان و فروشندگان خرد را متقاعد کرد تا تولید خود را به او بدهند. سپس با افزودن یک برچسب «تولید فرانسه» سعی در فروش محصول در دیگر مناطق اروپا هم مرز فرانسه نمود. در عین حال چند رقیب دیگر نیز به اقدام مشابه دست زدند. که هر کدام از استراتژی‌های مختلفی پیروی می‌کردند.

- مدافعان: تعاونی‌های کوچکی از تولیدکنندگان و این که محصولی ارزان قیمت با کیفیت پایین را به صورت فله به فروشندگان اصلی در کشورهای هم‌جوار می‌فروختند. ایشان در تلاش بودند سهم اندکی را از بازار بدست آورند و با احتیاط فعالیت کنند.
- منفعلان: گروه‌هایی از تولیدکنندگان که محصولات خود را منطبق با سلائق مشتریان عرضه می‌کنند و با دقت بیشتری اعضای شبکه خود را انتخاب می‌کنند.

- انطباق‌پذیران: کسب و کارهای مدیر مالک با هدف ورود به بازارهای جدید با ایجاد شبکه و اتحادهای کسب و کاری، ادغام و توسعه.
- پیشگامان: کارآفرینان جدیدی که با بهره‌گیری از قابلیت‌های ویژه و منحصر به فرد (زمین، منطقه، دانش و مهارت و ...) و امتیاز رقابتی از فرصت‌ها بهره لازم را می‌برند.

تا پایان قرن نوزدهم شیوه‌های مذکور و تعاونی‌ها مشغول بودند. اما در نهایت اختلافات قدیمی و پنهان میان صاحبان کسب و کارهای خانوادگی بر سر رقابت و عدم تحمل یکدیگر باعث شد تا بخشی که مسئولیت کاشت و کشاورزی را بر عهده داشتند از خود بپرسند که چرا سود آنها کمتر از دیگر دست‌اندرکاران صنعت مشروب‌سازی است در حالی که زحمت بیشتری را متحمل می‌شوند. آنها تصمیم گرفتند تا قیمت را بالا ببرند و به همین ترتیب دیگر اعضای زنجیره تولید محصول نیز با یکدیگر دچار تعارض در منافع شدند و کم‌کم اختلافات آن چنان بالا گرفت که کل زنجیره تولید متصل به موندوای از هم پاشید. از دلایل مهم این از هم پاشیدگی عدم مدیریت صحیح موندوای بر زنجیره تولید بود.

از منظر مدیریتی، موندوای تلاش کرد تا با مذاکره با اعضای زنجیره و شورای شهر به یک توافق دست یابد و تلاش نمایند تا از شکست کار جلوگیری کنند اما از آنجا که قبل از آن شبکه و اتحاد لازم را به وجود نیاورده بود در این کار موفق نشد.

نتیجه‌گیری

این گزارش به شناخت بهتر «تفاوت‌های فرانسه» که شامل استثنائات با مدل سنتی است و از سویی تفاوت‌های میان کارآفرینی فردی و جمعی را نیز نشان می‌دهد.

الگوی کارآفرینی فرانسوی از تعامل قوی میان اعضا که در سطوح مختلف شکل گرفته نشات می‌گیرد. سطوحی مانند اقتصادی، اجتماعی و عوامل سیاسی، بخش‌های خصوصی و دولتی.

در الگوی فرانسوی ریسک‌گریزی بیشتر از ریسک‌پذیری به چشم می‌خورد اما از سویی نمونه‌های کارآفرینی جمعی با مثال‌های فوق بسیاری وجود دارند.

کارآفرینان جمعی یا زنجیره‌ای در فرانسه با شناخت منافع مشترک قلمروی مناسبی را جهت توسعه کسب و کار خود فراهم آورده‌اند.

تحولات جهانی نیز تأثیرات گوناگونی بر الگوی کارآفرینی فرانسوی داشته است از جمله:

- تجارت آزاد موجب گسترش رقابت شده است. صنعت مشروب در امریکای جنوبی، استرالیا و اروپای شرقی رشد کرده است. تولیدکنندگان فرانسوی اکنون مجبور به ارائه کیفیت بالاتر و رقابت در سطح جهانی می‌باشند.
 - قدرت اقتصادی فرانسه تا حدودی ضعیف شده است. بخش‌های دولتی خصوصی شده‌اند. حمایت مالی دولت از بخش‌های غیر رقابتی دولتی با چالش‌ها و انتقادات بسیاری روبرو می‌باشد.
 - مناطق و بخش‌های روستایی نیز تورم یافته‌اند. کارآفرینان جوانان در گوشه‌های خلوت بازار، فعال شده‌اند و فعالیت کارآفرینان شرکت‌های کوچک رشد چشم‌گیری داشته است و این موضوع به نوبه خود فاصله میان جامعه مدنی و سیاسی را بیشتر کرده است.
- به عبارت دیگر الگوی فرانسوی با اقدامات دولت در کسب و کار و سیستم تشریفات اداری گسترده موجب ترویج و توسعه کارآفرینی فردی و گروهی (جمعی) شده است.

پایان

مترجم: عباس نوری زاده