

## ارائه و آزمون مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا بر تدوین استراتژی های شرکت‌های کوچک و متوسط با در نظر گرفتن قابلیت های استراتژیک در حوزه سلامت

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۲۵ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۱۱

### خلاصه

#### مقدمه

در این تحقیق به طراحی مدلی جهت تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا در شرکت های کوچک و متوسط (SME) با مطالعه موردی شرکت های سلامت محور پرداخته شده است.

#### روش کار

روش پژوهش حاضر آمیخته (کیفی و کمی) بوده است. در بخش کیفی تحقیق مهمترین مؤلفه‌های تشکیل دهنده مدل پارادایمی برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا شناسایی شد. برای انجام این کار از طریق نمونه گیری هدفمند، ۱۵ نفر از اساتید دانشگاه، کارشناسان، متخصصان در حوزه بازاریابی و برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی بنگاههای کوچک و متوسط انتخاب شدند و با آنها مصاحبه عمیق انجام شد. در نهایت داده های مصاحبه ها با استفاده از روش داده بنیاد تجزیه و تحلیل شدند. سپس پرسشنامه تحقیق بر اساس نتایج بخش کیفی، طراحی و بین نمونه های تحقیق در بخش کمی توزیع شد. جهت تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه از روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد.

#### نتایج

نتایج تحقیق نشان داد با توجه به نتایج جدول فوق، فرایندهای R&D با ضریب مسیر ۰/۵۰، ارزش های عالی مالک/مدیر با ضریب مسیر ۰/۲۳، سرمایه انسانی / استراتژیک با ضریب مسیر ۰/۲۷ و قابلیت های استراتژیک با ضریب مسیر ۰/۰۷ بر تدوین استراتژی های شرکتی تاثیر دارند. طبق آمار بدست آمده فرایندهای R&D در این بین بیشترین تاثیر را بر تدوین استراتژی های شرکتی داشته است. همچنین یافته های پژوهش نشان داد برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا در SME ها می تواند از طریق فعالیت های بازارگرایی و بکارگیری قابلیت های پویای بازارگرایی به تبع آن افزایش اثربخشی استراتژیک و در نتیجه بالابردن تاب آوری سازمانی، منجر به بهبود عملکرد SME های شود.

#### کلمات کلیدی

برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا، شرکت‌های کوچک و متوسط، حوزه سلامت.  
پی‌نوشت: این مطالعه فاقد تضاد منافع می باشد.

مهشید احمدی<sup>۱</sup>

بهرام خیری<sup>\*۲</sup>

بهروز قاسمی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Email: bahramkheiri@gmail.com

## مقدمه

دردنیای امروز که شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط باتلاطم و عدم اطمینان بسیاری مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده است. سیستم‌های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تاثیر آنها را بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین‌گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها، از فرصت‌های پیش‌آمده به نحو شایسته استفاده کرده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود. امروزه فعالیتهای اقتصادی جهان توسط سازمانهایی با اندازه‌های بزرگ، متوسط و کوچک انجام می‌شود. این سازمانها در محیطی در حال تغییر و بازاری رقابتی فعالیت می‌کنند. بنابراین، برای کامیابی نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک هستند (۱).

برنامه‌ریزی استراتژیک مشهور به برنامه‌ریزی استراتژیک بازار بر محیط بازار که بنگاه با آن روبه‌رو است تمرکز دارد. بنابراین در این سیستم، درک عمیق از محیط بازار و به ویژه رقبا و مشتریان نقش بسزایی دارد و صرفاً بر روی پیش‌بینی‌ها تأکید نمی‌شود. هدف اصلی این نگرش فقط این نیست که بتواند دیدگاه مناسبی از شرایط موجود به دست آورد بلکه یکی از ویژگی‌های مهم این نگرش این است که بتواند تغییراتی را که رویکرد استراتژیک دارند پیش‌بینی کند (۲). لذا طبق اهمیت این موضوع به بررسی تأثیر ابعاد مدل پارادایمی برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا بر

تدوین استراتژی‌های شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) پرداخته شده است. در بخش بعدی مقاله به بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق پرداخته شده سپس روش‌شناسی تحقیق ارائه شده و پس از آن نتایج تحلیل داده‌ها و بحث و نتیجه‌گیری تحقیق ارائه می‌گردد.

۱. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

## ۱-۲. مفهوم مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک را می‌توان هنر و دانش تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات میان وظیفه‌ای دانست که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف خود برساند. همانطور که از این تعریف پیداست، مدیریت استراتژیک بر یکپارچه‌سازی مدیریت، بازاریابی، امور مالی / حسابداری، تولید / عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعاتی برای دستیابی به موفقیت سازمانی متمرکز است. اصطلاح مدیریت استراتژیک مترادف با اصطلاح برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود. گاهی اوقات اصطلاح مدیریت استراتژیک برای اشاره به فرمولاسیون، اجرا و ارزیابی استراتژی استفاده می‌شود، درحالی‌که برنامه‌ریزی استراتژیک فقط به تدوین استراتژی اشاره دارد. هدف از مدیریت استراتژیک بهره‌برداری و ایجاد فرصت‌های جدید و متفاوت برای فردا است. در مقابل، برنامه‌ریزی طولانی مدت سعی در بهینه‌سازی روندهای امروز برای فردا دارد. روند مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله است: تدوین استراتژی<sup>۱</sup>، اجرای استراتژی<sup>۲</sup> و ارزیابی استراتژی<sup>۳</sup>. تدوین استراتژی شامل توسعه چشم‌انداز و مأموریت، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی سازمان، تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی، تعیین اهداف بلندمدت، ایجاد استراتژی‌های جایگزین و انتخاب استراتژی‌های خاص برای دنبال کردن است. اجرای استراتژی شرکت را و میدارد تا اهداف سالانه را تدوین کند، سیاست‌ها را تدوین کند، در کارمندان ایجاد انگیزه کند و به گونه‌ای تخصیص منابع انجام دهد تا بتوان استراتژی‌های تدوین شده را اجرا کرد. ارزیابی استراتژی آخرین مرحله در مدیریت استراتژیک است. مدیران موکداً لازم است که بدانند که چه

3. strategy evaluation.

1. strategy formulation

2. strategy implementation

و تنظیم سیستم استراتژی مطرح شده و به عنوان بازی نهایی نیز محسوب می‌گردد. تجزیه و تحلیل محیط خارجی عناصر خارجی مربوط به سازمان را مورد بررسی قرار داده و بر شناسایی تهدیدها فرصت‌ها تمرکز دارد (اکرم، ۲۰۰۷).

### پیشینه تحقیق

جرج و همکاران (۲۰۱۹)، در مقاله‌ای فراتحلیل تحت عنوان "آیا برنامه‌ریزی استراتژیک موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود؟"، با بررسی ۳۱ مطالعه تجربی نتیجه گرفتند برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر مثبت، تعدیلگر<sup>۴</sup> و قابل توجهی بر عملکرد سازمان دارد (۴). فیتونی و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی تحت عنوان "نقش فرایند استراتژی بازاریابی در رابطه نوآوری - عملکرد SMEها" نقش متغیر میانجی فرایند استراتژی بازاریابی در رابطه میان نوآوری و عملکرد سازمانی در SMEها را بررسی کرده‌اند. این مطالعه ماهیت به هم مرتبط تدوین و اجرا در فرایند استراتژی بازاریابی را از طریق کشف تاثیر میانجی مجزا و ترکیبی این دو بعد روی رابطه نوآوری - عملکرد تقویت می‌کند مطالعات قبلی را تکمیل کرده‌است. نتایج تحقیق نشان داد نوآوری از طریق فرایند استراتژی بازاریابی، بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد. (۵)

بوکونجلی و همکاران (۲۰۱۸) در یک مطالعه سیستماتیک ادبیات تحت عنوان "SMEها و بازاریابی" به بررسی نقش، سازماندهی و مدیریت فعالیت‌های بازاریابی در SMEها پرداخته‌است. نتایج تحقیق از سویی نقش در حال ظهور شبکه‌ها و اطلاعات و تکنولوژی‌های ارتباطاتی در رفتارهای بازاریابی SMEها و از سوی دیگر یک شکاف تحقیقاتی از نظر شیوه‌های خاص بازاریابی را نشان می‌دهد و مشخص شد در این زمینه هنوز زمینه‌های زیادی برای بررسی وجود دارد. سومیاتی و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی تحت عنوان "نقش برنامه‌ریزی استراتژیک و انعطاف‌پذیری در شکل‌گیری بازارگرایی SMEها در محیط متلاطم<sup>۵</sup> کسب و کار"، تأثیر تلاطم محیطی، برنامه‌ریزی استراتژیک و انعطاف‌پذیری استراتژیک را نسبت به بازارگرایی

زمانی استراتژی‌های خاص به خوبی کار نمی‌کنند. ارزیابی استراتژی ابزار اصلی برای به دست آوردن این اطلاعات است. همه استراتژی‌ها با تغییر در آینده مواجه هستند زیرا عوامل خارجی و داخلی دائماً در حال تغییر هستند. سه فعالیت اساسی ارزیابی استراتژی عبارتند از: بررسی عوامل خارجی و داخلی مبانی استراتژی‌های فعلی، اندازه‌گیری عملکرد و انجام اقدامات اصلاحی. ارزیابی استراتژی لازم است زیرا موفقیت امروز هیچ تضمینی برای موفقیت فردا نیست! موفقیت همیشه مشکلات جدید و متفاوتی را ایجاد می‌کند (۲).

### مفهوم مدیریت استراتژیک بازارگرا

مدیریت استراتژیک بازار، سیستمی است که جهت سرعت بخشیدن به مدیریت و اخذ تصمیمات استراتژیک طراحی شده است، همچنین این سیستم پیش استراتژیک را در سازمان ایجاد می‌نماید. تصمیم استراتژیک شامل ایجاد، تغییر، یا نگهداری و حفظ یک استراتژی است، برخلاف تصمیم تاکتیکی با عملیاتی، تغییر و تحول در یک تصمیم استراتژیک معمولاً نیازمند صرف منابع و هزینه‌های بسیار زیادی است. گاهی اوقات اصلاح و تغییر یک تصمیم استراتژیک آنقدر گران و پرهزینه است که حتی می‌تواند موجودیت یک سازمان را به مخاطره بیندازد. معمولاً چهار چوب (دوره) زمانی یک تصمیم استراتژیک از یک سال بیشتر است و حتی در برخی موارد شامل چند دهه میشود. (۲).

یکی از نقش‌های مهم سیستم مدیریت استراتژیک بازار علاوه بر اخذ تصمیمات استراتژیک ای، سرعت بخشیدن به آن تصمیمات است. در واقع شناسایی نیازها در انجام یک واکنش برای یک پاسخ استراتژیک مرحله بحرانی و همیشگی است. باهات استراتژیک اتفاق می‌افتد به دلیل تصمیم اشتباه نیست بلکه به این دلیل است که فرایند مدیریت استراتژیک به طور کامل تیم می‌شود. در واقع مدیریت استراتژیک بازار صرفاً محدود به فرایند انتخاب است و اکثر تحلیل‌ها به شناخت گزینه‌ها مربوط می‌شود. در مدل استراتژیک بازار آکر تصویر کلی تجزیه و تحلیل محیط خارجی و تجزیه و تحلیل محیط داخلی به عنوان داده در تدوین

<sup>۵</sup> عدم قطعیت و غیرقابل پیش بینی بودن برای اهداف برنامه ریزی استراتژیک

حاضر در میدان انجام می‌گیرد و پژوهشگر با خود آزمودنی‌ها سرو کار دارد در قالب میدانی طبقه بندی می‌شود. در این پژوهش در مرحله کیفی از نمونه‌گیری هدفمند و نظری استفاده شده است. فرایند نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی تارسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرده و نهایتاً تعداد ۱۵ نمونه مصاحبه عمقی با آنها انجام شده است. که توزیع و جزئیات آنها به شرح ذیل است. افراد مصاحبه شونده شامل متخصصین، اساتید بازاریابی، سایر حوزه‌های علمی و جایگاه‌های اجتماعی می‌باشد. تعداد ۱۰ نفر از افراد مصاحبه شونده را آقایان و ۵ نفر را خانم‌ها تشکیل داده‌اند. ۷ نفر از افراد دارای تحصیلات لیسانس، ۳ نفر دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۵ نفر دارای تحصیلات دکتری بوده‌اند. در این بین ۱۰ نفر مدیر کارخانه، ۴ نفر مدیر بازاریابی و ۱ نفر مدیر- مالک بودند.

جامعه آماری بخش کمی تحقیق شامل مدیران سطوح مختلف شرکت های کوچک و متوسط سلامت محور در شهرک صنعتی البرز بودند که اکثر نمونه‌ها از مدیران و کارشناسان این مجموعه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در فاز کمی تصادفی طبقه‌ای بوده و با توجه به این که تعداد افراد جامعه مورد ۲۴۶ نفر است، طبق فرمول کوکران حجم نمونه حداقل ۱۵۰ نفر بودند. جهت سنجش روایی در فاز کیفی، چهار آزمون اصلی شامل «تأیید پذیری»، «باورپذیری»، «انتقال پذیری» و «اعتماد پذیری» برای بررسی کیفیت طرح تحقیق مطابق با جدول ۱ اجرا شده است.

بررسی کرده‌اند. در این مطالعه ۱۸۶ مدیر شرکتهای کوچک و متوسط در شهر مالنگ، اندونزی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۶</sup> مورد بررسی قرار گرفتند و داده‌ها با استفاده از PLS تجزیه و تحلیل شدند. در این بررسی مشخص شد که محیط خارجی و محیط داخلی هم بر برنامه‌ریزی استراتژیک و هم بر انعطاف پذیری استراتژیک تاثیرات قابل ملاحظه مثبتی دارند. این مطالعه مشخص می‌کند برنامه‌ریزی استراتژیک نقش مهمی بعنوان میانجی بر تاثیر عملکرد کسب و کار روی جهت بازار دارد (۶).

### روش تحقیق

طرح پژوهشی در این مقاله، طرح آمیخته اکتشافی مبتنی بر توسعه تاکسونومی است. این نوع طرح پژوهشی شامل دو مرحله می‌باشد، در مرحله اول داده‌های کیفی از روش مصاحبه گردآوری می‌شوند و موشکافی می‌گردد. سپس برای تعیین روابط شناسایی شده در مرحله کیفی، از تحلیل کمی استفاده می‌شود. تحقیق حاضر در فاز کیفی به دلیل آن که به دنبال زایش و بسط نظریه از دل داده‌های کیفی است بر اصول مبتنی بر نظریه زمینه‌ای<sup>۷</sup> بنا نهاده شده است. با توجه به اینکه تحقیق کنونی در مرحله کمی به بررسی ساخت های نظری در بافت ها و موقعیتهای عملی و واقعی می‌پردازد، از نوع پژوهش کاربردی یا کاربردی است. این تحقیق همبستگی است زیرا به دنبال پیش بینی یک متغیر از روی متغیر(های) دیگر بوده است و از آنجایی که پژوهش

### جدول ۱. اقدامهای صورت گرفته برای سنجش کیفیت تحقیق

اقدامات انجام شده	هدف
محقق در تحقیق حاضر به طور مستمر با فضای پژوهش و افراد موضوع پژوهش درگیر بوده و زمان زیادی برای این در هم تنیدگی با پژوهش صرف نموده است. افرادی برای شرکت در مطالعه انتخاب شدند که دارای تخصص و تجربه کافی در خصوص موضوع تحقیق بوده‌اند. جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر داده‌های کیفی توسط پژوهشگر که سوابق مشخصی در خصوص درهم تنیدگی و تجربه زیسته با موضوع تحقیق و سنت‌های کیفی در تحقیق دارد انجام است. کاربرد چارچوب نظری اولیه به عنوان منبای بحث با خبرگان، انجام چندین مصاحبه با خبرگان در خارج از حوزه مربوطه و نظر سنجی از خبرگان پس از استخراج نتایج بهره‌گرفته شده است را می‌توان بعنوان اقدامات در نظر گرفت.	باورپذیری

اطمینان پذیری	در تحقیق حاضر در همه‌ی مراحل کار و به منظور ایجاد اطمینان پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت برداری ها ثبت و ضبط شد. همچنین همانطور که توضیح داده شد نتایج تحلیل داده ها به رویت مصاحبه شوندگان رسیده و نظرات آنها اخذ گردید.
تائید پذیری	در تحقیق حاضر نیز کلیه مراحل روش شناسی تحقیق با جزئیات گزارش شده و همه مصاحبه ها و مراحل کدگذاری با جزئیات به دقت ثبت و ضبط شده و قابل ارائه است.
انتقال پذیری	در تحقیق حاضر به منظور تسهیل قابلیت انتقال یافته ها، کلیه فرایندها شامل نحوه انتخاب و مشخصات شرکت کنندگان در مطالعه، و نحوه جمع آوری و تحلیل داده ها به تفصیل شرح داده شده است. بر مفاهیم مشترک در مرحله تدوین چارچوب اولیه و مصاحبه با خبرگان تاکید شده و از چارچوب استاندارد مشترک در تمامی موارد استفاده شده است.

### کدگذاری باز

در کدگذاری باز در نرم افزار مکس کیو دی ای<sup>۹</sup> اولین قدم در تجزیه و تحلیل مفهوم پردازی از داده‌ها است. لذا اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها و داده‌های ثانویه به دقت مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته و داده‌های مشابهی که بار معنایی یکسانی دارند تحت کدهای مشترکی کدگذاری شده و سپس مفاهیم مقتضی به هر یک اختصاص داده شد. لذا، تعداد ۱۳۹ کد اولیه شناسایی شد که در قالب مقوله‌های اصلی برای تحلیل در مرحله کدگذاری محوری دسته‌بندی گردید.

### کدگذاری محوری

این مرحله مربوط به روند مرتبط ساختن مفاهیم به یک مقوله است. کدگذاری محوری مانند کدگذاری باز، از راه مقایسه‌ها و طرح پرسش‌ها صورت می‌گیرد. در واقع در کدگذاری محوری استفاده از این شیوه‌ها بیشتر متمرکز است و با هدف کشف روابط بین مقولات به یکدیگر انجام می‌شود. نتایج کدگذاری محوری در جدول ۲ ارائه شده است:

همچنین در فاز کمی به منظور سنجش میزان پایایی پرسش نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که بدین منظور ۵۰ پرسش نامه به عنوان پیش تست<sup>۸</sup> توزیع و جمع آوری شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم افزار SPSS میزان پایایی با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد.

### نتایج تحلیل داده‌ها

#### نتایج بخش کیفی جهت ارائه مدل و طرح فرضیات تحقیق

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از اصول مرتبط با نظریه زمینه‌ای همچون تحلیل مقایسه‌ای مداوم، کدگذاری و ایجاد مفاهیم و مقوله‌ها استفاده شده است که در آن داده‌ها مرحله به مرحله و به طور مداوم گردآوری و ثبت می‌شوند و به طور غیرخطی پا به پای آن‌ها تحلیل مداوم و مقایسه‌ای داده‌ها صورت می‌پذیرد. کدگذاری داده‌ها نیز در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی (گزینشی) انجام گرفت.

### جدول ۲. نتایج کدگذاری محوری

خوشه	مقوله اصلی	مقوله فرعی
شرایط علی	سرمایه انسانی / استراتژیک	توانمندی نیروی انسانی، ایجاد مهارت‌های شغلی، ارتقاء سطح شایستگی، الگوبرداری از بهترین‌ها، برنامه‌های آموزش منابع انسانی، ارزیابی پیامدهای آموزش منابع انسانی، توسعه یادگیری

۹. MAXQDA

فعالیت های بلند مدت در دانش و تکنولوژی، فعالیت های بلند مدت در دانش و تکنولوژی، یافتن کاربردهای بالقوه برای دستاوردها، افزایش توان رقابتی، ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه، آسب شناسی سازمان ها با رویکرد توسعه	D&R	فرایندهای D&R	
شبکه یادگیری منسجم، مقیاس مناسب تولید، تکنولوژی تولید	قابلیتهای استراتژیک	قابلیتهای استراتژیک	
قضاوت، حس درونی، تجربه	استنتاج شهودی	استنتاج شهودی	
تعداد نیروی انسانی، زمان فعالیت سازمان	اندازه سازمان	اندازه سازمان	
مهارت، سن، تحصیلات، مسئولیت پذیری	انعطاف پذیری نیروی انسانی	انعطاف پذیری نیروی انسانی	
استقراض از نهادهای مالی، سرمایه گذاری خانوادگی	تامین مالی	تامین مالی	
سرمایه گذاری سنتی، سرمایه گذاری سنتی، سرمایه گذاری مبتنی بر نوآوری و تغییر، استفاده از تکنولوژی ها جدید، تدوین استراتژی کسب و کار، خستگی ناپذیری، ریسک پذیری، عملکرد مستقل	ارزش های عالی مالک/مدیر	ارزش های عالی مالک/مدیر	
اندازه، تنوع، تراکم، رسمیت	شبکه سازی	شبکه سازی	
توسعه ایده های نوآورانه در بازار، زیرساخت فناورانه، مشارکت فعال ذینفعان، تعامل مناسب با مشتریان، سرمایه گذاری مناسب	تفکر رقابتی	تفکر رقابتی	
اشتراک اطلاعات مطلوب، مشارکت گروهی، ارزیابی های نقاط قوت و ضعف داخلی	ارتباطات داخلی	ارتباطات داخلی	
توسعه استانداردهای رقابتی، توجه به محدودیتهای بازار، اشتراک اطلاعات مطلوب با رقا، مشارکت گروهی با رقا در بازار	فرایندهای رقابتی در بازار	فرایندهای رقابتی در بازار	
شناخت مشتری، نفوذ در بازار، دریافت بازخورد	گرایش به مشتری	گرایش به مشتری	شرایط زمینه‌ای
گرایش به کارآفرینی، نوآوری، پیشگامی، ریسک پذیری	عرضه و تقاضای کارآفرینی	عرضه و تقاضای کارآفرینی	
زیرساخت های مالی، زیرساخت تکنولوژیکی، زیرساخت های فنی و ماشین آلات	فراهم کردن زیرساخت های نرم و سخت	فراهم کردن زیرساخت های نرم و سخت	
تغییر در مهارتها و تخصص های مورد نیاز، روابط مبتنی بر اعتماد، چشم انداز راهبردی، نوع تکنولوژی منطبق با نیاز برای توسعه محصول جدید ها	تغییر در مهارتها و تخصص های مورد نیاز، روابط مبتنی بر اعتماد، چشم انداز راهبردی، نوع تکنولوژی منطبق با نیاز برای توسعه محصول جدید ها	تغییر در مهارتها و تخصص های مورد نیاز، روابط مبتنی بر اعتماد، چشم انداز راهبردی، نوع تکنولوژی منطبق با نیاز برای توسعه محصول جدید ها	
عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، عوامل اجتماعی	عدم اطمینان محیطی	عدم اطمینان محیطی	شرایط مداخله گر
عدم ثبات قوانین، عدم ثبات قوانین، نوسان ارز، عدم حمایت مدیران، کاهش مشارکت بین بخشی	ریسکهای استراتژیک بازار	ریسکهای استراتژیک بازار	
کنترل و نظارت، بسترسازی کسب و کار، طرح و برنامه ملی، مشوق برای کسب و کارها	نقش دولت	نقش دولت	

مردسالاری و زنسالاری، جهت‌گیری بلندمدت در مقابل کوتاه‌مدت، افراط در مقابل خویش‌داری، اجتناب از عدم قطعیت، فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی	فرهنگ		
انطباق‌پذیری، پیشروی در محیط رقابتی، تنوع در فضای رقابتی، انعطاف‌پذیری با مزیت رقابتی	زنجیره ارزش		
شناسایی روابط بین بخش‌های بازار، تقسیم کار، ایجاد هم‌افزایی، شناخت کافی از محیط	نگاه سیستمی		
استراتژی جایگاه‌یابی، آموزش کارآفرینی بازاریابی، ارتقای جایگاه آموزش در فعالیتهای کارآفرینی، تفکر استراتژیک در بازار	تدوین استراتژی‌های شرکتی	پدیده محوری	
ادغام و رهایی از حذف کامل، عملکرد دوگانه در بازار فروش با مدل‌های متفاوت، عرضه محصول یا خدمت مکمل، کاهش ریسک تامین منابع، دستیابی به مشتریان طرف شراکت، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، افزایش قدرت رقابت‌پذیری	شراکت استراتژیک		
ارائه محصولات و خدمات جدید، معرفی شیوه‌های جدید تولید، عرضه محصولات به بازارهای جدید، دسترسی به عرضه‌کنندگان جدید مواد اولیه، رهبری کارآفرینانه	ارزش‌آفرینی رقابتی		
نشان تجاری (برند) قدرتمند، استفاده از الگوی رقبا، برنامه‌ریزی جدید در بازار	توسعه رقابت‌پذیری استراتژیک	استراتژی‌های تجاری/وظیفه‌ای	راهبرد
کسب دانش از رقبا، قابلیت انعطاف‌پذیری، پاسخ به تغییرات در بازارها، توسعه قابلیت‌ها و خدمات جدید	چابکی استراتژیک		
بازاریابی یکپارچه داخلی، ایجاد تمایز، شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه، توسعه بازاریابی استراتژیک، رویارویی با مشکلات و تهدیدات	اثربخشی استراتژیک		
اقدامات رقابتی منسجم، ارتقای پاسخگویی مطلوب، ریسک‌پذیری شرکتها، به‌کارگیری ایده‌های نوین	قابلیتهای پویا بازارگرایی		
تمرکز بر مشتری‌مداری، حفظ و ارتقای روابط مناسب با مشتریان، جهت‌گیری مدیریتی، تشخیص نقاط قوت و ضعف، شناسایی فرصت‌های بازارگرا	فعالیت‌های بازارگرایی	عملکرد SMEها	پیامد
تعهد و اعتماد کارکنان به سازمان و رهبری، هماهنگی و هم‌زمانی کارکنان و مدیریت، پایش وضعیت تجهیزات، آمادگی کارکنان در تداوم کسب و کار، دیدگاه استراتژیک بلندمدت، دسترسی به منابع داخلی و خارجی	تاب‌آوری سازمانی		

## کدگذاری گزینشی

در این مرحله، مقوله‌های عمده در قالب یک مدل زمینه‌ای حول مقوله مرکزی با یکدیگر ارتباط داده می‌شوند. در واقع، مدل ترسیم شده به توصیف مقوله‌ها و تحلیل و تبیین آن‌ها می‌پردازد. مدل مذکور را می‌توان به صورت یک مدل یا نمودار صوری، اما معنایی و مفهومی ترسیم و سپس به تفصیل در مورد آن بحث کرد.

## تصریح مدل

در این پژوهش سعی شده است مدلی جهت تدوین برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا در شرکت های کوچک و متوسط (SME) ارائه شود.

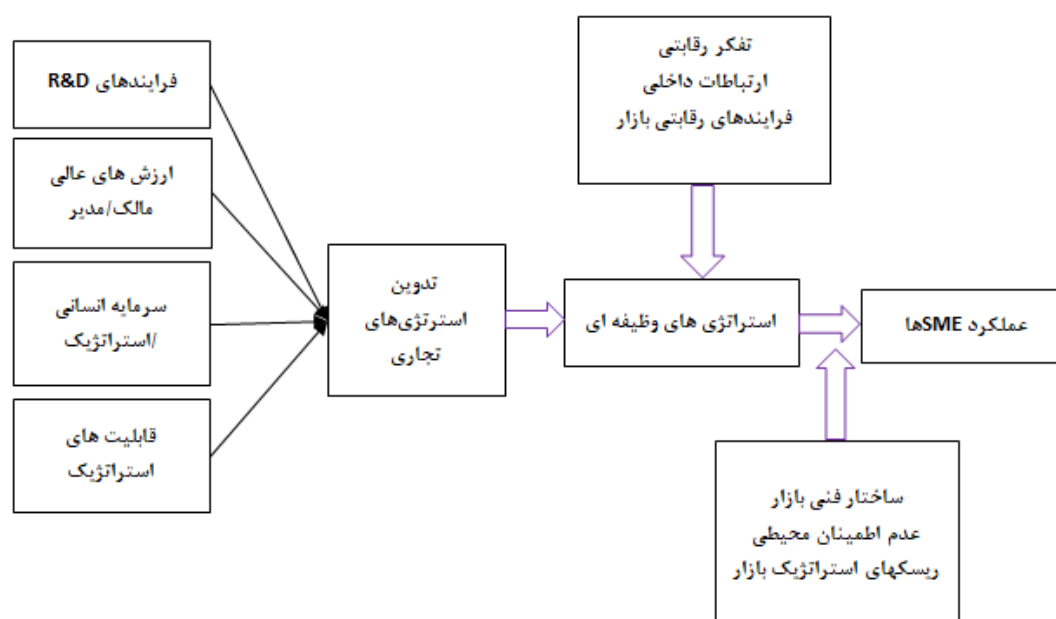
با توجه به بخش های پیشین، این مدل (مبتنی بر داده های کیفی) بر اساس ۳۱ مقوله اصلی طراحی شده است. این مقوله های اصلی را می توان در این مقوله ها طبقه بندی کرد: سرمایه انسانی استراتژیک، فرایندهای R&D، قابلیت های استراتژیک، استنتاج شهودی، اندازه سازمان، انعطاف پذیری نیروی انسانی، تامین مالی، ارزش های عالی مدیر/مالک، شبکه سازی، تفکر رقابتی، ارتباطات داخلی، فرایندهای رقابتی در بازار، گرایش به مشتری،

عرضه و تقاضای کارآفرینی، فراهم آوردن زیرساخت های نرم و سخت، زنجیره ارزش، نگاه سیستمی، هوش بازار، شراکت استراتژیک، ارزش آفرینی رقابتی، توسعه رقابت پذیری استراتژیک، چابکی استراتژیک، اثربخشی استراتژیک، قابلیت های پویای بازارگرایی، فعالیتهای بازارگرایی، تاب آوری سازمانی، ساختار فنی بازار، عدم اطمینان محیطی، ریسکهای استراتژیک بازار، نقش دولت، فرهنگ.

## نتایج بخش کمی

به دلیل گستردگی مدل پارادایمی، تعداد زیاد متغیرها و محدودیت های محقق در سنجش تمامی متغیرها و فرضیه ها در فاز کمی، مهم ترین متغیرها و فرضیه ها بر اساس تاکیدهای مصاحبه شوندگان و ادراک محقق و اساتید راهنما و مشاور از فرایند تحلیل داده ها انتخاب گردیدند و در نهایت مدل فرایندی ارائه شده جهت آزمون در فاز کمی به کار گرفته شد.

شکل ۷ مدل فرایندی و ساختاری الگوی تدوین برنامه ریزی استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط را نشان می دهد:



شکل ۱. مدل فرایندی ساختاری الگوی تدوین برنامه ریزی استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط



### پارامترهای مدل اندازه‌گیری

همگرا، میانگین واریانس استخراج شده ۱۰ باید ۰,۵ یا بیشتر و پایایی ترکیبی ۱۱ باید ۰,۷ یا بیشتر باشد. علاوه بر این، پایایی ترکیبی باید بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده باشد.

در آزمون آلفای کرونباخ، مقادیر بالای ۰,۹ عالی، مقادیر بالای ۰,۸ خیلی خوب، مقادیر بالای ۰,۷ خوب، مقادیر بالای ۰,۶ قابل قبول و مقادیر بالای ۰,۵ ضعیف است. به منظور تأیید اعتبار

متغیر	Cronbachs Alpha	CR	AVE
فرایندهای D&R	۰,۸۴	۰,۹۰	۰,۷۶
ارزش های عالی مالک/مدیر	۰,۷۹	۰,۸۷	۰,۷۰
سرمایه انسانی / استراتژیک	۰,۸۱	۰,۸۸	۰,۷۱
قابلیت های استراتژیک	۰,۸۴	۰,۹۲	۰,۸۶
تفکر رقابتی	۰,۷۶	۰,۸۱	۰,۶۰
ارتباطات داخلی	۰,۷۶	۰,۸۹	۰,۸۱
فرایندهای رقابتی در بازار	۰,۸۳	۰,۹۰	۰,۷۴
تدوین استراتژی های شرکتی	۰,۹۳	۰,۹۴	۰,۵۷
زنجیره ارزش	۰,۸۴	۰,۹۰	۰,۷۶
نگاه سیستمی	۰,۸۹	۰,۹۳	۰,۸۲
هوش بازار	۰,۸۰	۰,۸۹	۰,۷۲
شراکت استراتژیک	۰,۸۶	۰,۹۱	۰,۷۸
استراتژی های تجاری / وظیفه ای	۰,۸۹	۰,۹۲	۰,۶۴
ارزش آفرینی رقابتی	۰,۷۰	۰,۸۷	۰,۷۶
توسعه رقابت پذیری استراتژیک	۰,۷۷	۰,۹۰	۰,۸۲
چابکی استراتژیک	۰,۷۲	۰,۸۸	۰,۷۸
عملکرد SME ها	۰,۷۸	۰,۸۶	۰,۶۰
اثر بخشی استراتژیک	۰,۸۲	۰,۹۲	۰,۸۵
قابلیت های پویای بازارگرایی	۰,۷۲	۰,۸۳	۰,۷۱
تاب آوری سازمانی	۰,۷۷	۰,۸۵	۰,۷۴
ساختار فنی بازار	۰,۷۹	۰,۷۵	۰,۵۴
عدم اطمینان محیطی	۰,۸۱	۰,۸۷	۰,۷۰
ریسک های استراتژیک بازار	۰,۸۴	۰,۹۱	۰,۷۶

شاخص نشان از وجود اعتبار همگرا در آزمون‌های بکار رفته دارد.

### پارامترهای مدل ساختاری

شاخص تورم واریانس شدت همخطی چندگانه را در تحلیل حداقل مربعات جزئی ارزیابی می‌کند. هرچه VIF به یک نزدیک باشد نمایانگر عدم وجود همخطی است و اگر مقدار VIF بزرگتر از ۵ باشد میزان همخطی زیاد است که در این صورت باید به حذف سازه، ادغام سازه و یا ایجاد سازه مراتب بالاتر دست زد.

بر اساس جدول فوق مقادیر محاسبه شده میانگین واریانس استخراج شده برای تمامی سازه‌ها دارای مقادیر بالاتر از ۰,۵ هستند، لذا گویه‌ها بیش از ۵۰٪ از واریانس سازه‌های مربوط به خود را تبیین می‌کنند. از طرفی دیگر، تمام سازه‌ها دارای پایایی ترکیبی بالاتر از ۰,۷ بوده و تمامی AVE ها به ازای تک تک متغیرها کوچکتر از CR می‌باشند. لذا بین شاخص‌های مربوط به هر متغیر سازگاری درونی وجود دارد. مطلوب بودن مقادیر این

متغیر	تدوین استرژری های شرکتی
فرایندهای D&R	۱,۹۰
ارزش های عالی مالک/مدیر	۱,۹۲
سرمایه انسانی / استراتژیک	۱,۳۲
قابلیت های استراتژیک	۱,۰۳
متغیر	استراتژی های تجاری / وظیفه ای
تفکر رقابتی	۱,۹۰
ارتباطات داخلی	۲,۱۰
فرایندهای رقابتی در بازار	۲,۰۱
تدوین استرژری های شرکتی	۳,۴۴
متغیر	عملکرد SME ها
تدوین استرژری های شرکتی	۱,۹۴
استراتژی های تجاری / وظیفه ای	۱,۹۴

می‌شود و در مورد سازه‌های برونزا مقدار آن برابر صفر است. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی می‌کند. در جدول ۵ نیز نتایج محاسبه ضریب تعیین ارائه شده است:

بر اساس نتایج بدست آمده، تمامی اعداد مربوط به تورم واریانس به ازای تک تک متغیرها عددی کوچکتر از ۵ است، لذا همخطی شدید بین متغیرها وجود نداشته و نیازی به حذف سازه، ادغام سازه و یا ایجاد سازه جدید نیست.

ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) نشان دهنده تاثیر متغیرهای برونزا بر یک متغیر درونزا است. این معیار فقط برای سازه‌های درونزا محاسبه

## جدول ۵. محاسبه ضریب تعیین

متغیر	R Square
تدوین استراتژی‌های شرکتی	۰/۷۳
استراتژی‌های تجاری / وظیفه‌ای	۰/۷۰
عملکرد SME ها	۰/۵۷

همچنین متغیرهای تدوین استراتژی‌های شرکتی و استراتژی‌های تجاری / وظیفه‌ای به عنوان متغیرهای تاثیرگذار بر عملکرد SME ها ۵۷ درصد از تغییرات این متغیر را توضیح داده اند. اندازه اثر  $f^2$  نسبتی از تغییرات ضریب تعیین R2 به روی بخشی از واریانس متغیر مکنون درونزا است که به صورت تبیین نشده در مدل باقی می‌ماند. کوهن (۱۹۸۸) مقادیر ۰,۰۲، ۰,۱۵ و ۰,۳۵ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی می‌کند. در جدول ۶ نتایج محاسبه اندازه اثر ارائه شده است:

مطابق نتایج جدول ۵، ضریب تعیین مربوط به تدوین استراتژی‌های شرکتی ۰,۷۳ می‌باشد. این بدین معنی است که متغیرهای فرایندهای R&D، ارزش‌های عالی مالک/مدیر، سرمایه انسانی / استراتژیک، قابلیت‌های استراتژیک (به عنوان متغیرهای تاثیرگذار بر تدوین استراتژی‌های شرکتی) توانسته اند ۷۳ درصد از تغییرات این متغیر را توضیح دهد. طبق نظر چین (۱۹۹۸) این عدد در بازه قوی قرار دارد. به همین ترتیب تفکر رقابتی، ارتباطات داخلی، فرایندهای رقابتی در بازار و تدوین استراتژی‌های شرکتی به عنوان متغیر تاثیرگذار بر استراتژی‌های تجاری / وظیفه‌ای ۷۰ درصد از تغییرات توجه به استراتژی‌های ترویج فروش را توضیح می‌دهد.

## جدول ۶. محاسبه اندازه اثر

متغیر	تدوین استراتژی‌های شرکتی
فرایندهای D&R	۰/۵۰
ارزش‌های عالی مالک/مدیر	۰/۱۰
سرمایه انسانی / استراتژیک	۰/۲۲
قابلیت‌های استراتژیک	۰/۰۲
متغیر	استراتژی‌های تجاری / وظیفه‌ای
تفکر رقابتی	۰/۵۲
ارتباطات داخلی	۰/۰۲
فرایندهای رقابتی در بازار	۰/۰۵
تدوین استراتژی‌های شرکتی	۰/۰۲
متغیر	عملکرد SME ها
تدوین استراتژی‌های شرکتی	۰/۲۱
استراتژی‌های تجاری / وظیفه‌ای	۰/۲۰

استراتژی‌های شرکتی برای متغیر استراتژی‌های تجاری / وظیفه‌ای در بازه ضعیف قرار دارد. همچنین اندازه اثر حضور متغیرهای تدوین استراتژی‌های شرکتی و استراتژی‌های تجاری / وظیفه‌ای برای متغیر عملکرد SMEها در بازه نزدیک به قوی قرار دارد. معیار Q2 قدرت پیش بینی مدل را مشخص می‌کند که توسط استون و گیسر (۱۹۷۵) معرفی شده است. اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها تاثیر کافی بر یکدیگر داشته و بدین ترتیب رد یا تأیید فرضیه‌ها به درستی انجام می‌شوند. هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) مقادیر ۰,۰۲، ۰,۱۵ و ۰,۳۵ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی می‌کند. در جدول ۷ نتایج محاسبه قدرت پیش بینی مدل ارائه شده است:

طبق نتایج به دست آمده از جدول ۶ مشخص شد اندازه اثر حضور متغیر فرایندهای R&D برای متغیر تدوین استراتژی‌های شرکتی در بازه قوی قرار دارد. اندازه اثر حضور متغیر سرمایه انسانی / استراتژیک برای متغیر تدوین استراتژی‌های شرکتی در بازه متوسط، اندازه اثر متغیر ارزش‌های عالی مالک/مدیر برای متغیر تدوین استراتژی‌های شرکتی در بازه نزدیک به متوسط، و در نهایت اندازه اثر حضور متغیر قابلیت‌های استراتژیک برای متغیر تدوین استراتژی‌های شرکتی در بازه ضعیف قرار دارد. اندازه اثر حضور متغیر تفکر رقابتی برای متغیر استراتژی‌های تجاری / وظیفه‌ای در بازه قوی قرار دارد. اندازه اثر حضور متغیرهای ارتباطات داخلی، فرایندهای رقابتی در بازار و تدوین

جدول ۷. قدرت پیش بینی مدل

متغیر	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
فرایندهای D&R	۱۳۵۰	۱۳۵۰	-
ارزش‌های عالی مالک/مدیر	۱۳۵۰	۱۳۵۰	-
سرمایه انسانی / استراتژیک	۱۳۵۰	۱۳۵۰	-
قابلیت‌های استراتژیک	۹۰۰	۹۰۰	-
تفکر رقابتی	۱۳۵۰	۱۳۵۰	-
ارتباطات داخلی	۹۰۰	۹۰۰	-
فرایندهای رقابتی در بازار	۱۳۵۰	۱۳۵۰	-
تدوین استراتژی‌های شرکتی	۵۴۰۰	۳۳۲۰	۰/۳۹
استراتژی‌های تجاری / وظیفه‌ای	۲۷۰۰	۱۵۷۲	۰/۴۲
عملکرد SMEها	۱۸۰۰	۱۲۲۰	۰/۳۲

فرضیات چنانچه آماره t بیشتر از ۱/۹۶ باشد، فرضیات تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شده و رابطه معنادار بین دو متغیر پنهان حاصل می‌شود. در جدول ۸ نتایج تجزیه و تحلیل فرضیات با روش حداقل مربعات جزئی ارائه شده است:

با توجه به نتایج جدول ۷ تمامی اعداد بدست آمده در بازه قوی قرار دارند، لذا این امر نشان داد نتایج حاصل از رد یا تأیید فرضیات در پژوهش حاضر قابل اتکاست.

### نتایج آزمون فرضیه‌ها

بر اساس مدل درونی بدست آمده از آزمون فرضیات تحقیق، به بررسی تأیید یا رد فرضیات تحقیق پرداخته شد. برای تأیید یا رد

**جدول ۸. نتایج تجزیه و تحلیل حداقل مربعات جزئی**

شماره فرضیه	فرضیات	ضرایب	مقدار	p	نتیجه
		مسیر	معناداری	Values	آزمون
H1	فرایندهای D&R بر تدوین استراتژی های شرکتی تاثیر دارد.	۰,۵۰	۱۵,۲۹	۰,۰۰	تایید
H2	ارزش های عالی مالک/مدیر بر تدوین استراتژی های شرکتی تاثیر دارد.	۰,۲۳	۵,۷۸	۰,۰۰	تایید
H3	سرمایه انسانی / استراتژیک بر تدوین استراتژی های شرکتی تاثیر دارد.	۰,۲۷	۷,۷۴	۰,۰۰	تایید
H4	قابلیت های استراتژیک بر تدوین استراتژی های شرکتی تاثیر دارد.	۰,۰۷	۲,۷۱	۰,۰۱	تایید
H5	تفکر رقابتی بر استراتژی های تجاری / وظیفه ای تاثیر دارد.	۰,۵۵	۱۵,۹۹	۰,۰۰	تایید
H6	ارتباطات داخلی بر استراتژی های تجاری / وظیفه ای تاثیر دارد.	۰,۱۲	۲,۶۸	۰,۰۱	تایید
H7	فرایندهای رقابتی در بازار بر استراتژی های تجاری / وظیفه ای تاثیر دارد.	۰,۱۷	۴,۱۸	۰,۰۰	تایید
H8	تدوین استراتژی های شرکتی بر استراتژی های تجاری / وظیفه ای تاثیر دارد.	۰,۱۴	۲,۳۸	۰,۰۲	تایید
H9	تدوین استراتژی های شرکتی بر عملکرد SMEها تاثیر دارد.	۰,۴۲	۸,۱۷	۰,۰۰	تایید
H10	استراتژی های تجاری / وظیفه ای بر عملکرد SMEها تاثیر دارد.	۰,۴۱	۸,۰۹	۰,۰۰	تایید

تجاری / وظیفه ای با ضریب مسیر ۰/۴۱ بر عملکرد SMEها تاثیر معنادار دارند.

**تحلیل متغیر میانجی**

برای سنجش شدت نقش متغیر میانجی می توان از شمول واریانس VAF استفاده کرد. با استفاده از مقدار VAF می توان میزان میانجی گری عناصر را در رابطه بین متغیرهای مختلف تبیین کرد. چنانچه ثابت شود که عنصری حالت میانجی دارد این نقش می تواند جزئی یا کامل باشد. همچنین برای آنکه ثابت شود اثر میانجی معنادار است از محاسبه آماره به شکل زیر سو بل استفاده گردید.

$$VAF = (a \times b) / (a \times b) + c$$

c: مسیر مستقیم یا اثر مستقیم نام دارد.

(a × b) + c: مسیر کل یا اثر کل نام دارد.

با توجه به نتایج جدول فوق، فرایندهای R&D با ضریب مسیر ۰/۵۰، ارزش های عالی مالک/مدیر با ضریب مسیر ۰/۲۳، سرمایه انسانی / استراتژیک با ضریب مسیر ۰/۲۷ و قابلیت های استراتژیک با ضریب مسیر ۰/۰۷ بر تدوین استراتژی های شرکتی تاثیر معنادار دارند. طبق آمار بدست آمده فرایندهای R&D در این بین بیشترین تاثیر را بر تدوین استراتژی های شرکتی دارد. از طرف دیگر مشخص شد تفکر رقابتی با ضریب مسیر ۰/۵۵، ارتباطات داخلی با ضریب مسیر ۰/۱۲، فرایندهای رقابتی در بازار با ضریب مسیر ۰/۱۷ و تدوین استراتژی های شرکتی با ضریب مسیر ۰/۱۴، بر استراتژی های تجاری / وظیفه ای تاثیر معنادار دارند. طبق آمار بدست آمده تفکر رقابتی در این بین بیشترین تاثیر را بر استراتژی (۱) ی / وظیفه ای دارد. همچنین تدوین استراتژی های شرکتی با ضریب مسیر ۰/۴۲ و استراتژی های a × b: مسیر غیر مستقیم یا اثر غیر مستقیم نام دارد.

به طور کلی یک متغیر تعدیل کننده، یک متغیر کیفی (مانند جنس، مذهب طبقه اجتماعی) یا کمی (مانند سن، درآمد و ...) است که جهت و شدت، و یا جهت یا شدت رابطه بین یک متغیر برونزا و یک متغیر درونزا را تحت تاثیر قرار می دهد. در پژوهش هایی از نوع همبستگی یک متغیر تعدیل کننده، متغیر سومی است که روی همبستگی صفر مرتبه دو متغیر دیگر اثر می گذارد. این اثر می تواند به صورت کم شدن میزان همبستگی یا تغییر جهت دادن به آن باشد.

در جدول ۹ نتایج تحلیل متغیر تعدیلگر در مدل تحقیق ارائه شده است:

### جدول ۹. تحلیل متغیر تعدیلگر

شماره فرضیه	فرضیه	مقدار معناداری	p Values	آزمون فرضیه
H1	ساختار فنی بازار رابطه بین استراتژی های تجاری / وظیفه ای و عملکرد SME ها را تعدیل می کند.	۲,۴۱	۰,۰۲	تایید
H2	عدم اطمینان محیطی رابطه بین استراتژی های تجاری / وظیفه ای و عملکرد SME ها را تعدیل می کند.	۱,۰۹	۰,۲۷	رد
H3	ریسکهای استراتژیک بازار رابطه بین استراتژی های تجاری / وظیفه ای و عملکرد SME ها را تعدیل می کند.	۰,۹۵	۰,۳۴	رد

### بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش جهت ارائه مدل تدوین برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا در شرکت های کوچک و متوسط (SME) از نظریه داده بنیاد استفاده شده است. داده ها مبتنی بر مصاحبه های عمقی با خبرگان جمع آوری و تحلیل شدند و از طریق تحلیل خط به خط مصاحبه ها، کدگذاری باز انجام شد و سپس، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی مدل پارادایمی تحقیق شکل گرفت. مطابق مدل، علاوه بر شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها و پیامدها، شرایط زمینه ای و مداخله گر در نظر گرفته شده است. مدل بیان می کند که ارائه مدل تدوین برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا از طریق مجموعه ای از راهبردها و اقدامات انجام می شود. همانطور که مشخص گردید در این مقاله به بررسی تأثیر ابعاد مدل پارادایمی برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا بر تدوین استراتژی

در این صورت اگر  $0.20 < VAF < 0.80$  متغیر بدون اثر میانجی، اگر  $0.20 < VAF < 0.80$  متغیر اثر میانجیگری جزئی و اگر  $VAF > 0.80$  متغیر اثر میانجیگری کامل دارد.

$$VAF = (0.14 \times 0.41) / (0.14 \times 0.41) + 0.42 = 0.12$$

با توجه به عدد بدست آمده استراتژی های تجاری / وظیفه ای در رابطه تدوین استراتژی های شرکتی و عملکرد SME ها، نقش میانجیگری ندارد.

۴-۲-۳. تحلیل متغیر تعدیلگر

با توجه به اینکه مقدار t برای فرضیه اول معادل ۲/۴۱ و بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. لذا ساختار فنی بازار رابطه بین استراتژی های تجاری / وظیفه ای و عملکرد SME ها را تعدیل می کند.

با توجه به اینکه مقدار t برای فرضیه دوم معادل ۱/۰۹ و کمتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. لذا عدم اطمینان محیطی رابطه بین استراتژی های تجاری / وظیفه ای و عملکرد SME ها را تعدیل نمی کند.

با توجه به اینکه مقدار t برای فرضیه سوم معادل ۰/۹۵ و کمتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. لذا ریسکهای استراتژیک بازار رابطه بین استراتژی های تجاری / وظیفه ای و عملکرد SME ها را تعدیل نمی کند.

استراتژیک بازار، نقش دولت، و فرهنگ منجر به پیامدهای اثربخشی استراتژیک، قابلیت‌های پویای بازارگرایی، فعالیت‌های بازارگرایی، تاب آوری سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شود. این پژوهش ضمن تأیید تلویحی نتایج پژوهش‌های گذشته در خصوص تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک در بهبود عملکرد SME ها (۷، ۸ و ۹)، مجموعه‌ای کامل‌تر از مولفه‌ها را شناسایی و معرفی کرده است. اینطور به نظر می‌رسد اگر مولفه‌های فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به دقت شناسایی و درک نشوند این فرایند مبهم خواهد بود. هر حرکتی در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک تحت تأثیر عوامل محیطی (داخلی و خارجی) می‌باشد در عین حال که بر آن تأثیرگذار نیز خواهد بود. مهمترین ویژگی محیط امروز یدانما در حال تغییر بودن آن است و بنگاه جهت موفقیت خود باید این عوامل را بدرستی شناسایی کند و خود را با آن هماهنگ کند. تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا این امکان را برای یک بنگاه فراهم می‌کند تا با ایجاد رابطه‌ای، منطبق با توانمندی‌های خود، به محیط بیرونی پاسخگو باشد.

این تحقیق می‌تواند فرضیات قابل بررسی برای پژوهش‌های آتی را فراهم نماید لذا پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی یافته‌های تحقیق حاضر با انتخاب روش‌های تجزیه و تحلیل متفاوت مورد بررسی و مقایسه قرار گیرد. همچنین پیشنهادات کاربردی زیر به مدیران شرکت ارائه می‌شود:

- تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک نیاز به اجرا و ارزیابی نیز دارد. اجرای موفقیت آمیز یک برنامه نیازمند همکاری کاربران آن است، لذا برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مدیران و مشارکت‌کنندگان در تدوین برنامه استراتژیک موجب پذیرش آن بعنوان ابزاری نوین مدیریتی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان خواهد شد.
- صنایع کوچک و متوسط نقش مهمی در اقتصاد کشورها ایفا می‌کنند و اهمیتی قابل ملاحظه در اشتغال دارند. حضور پایدار این صنایع نیاز به تغییر نگاه مدیران در سطح کلان و مالک/مدیر در سطح خرد دارد. این تغییر نگاه در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا نقش بسزایی دارد. تغییر

های شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) پرداخته شد. نتایج تحقیق نشان داد با توجه به نتایج جدول فوق، فرایندهای R&D با ضریب مسیر ۰/۵۰، ارزش‌های عالی مالک/مدیر با ضریب مسیر ۰/۲۳، سرمایه انسانی / استراتژیک با ضریب مسیر ۰/۲۷ و قابلیت‌های استراتژیک با ضریب مسیر ۰/۰۷ بر تدوین استراتژی‌های شرکتی تأثیر معنادار دارند. طبق آمار بدست آمده فرایندهای R&D در این بین بیشترین تأثیر را بر تدوین استراتژی‌های شرکتی داشته است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا در SME ها می‌تواند از طریق فعالیت‌های بازارگرایی و بکارگیری قابلیت‌های پویای بازارگرایی به تبع آن افزایش اثربخشی استراتژیک و در نتیجه بالابردن تاب آوری سازمانی، منجر به بهبود عملکرد SME های شود.

از طرف دیگر نتایج تحقیق نشان داد تفکر رقابتی با ضریب مسیر ۰/۵۵، ارتباطات داخلی با ضریب مسیر ۰/۱۲، فرایندهای رقابتی در بازار با ضریب مسیر ۰/۱۷ و تدوین استراتژی‌های شرکتی با ضریب مسیر ۰/۱۴، بر استراتژی‌های تجاری/وظیفه‌ای تأثیر معنادار دارند. طبق آمار بدست آمده تفکر رقابتی در این بین بیشترین تأثیر را بر استراتژی‌های تجاری/وظیفه‌ای دارد. همچنین تدوین استراتژی‌های شرکتی با ضریب مسیر ۰/۴۲ و استراتژی‌های تجاری/وظیفه‌ای با ضریب مسیر ۰/۴۱ بر عملکرد SME ها تأثیر معنادار دارند. همچنین در تحلیل متغیر میانجی مشخص شد استراتژی‌های تجاری/وظیفه‌ای در رابطه تدوین استراتژی‌های شرکتی و عملکرد SME ها، نقش میانجیگری ندارد. در نهایت در بررسی نقش متغیر تعدیلگر مشخص شد ساختار فنی بازار رابطه بین استراتژی‌های تجاری/وظیفه‌ای و عملکرد SME ها را تعدیل می‌کند اما عدم اطمینان محیطی رابطه بین استراتژی‌های تجاری/وظیفه‌ای و عملکرد SME ها را تعدیل نمی‌کند همچنین ریسک‌های استراتژیک بازار رابطه بین استراتژی‌های تجاری/وظیفه‌ای و عملکرد SME ها را تعدیل نمی‌کند.

از جمله نوآوری‌های پژوهش حاضر در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه راهبردهای ارزش آفرینی، توسعه رقابت پذیری استراتژیک، و چابکی استراتژیک است که با وجود مداخله گره‌های ساختار فنی بازار، عدم اطمینان محیطی، ریسک‌های

SME جهت بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا مناسب بوده و این مسئله به قبل از تاسیس یک واحد SME نیز بازگردد که مالک/مدیر با ارائه طرح های توجیهی و امکان سنجی شرایط را به گونه ای فراهم کند تا از برخی تسهیلات بهره مند گردد.

۲- پیشنهاد می شود شرکت های کوچک و متوسط اهمیت شبکه‌سازی را بعنوان ابزار بازاریابی در تدوین یک برنامه استراتژیک بازارگرا درک کنند. شبکه‌سازی در حال حاضر علیرغم اهمیت زیادی که در بهبود عملکرد و رشد یک شرکت دارد، عمدتاً به ارتباطات شخصی مالک/مدیر SME متمرکز است و غیررسمی بوده و فاقد چارچوب مشخص و ساختار است. بنابراین پیشنهاد می شود افراد حرفه ای در این زمینه به کار گرفته شوند، یعنی نیاز به ایجاد موقعیت در حوزه بازاریابی و در ساختارهای سلسله مراتبی این شرکت ها. در نتیجه تأثیر SMEها بر بازار ساختارمندتر و دارای سیاست بازاریابی فعال‌تری خواهد شد. بنابراین بازاریابی شرکت‌های کوچک و متوسط باید رسمی‌تر و ساختاریافته‌تر و با هدف پاسخگویی به نیازها و فرصت‌های به وجود آمده در بازار باشد، در نتیجه SMEها می توانند به رشد و پایداری دست یافته و در بازارهای خود رقابتی باقی بمانند.

۳- تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک نیاز به اجرا و ارزیابی نیز دارد. اجرای موفقیت آمیز یک برنامه نیازمند همکاری کاربران آن است، لذا برگزاری کارگاههای آموزشی برای مدیران و مشارکت کنندگان در تدوین برنامه استراتژیک موجب پذیرش آن بعنوان ابزاری نوین مدیریتی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان خواهد شد.

۴- صنایع کوچک و متوسط نقش مهمی در اقتصاد کشورها ایفا می کنند و اهمیتی قابل ملاحظه در اشتغال دارند. حضور پایدار این صنایع نیاز به تغییر نگاه مدیران در سطح کلان و مالک/مدیر در سطح خرد دارد. این تغییر نگاه در تدوین برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا نقش بسزایی دارد. تغییر نگرش مدیران کلان از حمایت از کارگر و تولید به حمایت از اشتغال و تجارت، از حمایت مالی به سیاست گذاری رقابتی می تواند منجر به بهبود محیط خارجی بنگاهها شود؛ تغییر نگرش مالک/مدیر از نگاه مبتنی بر تولید به

نگرش مدیران کلان از حمایت از کارگر و تولید به حمایت از اشتغال و تجارت، از حمایت مالی به سیاست گذاری رقابتی می تواند منجر به بهبود محیط خارجی بنگاهها شود؛ تغییر نگرش مالک/مدیر از نگاه مبتنی بر تولید به نگاه مبتنی بر فعالیت تجاری و از تولید محدود به تنوع تولید و از تولید داخلی به برون سپاری(جهت کاهش هزینه‌ها یا ازتقاء کیفیت) و همینطور توسعه بازار منجر به تدوین برنامه‌ای قوی تر و پاسخگوتر به نیاز بازار خواهد شد.

➤ شرایط رقابتی و پرتلاطم محیط خارجی امروز و عدم اطمینان محیطی شرکت‌ها را جهت دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک خود و می‌دارد تا تنها به منابع خود تکیه نکنند و با شرکت‌های دیگر نیز مشارکت کنند. صنایع کوچک و متوسط می‌توانند با شراکت استراتژیک محصولات یا خدمات مکمل ارائه کنند و ضمن کاهش هزینه‌ها و ریسک تامین منابع، به مشتریان شریک استراتژیک خود دست‌یابند و بهره‌وری خود را افزایش دهند.

➤ صنایع کوچک و متوسط باید بدنبال ایجاد بازار جدید با محصولات تازه برای مشتریان تازه باشند و این یعنی نوآوری در خلق بازار. حال این نوآوری می‌تواند از طریق کسب دانش رقبای خود در زمینه تولید محصولات و خدمات جدید باشد و این خود به مفهوم افزایش انعطاف پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات بازار و در نتیجه پاسخ مناسب به تغییرات در بازارها می‌باشد.

## راهکارها

۱- از آنجا که ممکن است ساختار یک SME جهت بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا مناسب نباشد شرکت‌های کوچک و متوسط باید با تجدیدنظر در ساختار سازمانی و تشکیلاتی خود و فراهم آوردن زیرساختهای مناسب (مالی، تکنولوژیکی، ماشین آلات، ارتباطی، نیروی انسانی،...) شرایطی جهت تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازارگرا فراهم کنند تا بتوانند با ترسیم فضای جدیدی از فعالیت، جایگاه خود را در بازار تثبیت کرده و بهبود بخشند. از سویی دیگر شاید ساختار یک



ارائه کنند و ضمن کاهش هزینه‌ها و ریسک تامین منابع، به مشتریان شریک استراتژیک خود دست یابند و بهره‌وری خود را افزایش دهند.

۶- صنایع کوچک و متوسط باید بدنبال ایجاد بازار جدید با محصولات تازه برای مشتریان تازه باشند و این یعنی نوآوری در خلق بازار. حال این نوآوری می‌تواند از طریق کسب دانش رقبای خود در زمینه تولید محصولات و خدمات جدید باشد و این خود به مفهوم افزایش انعطاف پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات بازار و در نتیجه پاسخ مناسب به تغییرات در بازارها می‌باشد.

نگاه مبتنی بر فعالیت تجاری و از تولید محدود به تنوع تولید و از تولید داخلی به برون سپاری (جهت کاهش هزینه‌ها یا ازتقاء کیفیت) و همینطور توسعه بازار منجر به تدوین برنامه‌ای قوی‌تر و پاسخگوتر به نیاز بازار خواهد شد.

۵- شرایط رقابتی و پرتلاطم محیط خارجی امروز و عدم اطمینان محیطی شرکت‌ها را جهت دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک خود و می‌دارد تا تنها به منابع خود تکیه نکنند و با شرکت‌های دیگر نیز مشارکت کنند. صنایع کوچک و متوسط می‌توانند با شراکت استراتژیک محصولات یا خدمات مکمل

## منابع

1. Aghazadeh, H. (2004). Differences in strategic planning in organizations. Tadbir monthly.
2. A. Aker. (2010). Strategic market management. Tehran: The result of the survey.
3. David, F. R. (2011). Strategic Management CONCEPTS AND CASES. pearson.
4. George, B., walker, R., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. Public Administration Review.
5. Finoti, L., & Regina, S. (2017). The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs. Marketing Intelligence & Planning.
6. Sumiati, Ainur, R., & Sigit, P. (2019). The role of strategic planning and flexibility in shaping SME market orientation in a turbulent business environment. European Research Studies Journal, 221-236.
7. SCHEERS, L., & MAKHITHA, K. (2016). ARE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) PLANNING FOR STRATEGIC MARKETING IN SOUTH AFRICA? Foundations of Management.
8. Dibrell, C., B. Craig, J., & O. Neubaum, D. (2013). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. Journal of Business Research.
9. Alnawas, I., & Abu Farha, A. (2020). Strategic orientations and capabilities effect on sme performance. Marketing Intelligence & Planning.

## Original Article

### Presenting and Testing the Model of Market-Oriented Strategic Planning Dimensions on Formulation of Strategies in Small and Medium Enterprises by Considering Strategic Capabilities in the Field of Health

Received: 16/08/2021 - Accepted: 02/07/2023

Mahshid Ahmadi<sup>1</sup>  
Bahram Kheiri<sup>2\*</sup>  
Behrooz Ghasemi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ph.D Candidate, Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

<sup>2</sup>Associate Prof., Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

<sup>3</sup>Assistant Prof., Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Email: bahramkheiri@gmail.com

#### Abstract

**Introduction:** In this research, the design of a model for developing market-oriented strategic planning in small and medium enterprises (SME) was discussed with the case study of Tuan Andishan Aymansaz Fakher Company. The research methodology was based on mixed research (qualitative and quantitative). In the qualitative part of the research, the most important components of the paradigmatic model of market-oriented strategic planning were identified. To do this through targeted sampling, 15 university professors, experts, specialists in the field of marketing and strategic marketing planning of small and medium enterprises were selected and in-depth interviews were conducted with them. Finally, the data from the interviews were analyzed using Grounded Theory. Then, the research questionnaire was designed based on the results of the qualitative section and distributed among the research samples in the quantitative section. In order to analyze the questionnaire data, the method of structural equations with partial least squares approach was used. According to the results of the above table, R&D processes with a path coefficient of 0.50, excellent values of the owner/manager with a path coefficient of 0.23, human/strategic capital with a path coefficient of 0.27 and strategic capabilities with a path coefficient 0.07 have an impact on the formulation of corporate strategies. R&D processes have had the greatest impact on the formulation of corporate strategies. Also, the findings of the research showed that market-oriented strategic planning in SMEs can lead to the improvement of SMEs' performance through market-oriented activities and the use of dynamic market-oriented capabilities, as a result, increasing strategic effectiveness and, as a result, increasing organizational resilience.

**Key Words:** Market oriented strategic planning, Small and Medium Enterprises, Health field.

**Conflict of interest:** There is no conflict of interest.