

طراحی مدل پارادایمی برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا در شرکت های کوچک و متوسط (مورد پژوهش: شرکت های سلامت محور)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۲۵ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۸

خلاصه

مقدمه: در پژوهش حاضر به طراحی مدلی جهت تدوین برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا در شرکت های کوچک و متوسط (SME) با مطالعه موردی شرکت های سلامت محور پرداخته شد.

روش کار: روش پژوهش حاضر کاربردی و کیفی بوده است. به منظور دستیابی به شناخت درستی از مهمترین مؤلفه های تشکیل دهنده برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا، از طریق نمونه گیری هدفمند، با ۱۵ نفر از اساتید دانشگاه، کارشناسان، متخصصان در حوزه بازاریابی و برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی بنگاه های کوچک و متوسط مصاحبه عمیق انجام شد. سپس داده های گردآوری شده با استفاده از روش داده بنیاد تجزیه و تحلیل شد تا مدلی جامع و بومی سازی شده جهت تدوین برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا در شرکت های کوچک و متوسط ارائه گردد.

نتایج: نتایج تحقیق نشان داد پدیده های محوری زنجیره ارزش، نگاه سیستمی، هوش بازار و شراکت استراتژیک با در نظر گرفتن تأثیرات شرایط زمینه ای، شرایط علی و متغیرهای تعدیلگر روی آن، می تواند با استفاده از راهبردهای ارزش آفرینی رقابتی، توسعه رقابت پذیری استراتژیک و چابکی استراتژیک منجر به اثربخشی استراتژیک، دستیابی به قابلیت های پویای بازارگرایی و تاب آوری سازمانی شود.

کلمات کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا، شرکت های کوچک و متوسط، شرکت های سلامت محور.

مهشید احمدی^۱
بهرام خیری^{۲*}
بهروز قاسمی^۳

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
^۲ دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
^۳ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Email: bahramkheiri@gmail.com

مقدمه

در دهه های اخیر، تغییرات زیادی در بازارهای جهانی روی داده است. حرکت به سوی منطقه ای و جهانی شدن بازارها سرعت گرفته و به موازات آن، دوره ی تولید محوری به انتهای حیات خود رسیده و دوره ی مشتری محوری در حال شکل گیری است. تولید کنندگان صنعتی با هدف استفاده ی بهینه از امکانات و جلوگیری از هدر رفتن منابع با ارزش، تمهیداتی اندیشیده اند که نتیجه ی آن، تغییر در ساختار صنعتی است. یکی از مشخصات بارز اصلی این ساختار، رشد و ترویج صنایع کوچک و متوسط است (۱). در وضعیت کنونی که جهان شاهد تحولات و تغییرات شگرفی در زمینه های مختلف و شیوه کسب و کار می باشد، حضور در بازارهای ملی و بین المللی نیاز به یک مدیریت علمی بر پایه تفکر همه جانبه دارد. به عبارت دیگر با افزایش رقابت تجاری بین بنگاه های اقتصادی، استفاده از شیوه های معمول و سنتی نمی تواند به بهینه شدن اهداف این بنگاهها در کسب سهم معینی از بازار منجر گردد. لذا استفاده از شیوه های نوین مدیریتی که بتواند وضعیت موجود را بهتر بررسی نماید ضرورت پیدا می کند. استفاده از مدیریت استراتژیک بازاریابی یکی از این روشهاست. مدیریت استراتژیک بازارگرا با بررسی محیط داخلی و خارجی بنگاهها، نقاط قوتها و ضعف های داخلی و فرصتها و تهدیدات محیطی را شناسایی کرده و با در نظر داشتن مأموریت این بنگاهها، اهداف بلند مدت را برای آنها ترسیم و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که در نهایت باعث موفقیت بنگاه های کوچک و متوسط در صحنه رقابت ملی و جهانی می گردد. سیستم های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط گرا 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 برنامه ریزی در واقع همان برنامه ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف

بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوتها و رفع ضعفها، از فرصتهای پیش آمده 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 اندازه های بزرگ، متوسط و کوچک انجام می شود. این سازمانها در محیطی در حال تغییر و بازاری رقابتی فعالیت می کنند. بنابراین، برای کامیابی نیازمند برنامه ریزی استراتژیک هستند (۲). لذا مسئله اصلی تحقیق حاضر طراحی مدلی جهت تدوین برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا در شرکت های کوچک و متوسط (SME) با مطالعه موردی شرکت های سلامت محور بوده است تا مشخص کنیم چه عواملی در موفقیت یا عدم موفقیت این برنامه ریزی تاثیر گذار است. در بخش بعدی مقاله به بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق پرداخته شده سپس روش شناسی تحقیق ارائه شده و پس از آن نتایج تحلیل داده ها و بحث و نتیجه گیری تحقیق ارائه می گردد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در این بخش، چارچوب نظری تحقیق بیان شده و پیشینه پژوهشهای انجام شده در راستای موضوع تحقیق بررسی می شود.

مفهوم برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی در معنای گسترده خود، طراحی یک آینده مطلوب و روشهای موثر تحقق آن است، یا به تعبیری دیگر، تلاشی که یک برنامه ریز برای داشتن یک مدل سیستم متفاوت از مدل قبلی به امید اینکه عدم قطعیتها را کاهش دهد، انجام داده است. از سوی دیگر مفهوم استراتژی، توسعه مزایای پایدار و موفقیت یک استراتژی معین همگی بستگی به تناسب با شرایط محیطی دارد. ناپایداری محیطی باید با سرعت رقابتی بالا که پاسخی سریع به فشار رقابتی و محیطی است پیوند ایجاد کند. مفهوم استراتژی، توسعه مزایای پایدار و موفقیت یک استراتژی معین همگی به نوعی به "تناسب" با شرایط محیطی وابسته است. نایار و بانتل (۱۹۹۴) می گویند که بی ثباتی محیطی باید با سرعت رقابتی بالا، یعنی پاسخ سریع به فشار محیطی و رقابتی ارتباط داشته باشد (۳).

غلبه بر بحران‌های اقتصادی است و موقعیت کنونی بسیار مربوط است (۵). استوکس (۲۰۰۶) بیان می‌کند که، *SME*ها معمولاً دارای برنامه‌های بازاریابی غیررسمی هستند که ماهیت آنها کوتاه مدت است و شامل فعالیت غیررسمی است که متکی به شهود و انرژی مدیر مالک خود می‌باشد. رومانو و راتنا تونگا (۱۹۹۵) بازاریابی در کسب و کارهای کوچک را در سه مقوله تعریف کرده اند:

- ✓ بازاریابی به عنوان فرهنگ^۶ عبارت است از تجزیه و تحلیل نیازها و خواسته‌های مشتریان و ارزیابی رقابت پذیری شرکت‌های کوچک.
- ✓ بازاریابی به عنوان استراتژی^۷؛ توسعه استراتژی جهت بهبود موقعیت واقعی و بالقوه شرکت‌های کوچک.
- ✓ بازاریابی به عنوان تاکتیک‌ها^۸؛ تجزیه و تحلیل *4P* جهت تاثیر بر عملکرد یا رشد شرکت‌های کوچک (۶)

در ادامه به بررسی پیشینه تجربی تحقیقات انجام شده در راستای موضوع تحقیق پرداخته می‌شود.

النواس و ابوفراه (۲۰۲۰)، در پژوهشی تحت عنوان "تاثیر رویکردهای استراتژیک و قابلیت‌ها روی عملکرد *SME*ها" که با هدف الف) بررسی تأثیر رویکرد تعامل *IO* و رویکرد برند^۹ (*BO*) بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط (*SME*)، ب) ارزیابی اثر مکمل بودن *IO* و *BO* بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد *SME*ها انجام شد، دریافتند که اولاً، *IO* فقط به صورت غیرمستقیم و از طریق قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد *SME*ها تأثیرگذار است، در حالی که *BO* هم بصورت مستقیم و هم غیرمستقیم بر عملکرد *SME*ها تأثیر می‌گذارد. دوم اینکه، بر خلاف انتظارات، مکمل بودن بین *IO* و *BO* به جای اثر هم افزایی، هم بر قابلیت‌های بازاریابی و هم بر

برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از محبوب ترین رویکردهای مدیریت در سازمان‌های امروزی است و به طور مداوم در میان پنج روش محبوب مدیریتی در سراسر جهان دسته بندی می‌شود این مفهوم که اغلب به عنوان رویکردی جهت تدوین استراتژی مطرح میشود شامل تجزیه و تحلیل سیاست، مأموریت و ارزش‌های سازمان؛ تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان؛ شناسایی موضوعات استراتژیک مبتنی بر این تجزیه و تحلیل‌ها و تدوین استراتژی‌ها، اهداف و برنامه‌ها جهت پرداختن به مسائل می‌باشد. بر اساس استدلال‌های گرفته شده از مدل سیاست‌ها و واردات^{۱۰} نظریه برنامه‌ریزی سینوپتیک^۲ و نظریه تعیین هدف^۳ اینطور به نظر می‌رسد که برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد سازمانی^۴ اثیری مثبت دارد. طبق تعریفی دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک به رویکردی جهت تدوین استراتژی ارائه می‌دهد که شامل رویه‌ها، ابزارها و روش‌هایی در جهت به کارگیری این استدلالها در زمان تدوین استراتژی می‌باشد (۴).

مفهوم شرکت‌های کوچک و متوسط (*SME*)

بعد از سال ۱۹۸۰ و با شکلگیری شرکت‌های موج سوم، شرکت‌های بزرگ صنعتی به ده‌ها و صدها شرکت کوچک و متوسط و خانگی تبدیل شدند تا این شرکت‌ها قطعات و محصولات مورد نیاز کارخانجات بزرگ را تامین کنند. خصوصیات صنایع کوچک، از قبیل انعطاف پذیری، سرعت گسترش، نوآوری و افزایش بهره‌وری در تمام دنیا، این صنایع را نسبت به صنایع بزرگ ارجح کرده است. صنایع کوچک و متوسط بخش مهم و ضروری اقتصاد هر کشوری اعم از پیشرفته و در حال توسعه را تشکیل می‌دهد (بهرام زاده، ۱۳۸۷). بنگاه‌های کوچک و متوسط به عنوان یک عامل اصلی رشد، نوآوری، اشتغال، شمول اجتماعی و در نهایت تأمین پایداری کل جامعه در نظر گرفته می‌شوند. قابلیت انعطاف پذیری و انطباق بخش *SME* از ویژگی‌های اساسی

6 Marketing as A Strategy

7 Marketing as Tactics

8. Interaction Orientation

9. Brand Orientation

1. Harvard policy model

2. synoptic planning theory

3. goal-setting theory

4. organizational performance

5. Marketing as A Culture

در نگاه اول، اغلب عوامل خارجی به چشم می‌آیند، اما تجزیه و تحلیل کیفی نشان داد که عوامل داخلی نیز بسیار دخیل هستند ولی آنطور که لازم است شناسایی نمی‌شوند. حتی اگر برخی از مدیران مالک نسبت به نقاط ضعف درونی خود آگاهی داشته باشند، بسیاری از مشکلات از جمله فقدان استراتژی و چشم‌انداز، سطح تحصیلات پایین و سرمایه اجتماعی ناکافی، عدم صلاحیت کارآفرینی به اندازه کافی شناخته نشده‌اند. بنابراین مدیر-مالکان چندین نقش را بازی می‌کنند و در نتیجه مدیریت استراتژیک پیچیده و متمرکز بر مالک می‌شود. در واقع فقدان برنامه‌ریزی و استراتژی و عدم توانایی شرکت برای شناخت بازار و رقابت شدید از مشکلات شرکت‌های کوچک است. فقدان استراتژی مدیریت و چشم‌انداز فاکتوری تکرار شونده بعنوان عامل شکست و عملکرد ضعیف مطرح می‌شود (۸).

روش تحقیق

روش تحقیق پژوهش حاضر از نوع کیفی است. این پژوهش به دلیل آن که به دنبال زایش و بسط نظریه از دل داده‌های کیفی است، بر اصول مبتنی بر نظریه زمینه‌ای بنا نهاده شده است. همچنین از آن جا که تحقیق حاضر به دنبال کشف معانی در خصوص پدیده برنامه‌ریزی استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از دل تجربه‌های زیسته دست‌اندرکاران تولید و صنعت است نوعی رویکرد پدیدارشناسانه دارد. در واقع آنچه در فرآیند کدگذاری انجام می‌شود نوعی معنابخشی و مفهوم پردازی پدیدارشناختی است، هر چند به این نام معرفی نمی‌شود. برای این منظور در مرحله اول اقدام به جمع‌آوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه عمقی و داده‌های ثانویه شده است. داده‌های گردآوری شده در این فرآیند از زوایای مختلف با هم و با دیگر داده‌های مشابه مقایسه شده و در گام بعدی در حین فرآیند گردآوری، داده‌ها بررسی و کدگذاری شده‌اند. هر نظریه زمینه‌ای دارای سه بعد شرایط، تعامل‌ها و پیامدها است که حول یک مقوله‌ی هسته‌ی ترسیم می‌شود. محصول نهایی تحقیق با نظریه زمینه‌ای صرفاً مجموعه‌ای از یافته‌ها یا چند مقوله به هم مرتبط نیست، بلکه یک صورت‌بندی نظری منسجم درباره‌ی بسترها، فرآیندها و پیامدهای وجود یک پدیده یا رویداد است. جهت

عملکرد *SME*‌ها اثر مخرب/سرکوب‌کننده ایجاد کرده که نشان‌گر اهمیت مبادله جهت افزایش قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد *SME*‌ها می‌باشد.

یالو و همکاران (۲۰۱۹)، در تحقیقی تحت عنوان " تاثیرات استراتژی‌های بازاریابی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط در ایالت کویگی " به تاثیرات استراتژی‌های آمیخته بازاریابی روی عملکرد *SME*‌ها تمرکز می‌کنند. یافته‌ها حاکی از این است که استراتژی توزیع به طور معناداری رابطه‌ای مثبت با عملکرد فروش دارد در حالیکه استراتژی‌های قیمت‌گذاری با عملکرد سوآوری رابطه معنادار مثبت دارند.

شیرز و ماکیتا (۲۰۱۶)، در تحقیقی تحت عنوان " آیا شرکت‌های کوچک و متوسط آفریقای جنوبی برای بازاریابی استراتژیک برنامه‌ریزی می‌کنند؟ " به این نکته اشاره می‌کنند که برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی منجر به افزایش عملکرد مشاغل کوچک می‌شود، با این حال بیشتر صاحبان مشاغل کوچک برنامه‌ای برای کسب و کار خود ندارند. این پژوهش نتایج یک تحقیق ثانویه در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی را ارائه می‌دهد، که در حالیکه *SME*‌هایی که برای بازاریابی نسبت به فعالیت‌های دیگر کسب‌وکار اولویت بیشتری قائلند عملکرد بالاتر دارند، هنوز با رویکرد فروش یا محصول فعالیت می‌کنند. *SME*‌هایی که عملکردی بهتر دارند نسبت به ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک آگاهی بیشتری دارند. آنها با بهره‌گیری از محصولات دارای ارزش افزوده و روابط خوب خریدار و فروشنده رقابت می‌کنند (۷).

فرانکو و هاسه (۲۰۱۱)، مطالعه‌ای کیفی با عنوان " عوامل شکست در شرکت‌های کوچک و متوسط " انجام دادند تا عوامل عملکرد ضعیف و عدم موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط *SME*‌ها را مورد بررسی قرار دهند. این تحقیق نشان می‌دهد که مهمترین عوامل عبارتند از دسترسی محدود به منابع مالی، شرایط نامناسب بازار، کارکنان ناکافی که خود ناشی از منابع مالی ناکافی جهت بکارگیری افراد متخصص و دارای صلاحیت کافی می‌باشد و عدم پشتیبانی نهادی که حتی گاهی بعضی از شرکت‌ها از وجود چنین حمایت‌هایی آگاهی ندارند و همچنین فقدان همکاری و شبکه‌سازی و تکنولوژی منسوخ شده و عدم نوآوری.

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.

از جمله روش‌های دیگر جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق تحلیل کیفی داده‌های ثانویه از جمله بازمینی ادبیات است. داده‌ها به پژوهشگر در انجام کارهای شناسایی مسئله، درک بهتر و تعریف مسئله، ایجاد رویکرد به مسئله، تنظیم طرح تحقیق مناسب (مثلاً با شناسایی متغیر اصلی)، پاسخگویی به پرسش‌های ویژه پژوهش و آزمون برخی فرضیه‌ها، واکاوی و ارزیابی داده‌های اولیه با بینش گسترده‌تر یاری می‌دهند.

بررسی اعتبار تحقیق از چهار آزمون تائیدپذیری، باورپذیری، انتقال‌پذیری و اعتمادپذیری استفاده شده است.

برای نمونه‌گیری در مطالعات مرحله صفر تحقیق باید ببینیم افراد حامل اطلاعات و تجربه‌های زیسته و اندیشیده در این جا چند سنخ هستند، چند طبقه‌اند و در چارچوب آن به نمونه‌هایی که می‌دانیم اطلاعات و تجربه‌های لازم را دارند مراجعه کنیم. لذا جامعه این تحقیق مشتمل بر خبرگان و اساتید دانشگاه و متخصصین آشنا به حوزه مدیریت استراتژیک، کارشناسان بازاریابی و صاحبان نظران هستند.

جامعه این تحقیق مشتمل بر خبرگان و اساتید دانشگاه و متخصصین آشنا به حوزه مدیریت استراتژیک، کارشناسان بازاریابی و صاحبان نظران حوزه مورد بررسی بودند. برای انتخاب نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری استفاده شده است. فرایند نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرده و نهایتاً تعداد ۱۵ نمونه مصاحبه عمقی با مشارکت کنندگان انجام شده است که توزیع و جزئیات آنها به شرح ذیل

جدول ۱. لیست مقالات، سایت‌ها و کتاب‌ها

عنوان	نویسنده
تاثیر رویکردهای استراتژیک و شایستگی‌ها روی عملکرد SMEها	النواس و ابوفراه (۲۰۲۰)
نقش برنامه ریزی استراتژیک و انعطاف پذیری در شکل‌گیری جهت‌گیری بازار SME در محیط متلاطم کسب و کار	سومیاتی و همکاران (۲۰۱۹)
آیا شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) برای بازاریابی استراتژیک در آفریقای جنوبی برنامه ریزی می‌کنند؟	شرز و همکاران (۲۰۱۶)
ایجاد پیوند میان فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی، انعطاف پذیری برنامه‌ریزی و نوآوری با عملکرد شرکت	دیبرل و همکاران (۲۰۱۳)
نقش شهود در تصمیم‌گیری استراتژیک	خاتری (۲۰۰۰)
الگوی کیفی شراکت استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط	حقیقی و همکاران (۱۳۹۸)
طراحی مدلی برای تاب‌آوری سازمانی	امیری و همکاران (۱۳۹۷)
شناسایی عوامل داخلی موثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط و ارائه مدلی اثربخش	یدالهی و همکاران (۱۳۸۸)

ارزیابی‌های صورت گرفته برای سنجش روایی بخش کیفی تحقیق را نشان می‌دهد:

جهت سنجش روایی ابزار تحقیق، چهار آزمون اصلی شامل «تأییدپذیری»، «باورپذیری»، «انتقال‌پذیری» و «اعتمادپذیری» برای بررسی کیفیت طرح تحقیق اجرا شد. جدول ۲ نتایج

جدول ۲. نتایج ارزیابی های صورت گرفته برای سنجش روایی بخش کیفی تحقیق

هدف	اقدامات انجام شده
باورپذیری	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 بوده اند. جمع اوری، تحلیل و تفسیر داده های کیفی توسط پژوهشگر که سوابق مشخصی در خصوص درهم تنیدگی و تجربه زیسته با موضوع تحقیق و سنت های کیفی در تحقیق دارد انجام است. کاربرد چارچوب نظری اولیه به عنوان مبنای بحث با خبرگان، انجام چندین مصاحبه با خبرگان در خارج از حوزه مربوطه و نظرسنجی از خبرگان پس از استخراج نتایج بهره گرفته شده است را می توان بعنوان اقدامات در نظر گرفت.
اطمینان پذیری	در تحقیق حاضر در همه ی 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	ی در تحقیق حاضر به منظور تسهیل قابلیت انتقال یافته ها، کلیه فرایندهای تحقیق شامل نحوه انتخاب و مشخصات شرکت کنندگان در مطالعه، و نحوه جمع اوری 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.

نتایج تحلیل داده ها

- کدگذاری انتخابی (گزینشی).

برای تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه با مشارکت کنندگان در تحقیق، از اصول مرتبط با نظریه زمینه ای همچون تحلیل مقایسه ای مداوم، کدگذاری و ایجاد مفاهیم و مقوله ها استفاده شده است که در آن داده ها مرحله به مرحله و به طور مداوم گردآوری و ثبت می شوند و به طور غیرخطی با به پای آنها تحلیل مداوم و مقایسه ای داده ها صورت می پذیرد. کدگذاری داده ها نیز در سه مرحله زیر انجام گرفت:

کدگذاری باز

در کدگذاری باز در نرم افزار مکس کیو دی ای^۱ اولین قدم در تجزیه و تحلیل مفهوم پردازی از داده ها است. لذا اطلاعات حاصل از مصاحبه ها و داده های ثانویه به دقت مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته و داده های مشابهی که بار معنایی یکسانی دارند تحت کدهای مشترکی کدگذاری شده و سپس مفاهیم مقتضی به هر یک اختصاص داده شد.

- کدگذاری باز

- کدگذاری محوری

جدول ۱. نتایج کدگذاری اولیه یا سطح اول

تعداد سند	تعداد کد	کدهای اولیه	تعداد سند	تعداد کد	کدهای اولیه
۱	۱	توسعه یادگیری	۱	۲	ارتقای جایگاه آموزش در فعالیتهای کارآفرینی
۱	۱	توانمندی نیروی انسانی	۱	۲	تفکر استراتژیک در بازار
۱	۱	ایجاد مهارتهای شغلی	۱	۱	استراتژی جایگاه یابی
۱	۱	ارتقاء سطح شایستگی	۱	۱	آموزش کارآفرینی بازاریابی
۱	۱	تغییر در مهارتها و تخصص های مورد نیاز	۱	۱	شناخت کافی از محیط
۱	۱	روابط مبتنی بر اعتماد	۱	۱	شناسایی روابط بین بخش های بازار
۱	۱	چشم انداز اهرودی	۱	۱	تقسیم کار
۱	۱	نوع تکنولوژی منطبق با نیاز برای توسعه محصولات جدید	۱	۱	ایجاد هم افزایی

^۱. MAXQDA

۱	۱	پیشروی در محیط رقابتی	۱	۱	کنترل و نظارت
۱	۱	تنوع در فضای رقابتی	۱	۱	بسترسازی کسب و کار
۱	۲	انعطاف پذیری با مزیت رقابتی	۱	۱	طرح و برنامه ملی
۱	۲	انطباق پذیری	۱	۱	مشوق برای کسب و کارها
۱	۱	کاهش مشارکت بین بخشی	۱	۱	شناخت مشتری
۱	۱	عدم ثبات قوانین	۱	۱	نفوذ در بازار
۱	۱	نوسان ارز	۱	۱	دریافت بازخورد
۱	۱	عدم حمایت مدیران	۱	۱	اقدامات رقابتی منسجم
۱	۲	قابلیت انعطاف پذیری	۱	۱	ریسک پذیری شرکتهای
۱	۱	پاسخ به تغییرات در بازارها	۱	۱	به کارگیری ایده‌های نوین
۱	۱	توسعه قابلیت‌ها و خدمات جدید	۱	۱	ارتقای پاسخگویی مطلوب
۱	۱	کسب دانش از رقبا	۱	۲	شبکه یادگیری منسجم
۱	۱	نشان تجاری (برند) قدرتمند	۱	۱	مقیاس مناسب تولید
۱	۱	استفاده از الگوی رقبا	۱	۱	تکنولوژی تولید
۱	۱	برنامه‌ریزی جدید در بازار	۱	۱	شناسایی فرصتهای بازارگرا
۱	۱	تعامل مناسب با مشتریان	۱	۱	تمرکز بر مشتری مداری
۱	۱	سرمایه‌گذاری مناسب	۱	۱	حفظ و ارتقای روابط مناسب با مشتریان
۱	۱	توسعه ایده‌های نوآورانه در بازار	۱	۱	جهت‌گیری مدیریتی
۱	۱	زیرساخت فناورانه	۱	۱	تشخیص نقاط قوت و ضعف
۱	۱	مشارکت فعال ذینفعان	۱	۱	فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی
۱	۶	هوش بازار	۱	۱	مردسالاری و زن‌سالاری
۱	۴	نگاه سیستمی	۱	۱	جهت‌گیری بلندمدت در مقابل کوتاه مدت
۱	۶	زنجیره ارزش	۱	۱	افراط در مقابل خویشتن‌داری
۱	۸	شراکت استراتژیک	۱	۱	اجتناب از عدم قطعیت
۱	۱	استقراض از نهادهای مالی	۱	۱	توجه به محدودیت‌های بازار
۱	۱	سرمایه‌گذاری خانوادگی	۱	۱	اشتراک اطلاعات مطلوب با رقبا
۱	۱	پایش وضعیت تجهیزات	۱	۱	مشارکت گروهی با رقبا در بازار
۱	۱	آمادگی کارکنان در تداوم کسب و کار	۱	۱	توسعه استانداردهای رقابتی
۱	۱	دیدگاه استراتژیک بلند مدت	۱	۱	آسیب‌شناسی سازمان‌ها با رویکرد توسعه
۱	۱	دسترسی به منابع داخلی و خارجی	۱	۱	فعالیت‌های بلند مدت در دانش و تکنولوژی
۱	۱	تعهد و اعتماد کارکنان به سازمان و رهبری	۱	۱	یافتن کاربردهای بالقوه برای دستاوردها
۱	۱	هماهنگی و هم‌زمانی کارکنان و مدیریت	۱	۱	افزایش توان رقابتی
۱	۱	مهارت	۱	۱	ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه
۱	۱	مسئولیت‌پذیری	۱	۱	زیرساخت‌های فنی و ماشین‌آلات
۱	۱	سن	۱	۱	زیرساخت‌های مالی

۱	۱	تحصیلات	۱	۱	زیرساخت تکنولوژیکی
۱	۱	زمان فعالیت سازمان	۱	۹	اثربخشی استراتژیک
۱	۱	تعداد نیروی کار	۱	۵	فعالتهای بازارگرایی
۱	۱	فضاوت	۱	۴	قابلیتهای پویای بازارگرایی
۱	۱	حس درونی درست	۱	۶	تاب آوری سازمانی
۱	۱	تجربه گذشته	۱	۱	گرایش به کارآفرینی
۱	۱	استفاده از تکنولوژی ها جدید	۱	۱	ریسک پذیری
۱	۱	تدوین استراتژی کسب و کار	۱	۱	پیشگامی
۱	۲	خستگی ناپذیری	۱	۱	نوآوری
۱	۱	ریسک پذیری	۱	۱	عوامل سیاسی
۱	۱	سرمایه گذاری سنتی	۱	۱	عوامل اقتصادی
۱	۱	سرمایه گذاری مبتنی بر نوآوری و تغییر	۱	۱	عوامل اجتماعی
۱	۱	عملکرد مستقل	۱	۱	ادغام و رهایی از حذف کامل
۱	۱	دسترسی به عرضه کنندگان جدید مواد اولیه	۱	۱	عملکرد دوگانه در بازار فروش با مدل های متفاوت
۱	۱	رهبری کارآفرینانه	۱	۱	عرضه محصول یا خدمت مکمل
۱	۱	ارائه محصولات و خدمات جدید	۱	۱	کاهش هزینه ها
۱	۱	معرفی شیوه های جدید تولید	۱	۱	افزایش قدرت رقابت پذیری
۱	۲	عرضه محصولات به بازارهای جدید	۱	۱	کاهش ریسک تامین منابع
۱	۱	اشتراک اطلاعات مطلوب	۱	۱	دستیابی به مشتریان طرف شراکت
۱	۱	ارزیابی های نقاط قوت و ضعف داخلی	۱	۱	افزایش بهره وری
۱	۱	مشارکت گروهی	۱	۱	تراکم
۱	۱	توسعه بازاریابی استراتژیک	۱	۱	اندازه
۱	۲	رویارویی با مشکلات و تهدیدات	۱	۱	رسمیت
۱	۲	بازاریابی یکپارچه داخلی	۱	۱	تنوع
۱	۱	ایجاد تمایز	۱	۱	الگوبرداری از بهترین ها
۱	۳	شناسایی فرصت های کارآفرینانه	۱	۱	برنامه های آموزش منابع انسانی
			۱	۱	ارزیابی پیامدهای آموزش منابع انسانی

لذا طبق نتایج جدول ۱، تعداد ۱۳۹ کد اولیه شناسایی شد. همچنین جدول ۲ نتایج کدگذاری متمرکز یا سطح دوم را نشان می دهد:

جدول ۲. نتایج کدگذاری متمرکز یا سطح دوم

مقوله اصلی	مقوله فرعی
سرمایه انسانی / استراتژیک	توانمندی نیروی انسانی
	ایجاد مهارتهای شغلی
	ارتقاء سطح شایستگی
	الگوبرداری از بهترین ها

برنامه‌های آموزش منابع انسانی	
ارزیابی پیامدهای آموزش منابع انسانی	
توسعه یادگیری	
فعالیت های بلند مدت در دانش و تکنولوژی	
یافتن کاربردهای بالقوه برای دستاوردها	
افزایش توان رقابتی	فرایندهای D&R
ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه	
آسیب شناسی سازمان‌ها با رویکرد توسعه	
شبکه یادگیری منسجم	
مقیاس مناسب تولید	قابلیت‌های استراتژیک
تکنولوژی تولید	
قضاوت	
حس درونی	استنتاج شهودی
تجربه	
تعداد نیروی انسانی	اندازه سازمان
زمان فعالیت سازمان	
مهارت	
سن	انعطاف پذیری نیروی انسانی
تحصیلات	
مسئولیت پذیری	
استقراض از نهادهای مالی	تامین مالی
سرمایه گذاری خانوادگی	
سرمایه گذاری سنتی	
سرمایه گذاری مبتنی بر نوآوری و تغییر	
استفاده از تکنولوژی‌ها جدید	ارزش‌های عالی مالک/مدیر
تدوین استراتژی کسب و کار	
خستگی ناپذیری	
ریسک پذیری	
عملکرد مستقل	
اندازه	
تنوع	
تراکم	شبکه سازی
رسمیت	
توسعه ایده‌های نوآورانه در بازار	تفکر رقابتی

زیرساخت فناورانه	
مشارکت فعال ذینفعان	
تعامل مناسب با مشتریان	
سرمایه گذاری مناسب	
اشتراک اطلاعات مطلوب	
مشارکت گروهی	ارتباطات داخلی
ارزیابی های نقاط قوت و ضعف داخلی	
توسعه استانداردهای رقابتی	
توجه به محدودیتهای بازار	
اشتراک اطلاعات مطلوب با رقبا	فرایندهای رقابتی در بازار
مشارکت گروهی با رقبا در بازار	
شناخت مشتری	
نفوذ در بازار	گرایش به مشتری
دریافت بازخورد	
گرایش به کارآفرینی	
نوآوری	
پیشگامی	عرضه و تقاضای کارآفرینی
ریسک پذیری	
زیرساخت های مالی	
زیرساخت تکنولوژیکی	فراهم کردن زیرساختهای نرم و سخت
زیرساخت های فنی و ماشین آلات	
تغییر در مهارتها و تخصص های مورد نیاز	
روابط مبتنی بر اعتماد	
چشم انداز راهبردی	ساختار فنی بازار
نوع تکنولوژی منطبق با نیاز برای توسعه محصول جدید ها	
عوامل اقتصادی	
عوامل سیاسی	عدم اطمینان محیطی
عوامل اجتماعی	
عدم ثبات قوانین	
نوسان ارز	
عدم حمایت مدیران	ریسکهای استراتژیک بازار
کاهش مشارکت بین بخشی	
کنترل و نظارت	
بسترسازی کسب و کار	
طرح و برنامه ملی	نقش دولت
مشوق برای کسب و کارها	
مردسالاری و زنسالاری	
جهت گیری بلندمدت در مقابل کوتاه مدت	فرهنگ

افراط در مقابل خویشتن‌داری			
اجتناب از عدم قطعیت			
فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی			
انطباق‌پذیری			
پیشروی در محیط رقابتی	زن‌چیره ارزش		
تنوع در فضای رقابتی			
انعطاف‌پذیری با مزیت رقابتی			
شناسایی روابط بین بخش‌های بازار			
تقسیم کار	نگاه سیستمی		
ایجاد هم‌افزایی			
شناخت کافی از محیط			
استراتژی جایگاه‌یابی			
آموزش کارآفرینی بازاریابی			
ارتقای جایگاه آموزش در فعالیتهای	هوش بازار	تدوین استراتژی‌های	
کارآفرینی		شرکتی	
تفکر استراتژیک در بازار			
ادغام و رهایی از حذف کامل			
عملکرد دوگانه در بازار فروش با			
مدلهای متفاوت			
عرضه محصول یا خدمت مکمل			
کاهش ریسک تامین منابع	شراکت استراتژیک		
دستیابی به مشتریان طرف شراکت			
افزایش بهره‌وری			
کاهش هزینه‌ها			
افزایش قدرت رقابت‌پذیری			
ارائه محصولات و خدمات جدید			
معرفی شیوه‌های جدید تولید			
عرضه محصولات به بازارهای جدید	ارزش‌آفرینی رقابتی		
دسترسی به عرضه‌کنندگان جدید مواد			
اولیه			
رهبری کارآفرینانه		استراتژی‌های تجاری/وظیفه	
نشان تجاری (برند) قدرتمند		ای	
استفاده از الگوی رقبا	توسعه رقابت‌پذیری استراتژیک		
برنامه‌ریزی جدید در بازار			
کسب دانش از رقبا			
قابلیت انعطاف‌پذیری	چابکی استراتژیک		
پاسخ به تغییرات در بازارها			
توسعه قابلیت‌ها و خدمات جدید			
بازاریابی یکپارچه داخلی			
ایجاد تمایز	اثربخشی استراتژیک	عملکرد SMEها	
شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه			

توسعه بازاریابی استراتژیک	
رویاری با مشکلات و تهدیدات	
اقدامات رقابتی منسجم	
ارتقای پاسخگویی مطلوب	قابلیتهای پویا بازارگرایی
ریسک پذیری شرکتها	
به کارگیری ایده های نوین	
تمرکز بر مشتری مداری	
حفظ و ارتقای روابط مناسب با مشتریان	فعالیت های بازارگرایی
جهت گیری مدیریتی	
تشخیص نقاط قوت و ضعف	
شناسایی فرصت های بازارگرا	
تعهد و اعتماد کارکنان به سازمان و رهبری	
هماهنگی و همزبانی کارکنان و مدیریت	
پایش وضعیت تجهیزات	تاب آوری سازمانی
آمادگی کارکنان در تداوم کسب و کار	
دیدگاه استراتژیک بلند مدت	
دسترسی به منابع داخلی و خارجی	

طرح پرسش ها صورت می گیرد. در واقع در کدگذاری محوری استفاده از این شیوه ها بیشتر متمرکز است و با هدف کشف روابط بین مقولات به یکدیگر انجام می شود. نتایج کدگذاری محوری در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۲ و نتایج کدگذاری متمرکز یا سطح دوم نشان داد کدها را می توان در ۲۳ مقوله اصلی و ۱۳۹ مقوله فرعی تقسیم بندی نمود.

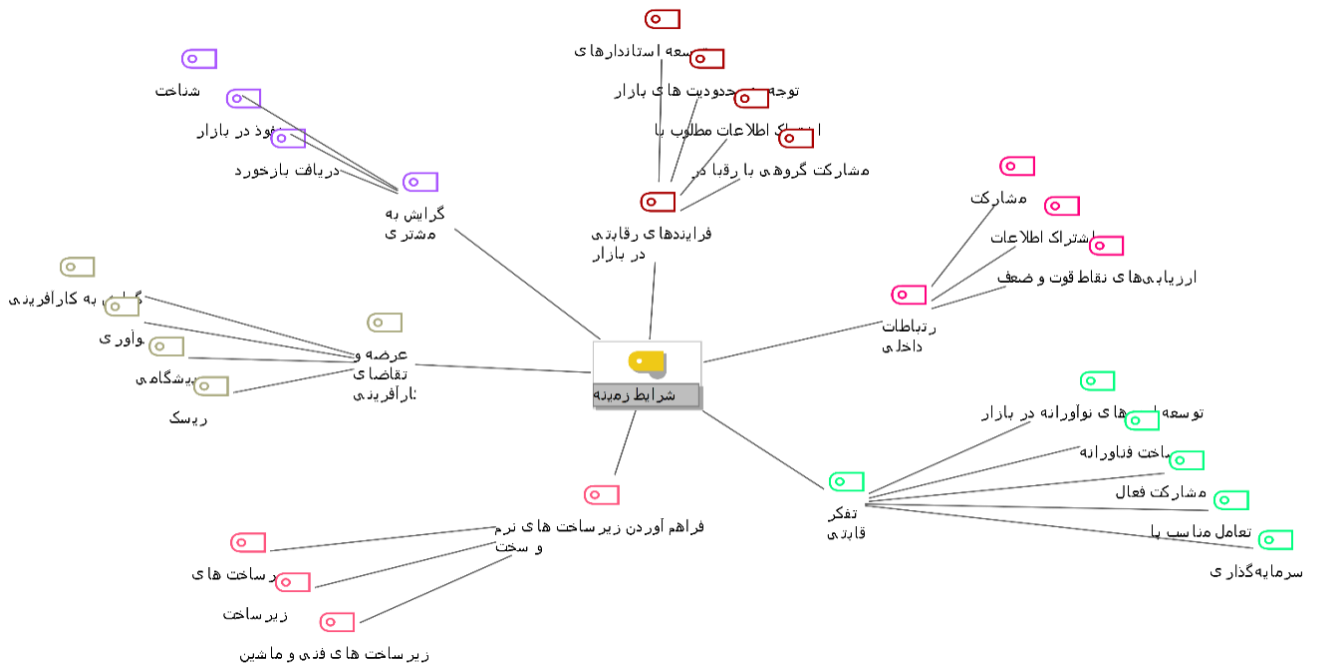
کدگذاری محوری

این مرحله مربوط به روند مرتبط ساختن مفاهیم به یک مقوله است. کدگذاری محوری مانند کدگذاری باز، از راه مقایسه ها و

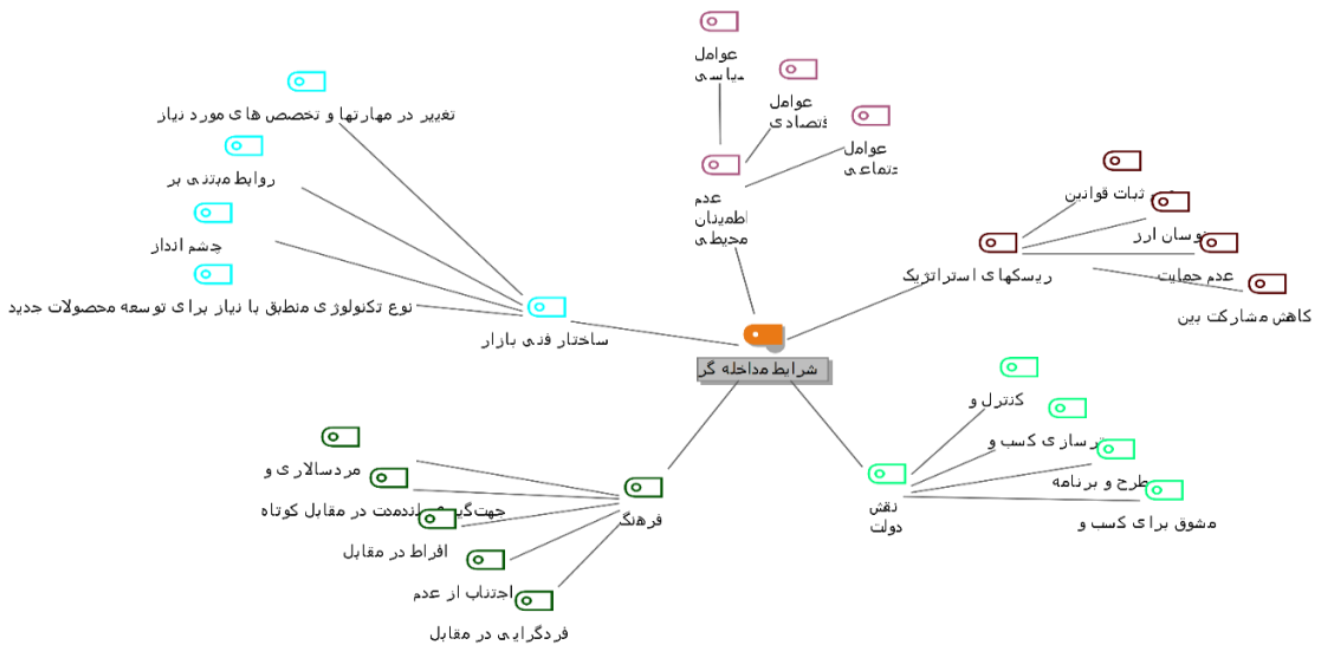
جدول ۳. نتایج کدگذاری محوری

مقوله فرعی	مقوله اصلی	خوشه
توانمندی نیروی انسانی، ایجاد مهارت های شغلی، ارتقاء سطح شایستگی، الگوبرداری از بهترین ها، برنامه های آموزش منابع انسانی، ارزیابی پیامدهای آموزش منابع انسانی، توسعه یادگیری	سرمایه انسانی / استراتژیک	
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، آسیب شناسی سازمانها با رویکرد توسعه	فرایندهای D&R	
شبکه یادگیری منسجم، مقیاس مناسب تولید، تکنولوژی تولید	قابلیتهای استراتژیک	شرایط علی
قضایات، حس درونی، تجربه	استنتاج شهودی	
تعداد نیروی انسانی، زمان فعالیت سازمان	اندازه سازمان	
مهارت، سن، تحصیلات، مسئولیت پذیری	انعطاف پذیری نیروی انسانی	

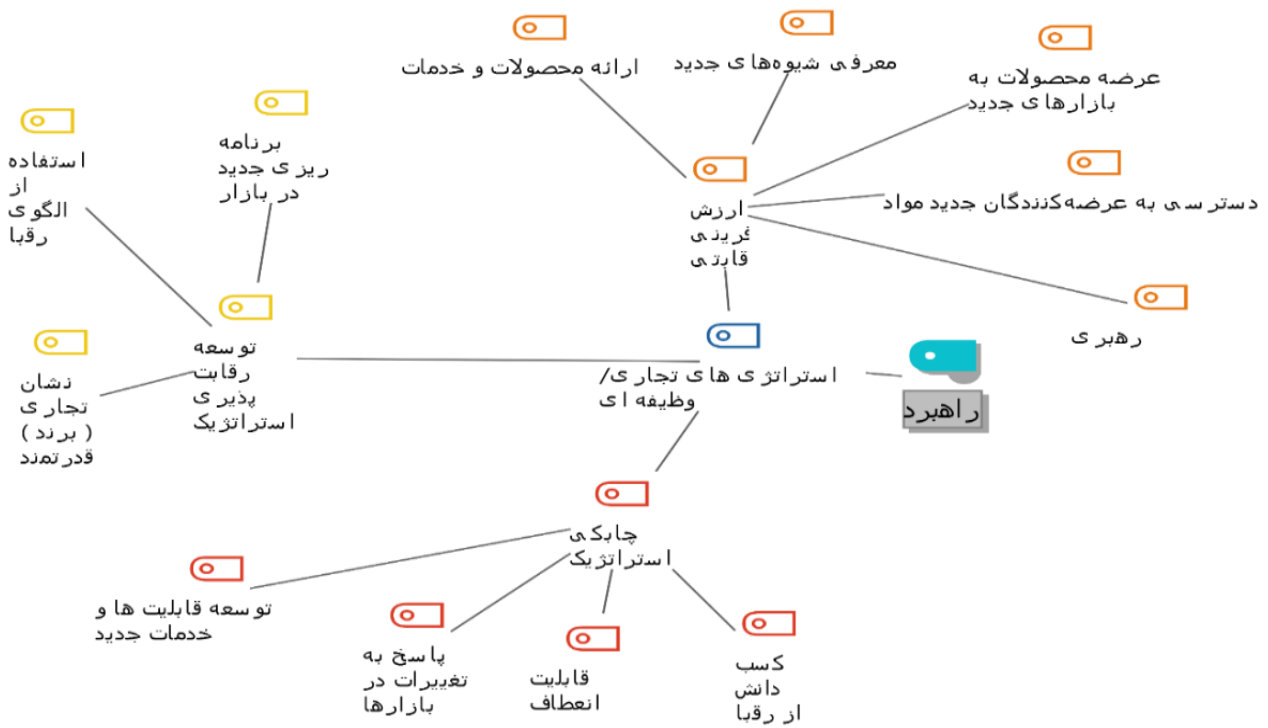
تامین مالی	استقراض از نهادهای مالی، سرمایه گذاری خانوادگی
ارزش های عالی	سرمایه گذاری سنتی، سرمایه گذاری سنتی، سرمایه گذاری مبتنی بر نوآوری و تغییر، استفاده از تکنولوژی ها جدید، تدوین مالک/مدیر
شبکه سازی	استراتژی کسب و کار، خستگی ناپذیری، ریسک پذیری، عملکرد مستقل
تفکر رقابتی	اندازه، تنوع، تراکم، رسمیت توسعه ایده های نوآورانه در بازار، زیرساخت فناوریانه، مشارکت فعال ذینفعان، تعامل مناسب با مشتریان، سرمایه گذاری مناسب
ارتباطات داخلی	اشتراک اطلاعات مطلوب، مشارکت گروهی، ارزیابی های نقاط قوت و ضعف داخلی
فرایندهای رقابتی در بازار	توسعه استانداردهای رقابتی، توجه به محدودیتهای بازار، اشتراک اطلاعات مطلوب با رقبای، مشارکت گروهی با رقبای در بازار
شرایط زمینه ای	شناخت مشتری، نفوذ در بازار، دریافت بازخورد
عرضه و تقاضای کارآفرینی فراهم کردن	گرایش به کارآفرینی، نوآوری، پیشگامی، ریسک پذیری
زیرساختهای نرم و سخت	زیرساخت های مالی، زیرساخت تکنولوژیکی، زیرساخت های فنی و ماشین آلات
ساختار فنی بازار	تغییر در مهارتها و تخصص های مورد نیاز، روابط مبتنی بر اعتماد، چشم انداز راهبردی، نوع تکنولوژی منطبق با نیاز برای توسعه محصول جدیدها
عدم اطمینان محیطی	عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، عوامل اجتماعی
شرایط مداخله گر	عدم ثبات قوانین، عدم ثبات قوانین، نوسان ارز، عدم حمایت مدیران، کاهش مشارکت بین بخشی
نقش دولت	کنترل و نظارت، بسترسازی کسب و کار، طرح و برنامه ملی، مشوق برای کسب و کارها
فرهنگ	مردسالاری و زن سالاری، جهت گیری بلندمدت در مقابل کوتاه مدت، افراط در مقابل خویشتن داری، اجتناب از عدم قطعیت، فردگرایی در مقابل جمع گرایی
زنجیره ارزش	انطباق پذیری، پیشروی در محیط رقابتی، تنوع در فضای رقابتی، انعطاف پذیری با مزیت رقابتی
نگاه سیستمی	شناسایی روابط بین بخش های بازار، تقسیم کار، ایجاد هم افزایی، شناخت کافی از محیط
تدوین استراتژی های شرکتی	استراتژی جایگاه یابی، آموزش کارآفرینی بازاریابی، ارتقای جایگاه آموزش در فعالیتهای کارآفرینی، تفکر استراتژیک در بازار
پدیده محوری	ادغام و رهایی از حذف کامل، عملکرد دوگانه در بازار فروش با مدل های متفاوت، عرضه محصول یا خدمت مکمل، کاهش ریسک تامین منابع، دستیابی به مشتریان طرف شراکت، افزایش بهره وری، کاهش هزینه ها، افزایش قدرت رقابت پذیری
راهبرد	ارائه محصولات و خدمات جدید، معرفی شیوه های جدید تولید، عرضه محصولات به بازارهای جدید، دسترسی به عرضه کنندگان جدید مواد اولیه، رهبری کارآفرینانه نشان تجاری (برند) قدرتمند، استفاده از الگوی رقبای، برنامه ریزی جدید در بازار کسب دانش از رقبای، قابلیت انعطاف پذیری، پاسخ به تغییرات در بازارها، توسعه قابلیت ها و خدمات جدید
پیامد	بازاریابی یکپارچه داخلی، ایجاد تمایز، شناسایی فرصت های کارآفرینانه، توسعه بازاریابی استراتژیک، رویارویی با مشکلات و تهدیدات



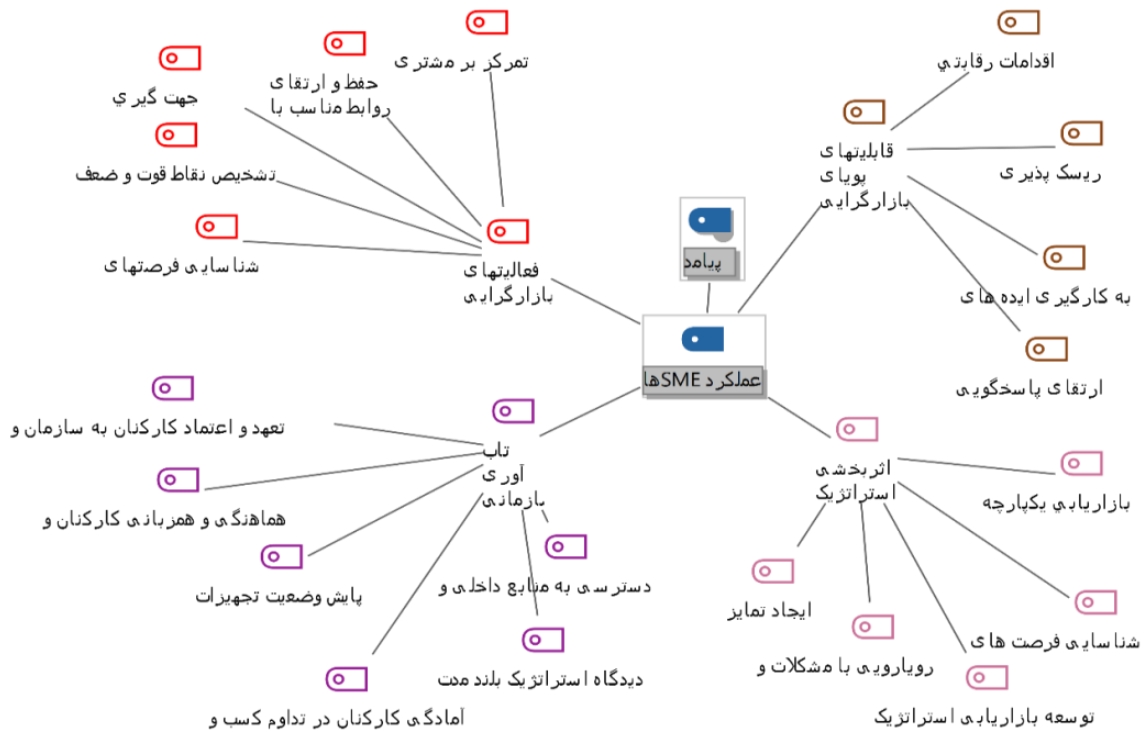
شکل ۲. زیرساخت مقوله ای شرایط زمینه ای



شکل ۳. زیرساخت مقوله ای شرایط مداخله گر



شکل ۴. زیرساخت مقوله ای راهبرد



شکل ۵. زیرساخت مقوله ای پیامد

اساتید و متخصصان برجسته بازاریابی و حوزه‌های مرتبط و بررسی سخنرانی‌ها و مقالات و کتاب‌ها و تحلیل کیفی این مصاحبه‌ها و داده‌های ثانویه، مدل زمینه‌ای تحقیق ارائه گردید:

در نهایت از تجزیه و تحلیل کیفی به وسیله نرم افزار مکس کیودی ای و تفسیرهای موجود ارائه شده در رابطه با رابطه‌های بین مقوله‌ها به مدل پارادایمی زیر حاصل شد. لازم به ذکر است پس از انجام مصاحبه‌های عمیق، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با



شکل ۶. مدل پارادایمی الگوی تدوین برنامه ریزی استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط

استراتژیک با در نظر گرفتن تأثیرات شرایط زمینه‌ای، شرایط علی و متغیرهای تعدیلگر روی آن، می‌تواند با استفاده از راهبردهای ارزش

لذا همانطور که در مدل پارادایمی تحقیق مشخص است پدیده‌های محوری زنجیره ارزش، نگاه سیستمی، هوش بازار و شراکت

تولید، تکنولوژی تولید بعنوان قابلیت های استراتژیک؛ قضاوت، حس درونی، تجربه بعنوان استنتاج شهودی؛ تعداد نیروی انسانی، زمان فعالیت سازمان بعنوان اندازه سازمان؛ مهارت، سن، تحصیلات، مسئولیت پذیری بعنوان انعطاف پذیری نیروی انسانی؛ استقراض از نهادهای مالی، سرمایه گذاری خانوادگی بعنوان تامین مالی؛ 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 بعنوان ارزش های عالی مالک/مدیر؛ اندازه، تنوع، تراکم، رسمیت بعنوان شبکه سازی تحت دسته بندی مقوله شرایط علی می تواند منجر به تدوین برنامه ریزی استراتژیک شود. از مهمترین عوامل شکست شرکت های کوچک و متوسط در تدوین برنامه ریزی استراتژیک و نیز عدم موفقیت آنها دسترسی محدود به منابع مالی، کارکنان ناکافی، عدم همکاری و فقدان شبکه سازی است (۸)

این پژوهش ضمن تأیید تلویحی نتایج پژوهش های گذشته در خصوص تاثیر برنامه ریزی استراتژیک در بهبود عملکرد SME ها (از جمله ایزورسیان و همکاران، ۲۰۱۶؛ سیمپسون و همکاران، ۲۰۱۵؛ حکیم پور و همکاران، ۲۰۱۱)، مجموعه ای کامل تر از مولفه ها را شناسایی و معرفی کرده است زیرا همانطور که در بخش های ابتدایی مقاله بیان گردید اگر مولفه های فرایند برنامه ریزی استراتژیک به دقت شناسایی و درک نشوند این فرایند مبهم خواهد بود.

سخن آخر اینکه مدل تدوین برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا در شرکت های کوچک و متوسط (SME) در این تحقیق با بهره گیری از نظرات کارشناسان و دست اندرکاران در این حوزه ارائه شده است و می تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد SME ها در شرایط امروز کشور از طریق تدوین برنامه استراتژیک بازارگرا شود. بر اساس نتایج تحقیق، راهکارهای زیر ارائه می شود:

از آنجا که ممکن است ساختار یک SME جهت بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا مناسب نباشد شرکت های 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 برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا فراهم کنند تا بتوانند با ترسیم فضای

آفرینی رقابتی، توسعه رقابت پذیری استراتژیک و چابکی استراتژیک منجر به اثربخشی استراتژیک، دستیابی به قابلیت های پویای بازارگرایی و تاب آوری سازمانی شود.

بحث و نتیجه گیری

همانطور که مشخص گردید در این مقاله به طراحی یک مدل جهت تدوین برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا در شرکت های کوچک و متوسط (SME) با تاکید بر شرکت های سلامت محور پرداخته شد. بر این اساس جهت ارائه مدل تدوین برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا در شرکت های کوچک و متوسط (SME) از نظریه داده بنیاد استفاده شد. به این صورت که داده های حاصل از انجام 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. نتایج تحلیل نشان داد پدیده های محوری زنجیره ارزش، نگاه سیستمی، هوش بازار و شراکت استراتژیک با در نظر گرفتن تأثیرات شرایط زمینه ای، شرایط علی و متغیرهای تعدیلگر روی آن، می تواند با استفاده از راهبردهای ارزش آفرینی رقابتی، توسعه رقابت پذیری استراتژیک و چابکی استراتژیک منجر به اثربخشی استراتژیک، دستیابی به قابلیت های پویای بازارگرایی و تاب آوری سازمانی شود.

از سوی دیگر طبق نظر خبرگان تحقیق سرمایه انسانی استراتژیک، فرایندهای R&D، قابلیت های استراتژیک، استنتاج شهودی، اندازه سازمان و انعطاف پذیری نیروی انسانی تحت عنوان شرایط علی جهت تدوین برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا تعیین شدند. توانمندی نیروی انسانی، ایجاد مهارتهای شغلی، ارتقاء سطح شایستگی، الگوبرداری از بهترین ها، برنامه های آموزش منابع انسانی و ارزیابی پیامدهای آموزش منابع انسانی و توسعه یادگیری بعنوان سرمایه انسانی/ استراتژیک؛ فعالیت های بلند مدت در دانش و تکنولوژی، یافتن کاربردهای بالقوه برای دستاوردها، افزایش توان رقابتی، ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه، آسیب شناسی سازمانها با رویکرد توسعه بعنوان فرایندهای R&D؛ شبکه یادگیری منسجم، مقیاس مناسب

های توجیهی و امکان سنجی شرایط را به گونه ای فراهم کند تا از برخی تسهیلات بهره مند گردد.

جدیدی از فعالیت، جایگاه خود را در بازار تثبیت کرده و بهبود بخشند. از سویی دیگر شاید ساختار یک *SME* جهت بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا مناسب. شاید این مسئله به قبل از تاسیس یک واحد *SME* نیز بازگردد که مالک/مدیر با ارائه طرح

References

1. Bocconcelli, R., Cioppi, M., & Fortezza, F. (2018). SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 227-254.
2. Aghazadeh, H. (2004). Differences in strategic planning in organizations. *Tadbir monthly*.
3. PHILLIPS, P. A., & MOUTINHO, L. (2000). The Strategic Planning Index: A Tool for Measuring Strategic Planning Effectiveness. *Journal of Travel Research*.
4. George, B., walker, R., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*.
5. Dumitriu, D., & Militaru, G. (2019). A Perspective Over Modern SMEs: Managing Brand Equity, Growth and Sustainability Through Digital Marketing Tools and Techniques. *Sustainability*.
6. Romano, C., & Ratnatunga, J. (1995). The role of marketing: its impact on small enterprise. *The role of marketing: its impact on small enterprise*.
7. SCHEERS, L., & MAKHITHA, K. (2016). ARE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) PLANNING FOR STRATEGIC MARKETING IN SOUTH AFRICA? *Foundations of Management*.
8. Franco, M., & Haase, H. (2011). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*.

*Original Article***Designing a Paradigmatic Market-Oriented Strategic Planning Model
in Small and Medium Enterprises****(Research Case: Health-Oriented Companies)**

Received: 15/06/2021 - Accepted: 19/09/2021

Mahshid Ahmadi¹
Bahram Kheiri^{2*}
Behrooz Ghasemi³

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

²Associate Prof., Department of
Business Management, Central Tehran
Branch, Islamic Azad University,
Tehran, Iran. (Corresponding author)

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

Email: bahramkheiri@gmail.com

Abstract

In this research, a model for formulating market-oriented strategic planning in small and medium enterprises (SME) was designed with a case study of Health-Oriented Companies. The research method was applied and qualitative. In order to gain a correct understanding of the most important components of market-oriented strategic planning, through targeted sampling, an in-depth interview was conducted with 15 university professors, experts, and specialists in the field of marketing and strategic marketing planning of small and medium enterprises. Then, the collected data was analyzed using Grounded Theory method to provide a comprehensive and localized model for formulating market-oriented strategic planning in small and medium-sized companies. The results showed that the central phenomena of the value chain, systemic view, market intelligence and strategic partnership, taking into account the effects of background conditions, causal conditions and moderating variables on it, can lead to Strategic effectiveness, achieving dynamic capabilities of market orientation and organizational resilience using competitive value creation strategies, development of strategic competitiveness and strategic agility as their strategy.

Keywords: Market-Oriented Strategic Planning, Small and Medium Enterprises, Health-Oriented Companies.