

تاثیر مدیریت استراتژیک بر کسب و کارهای کوچک و متوسط

فاطمه مهدیان^{۱*}

۱- کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار (MBA)، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران

نویسنده مسئول: fatemehmahdian12@yahoo.com

چکیده

مدیریت استراتژی به عنوان یک مفهوم نوین در دو دهه گذشته مورد استقبال پژوهشگران، مدیران اجرایی و تحلیلگران کسب و کار قرار گرفته است. هدف این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت استراتژی و مؤلفه‌های آن (آینده نگری، تحلیل گرا، تدافعی، و واکنشی) بر سازماندهی و برنامه‌ریزی و عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط سازمان صنعت و معدن میباشد. جامعه نمونه این پژوهش کلیه مدیران سازمان صنعت و معدن به تعداد ۷۸۹ نفر میباشد که با توجه به جامعه محدود از فرمول کرجسی و مورگان به منظور برآورد حجم نمونه استفاده گردید که ۲۶۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند. ابزار پژوهش، پرسشنامه نوع شناسی استراتژی سازمانی است. در قسمت تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار SPSS و با کمک آزمون نرمالیتی و آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق مورد سنجش قرار میگیرند. نتایج به دست آمده تأثیر سه مؤلفه آینده نگری، تحلیل گرا و واکنشی مدیریت استراتژی بر کسب و کار را تأیید میکند، اما متغیر تدافعی تأثیری در کسب و کارهای کوچک و متوسط ندارد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استراتژیک، آینده نگری، تحلیل گری، رویکرد تدافعی، رویکرد واکنشی، وزارت صنعت

۱- مقدمه

امروزه، کارآفرینی^۱ به عنوان موتور محرک رشد و توسعه اقتصادی میتواند در رشد اقتصادی کشورها، ایجاد اشتغال و رفاه اجتماعی نقش مهمی را بر عهده داشته باشد (کاردنیز^۲، ۲۰۰۶). در همین راستا، ایجاد بنگاههای کوچک و متوسط (SME)^۳ و حمایت از آنها یکی از اولویتهای اساسی در برنامه های توسعه اقتصادی در بسیاری از کشورهای پیشرفته و نو توسعه یافته است، چرا که بنگاههای اقتصادی کوچک و متوسط در ایجاد فرصتهای کارآفرینی و فراهم کردن بستر مناسب برای نوآوری و افزایش صادرات نقش مهمی دارند (نیرون^۴، ۲۰۰۵). اما تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامههای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس میشود. استراتژیک بعنوان یک حوزه پژوهشی مهم در مدیریت استراتژیک پدید آمده است. مدیریت راهبردی یا همان مدیریت استراتژیک با شیوهای خلاق و نوآورانه مسائل مهم و برجستهی سازمان را تجزیه و تحلیل میکند و جهت کنترل منابع خارج از سازمان تصمیماتی اتخاذ میشود. سیاست مدیریت برای حل مشکلات و معضلات سازمان راهبردی بهینه برای کارآمدی سازمان است. در این میان استراتژی مدیریت مسائلی از قبیل مشخص کردن مأموریت، چشم انداز و داراییهای سازمان و سیاست های سازمان و در کل تمام برنامه هایی که سازمان برای رسیدن به هدف خود لازم است را نیز شامل می شود. (آگروال و انسل، ۲۰۱۶). در واقع مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آیندهنگر، جامعنگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است (قوبدل، ۱۳۹۳). از این رو مدیران سازمان با استراتژی مشخص و هدفمند میتوانند با خلاقیتها و نوآوریهایی که توسط شرکتهای مادر طراحی، برنامه ریزی و سازماندهی میشوند به نتیجه برسند. علیرغم مزایای صنایع کوچک و متوسط همچون رضایت روانی، امنیت شغلی، افزایش فرصتهای شغلی و ... معایب و خطرهایی هم در مورد صنایع کوچک و متوسط وجود دارد که شامل کاهش فروش، رقابت، مسئولیت افزایش یافته، زیانهای مالی، ارتباطات کارکنان قوانین و مقررات و خطر ورشکستگی میشود (آنالویی و کرمی، ۱۳۸۹). از این رو مطالعه بررسی تأثیر مدیریت استراتژی بر کسب و کار کوچک و متوسط ضرورت مییابد.

بخش صنعت، معدن و تجارت به عنوان بخشی که بالاترین نرخ مشارکت را در تحقق رشد اقتصادی در کشور دارد، این سازمان با بیشترین سهم در نرخ رشد و تحقق اقتصاد بدون اتکاء به صادرات مواد خام، عرصه مهمی برای برنامه ریزی و تصمیم سازی برای تحقق اهداف عالییه دارد.

۱- Entrepreneurship.

- ۲ Karadeniz
- ۳ - Small & Medium Enterprises=SME
- ۴ - Nyroun

بنابراین توجه به استراتژی مدیریت در این سازمان نقش کلیدی در بخش اشتغالزایی و افزایش نرخ رشد ارزش افزوده دارد. این تحقیق در نظر دارد ابتدا به مطالعه ادبیات تحقیق در زمینه مدل های مدیریت استراتژی بپردازد و سپس با استناد به روش و تحقیق و آمار تأثیر مدیریت استراتژی را بر کسب و کار کوچک و متوسط در سازمان صنعت و معدن و تجارت مورد بررسی قرار دهد.

ادبیات تحقیق

در دنیای امروز، شرکت های کوچک و متوسط با تغییرات زیادی در محیط کسب و کار که برخاسته از تنوع طلبی مشتریان، تحولات تکنولوژی و سایر عوامل محیطی است، مواجه می باشند. شرکتهای فعال در ایران علاوه بر این تغییرات، با تلاطمهای سیاسی و اقتصادی متعددی نیز روبرو هستند که به طبع درجه پیچیدگی محیط کسب و کار را افزایش میدهند.

استراتژی کسب و کار معمولاً در سطح محصولات یا واحد تجاری استراتژیک اجرا میشود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالات و خدمات شرکت در یک صنعت خاص یا یک بخشی از بازار خاص تأکید دارد (تنانی و محب خواه، ۱۳۹۳).

مدیریت استراتژیک نوعی سبک رهبری است که رفتار مدیران عالی را توضیح داده و تلفیق اندیشه استراتژیک با عمل استراتژیک و انتقال این دستاور به مسیری استراتژیک و انجام تغییر استراتژیک را در بر میگیرد (اکبری، ۱۳۹۳). از دهه ۱۹۷۰ موضوع مدیریت در بسیاری از پژوهشها مورد توجه قرار گرفت که برخی از محققان دیدگاههای متفاوتی درباره انواع مدیریت استراتژیک ارائه دادند. اولین بار مایلز (۱۹۷۸) استراتژیک را به چهار نوع "آیندهنگر، تحلیلگران، مدافعان و منفعلان" تقسیم کرد؛ وی ضمن تحقیق ر مورد انواع

سازمانهای مختلف دریافته‌اند که سازمانها به منظور کاهش تأثیرپذیری منفی از محیط و افزایش بهره‌مندی از فرصتها، عمدتاً از یکی از چهار نوع استراتژی تطبیقی استفاده میکنند (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸). آینده‌نگرها خلاق و نوآور هستند، تحلیلگران، محتاط هستند و استراتژیهای آزمونشده را ترجیح میدهند؛ مدافعان بروی بخش کوچکی از بازار تمرکز دارند؛ منفعلان بدون استراتژی به واکنشهای کوتاه مدت بسنده میکنند (دساربو، ۲۰۰۳؛ هامبریک، ۲۰۰۳؛ جمیل انور، ۲۰۱۶). بیو و ویلیرز (۲۰۱۶) بر این باور است زمانی که شرکت یک استراتژی فعال و خلاق را به کار میگیرد، استراتژی مدیریت برای حمایت از استراتژی جدید در هر دوره زمانی تغییر می کند. در مقابل زمانی که

- ۱ - adaptation
- ۲ - Desarbo
- ۳ - Hambrick
- ۴ - Jamil Anwar
- ۵ - Bui & Villiers

شرکت از استراتژی های پایدار، پیش بینانه و یا واکنشی غیرفعال اتخاذ میکند، حسابهای فیزیکی کوتاه مدت برای ناپایداری و استفاده محدود در تصمیمگیری مشاهده گردید. از دیدگاه پورتر استراتژیها این امکان را به سازمان می دهند که از سه مبنای متفاوت از مزیت های رقابتی بهره گیرد. آن ها عبارتند از : رهبری هزینه، استراتژی تمایز و استراتژی تمرکز. این سه مبنا استراتژیهای ژنریک یا عمومی نام دارد (فرید، آر، ۱۳۹۵).

رهبری هزینه: هدف یک استراتژی رقابتی از نوع هزینه، بازارهای انبوه است. این استراتژی به انجام این اقدامات نیاز دارد:

- ۱- ساخت تجهیزات با مقیاس کارا؛
- ۲- پیگیری و تلاش برای کاهش هزینه ها با بهره گیری از تجربه؛
- ۳- کنترل هزینه های سربار و ثابت؛
- ۴- خودداری در کسب عوایدات حاشیهای از مشتری
- ۵- حداقل سازی هزینه ها در حوزه هایی چون تحقیق و توسعه، خدمات، نیرو و کارکنان فروش، تبلیغات و غیره (جمالی داکدره، ۱۳۹۴).

استراتژی مبتنی بر تمرکز: بر محصول یا خدماتی خاص تمرکز دارد و هنگامی موفق است که بخشی از صنعت دارای اندازه و وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار باشد (همان).

استراتژی متمایز: شرکت محصولات و خدمات متمایز را ارائه میدهد مقصود از این استراتژی این است که محصولات یا خدماتی که صنعت مورد نظر به عنوان محصول و یا خدمتی منحصر به فرد تلقی میشود به مشتریان عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندانی نشان نمیدهند (ایمان خان و همکاران، ۱۳۸۸).

استراتژیهایی را که پورتر ارائه می کند نیاز به ساختارهای سازمانی متفاوت، رویه های کنترل و سیستم های انگیزشی دارد. شرکتهای بزرگتر که منابع بیشتری دسترسی دارند از نظر رهبری در هزینهها به رقابت میپردازند یا در صدد برمیآیند محصولات و خدمات ویژه و متمایز از شرکتهای رقیب عرضه نمایند، در حالی که اغلب شرکتهای کوچکتر توجه خود را معطوف به محصولات و خدمات خاص میکنند .

مایکل تریسی و فرد ویرسما (۱۹۹۵) سه نوع استراتژیک را برای مدیریت استراتژیک معرفی میکنند که عبارتند از: "عملیاتی، رهبری محصول، صمیمیت مشتری".

برتری عملیاتی: بر کاهش بهای تمام شده ارتقاء کاربری محصول و سهولت استفاده از محصولات و خدمات خود متمرکز میشوند .

رهبری محصول: بر نوآوری مستمر و عرضه بهترین محصول یا خدمت در بازار تأکید میورزند . صمیمیت با مشتری: ارضاء خواستهها و نیازهای مشتریان و ارائه راه حل برای مسائل آنها و حفظ رابطه بلند مدت، برد- برد با مشتریان از اهداف اساسی سازمان است (صفرلی و همکاران، ۱۳۸۶).

هنگامی که شرکتی، تعریف ارزش خود یعنی برتری عملیات، صمیمیت با مشتری یا برتری فرآورده را مشخص میکند، با این انتخاب، گروه مشتریان مورد نظر خود یعنی آنهایی را که بیشترین اهمیت را به ارزشهای مزبور می دهند، نیز تعیین می کند (آریا، ۱۳۸۱). از میان انواع مدیریت استراتژی، مؤلفه‌های مدیریت استراتژی مایلز و اسنو به دلیل جامع و کاربردی سالهای بعد توسط سایر پژوهشگران مورد بررسی قرار گرفته است (جمیل انور، ۲۰۱۶). از این رو تحقیق حاضر با استفاده از روش تحقیق و آمار مؤلفه‌های "آیندهنگر"، تحلیلگر، مدافع و منفعل" مورد سنجش و ارزیابی قرار میدهد تا تأثیر آن بر کسب و کارهای کوچک و متوسط در سازمان صنعت و معدن و تجارت محرز گردد.

فرضیات پژوهش:

فرضیه اصلی

مدیریت استراتژیک بر کسب و کارهای کوچک و متوسط صنعت و معدن و تجارت تأثیر دارد.

فرضیات فرعی:

- آیندهنگری بر کسب و کارهای کوچک و متوسط صنعت و معدن و تجارت تأثیر دارد.
- تحلیلگری بر کسب و کارهای کوچک و متوسط صنعت و معدن و تجارت تأثیر دارد.
- رویکرد تدافعی بر کسب و کارهای کوچک و متوسط صنعت و معدن و تجارت تأثیر دارد.
- رویکرد واکنشی بر کسب و کارهای کوچک و متوسط صنعت و معدن و تجارت تأثیر دارد.

روش تحقیق

طرح پژوهش حاضر توصیفی و از نوع تحقیقات زمینه یابی بوده است.

جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری شامل کلیه مدیران سازمان صنعت و معدن بودند. حجم جامعه ۷۸۹ نفر بود به توجه به جامعه محدود از فرمول کرجسی و مورگان به منظور برآورد حجم نمونه استفاده گردید که ۲۶۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند.

ابزار های پژوهش

در پژوهش حاضر از پرسشنامه نوع شناسی استراتژی سازمانی که با استفاده از پژوهش مایلز و اسنو (۱۹۷۸) بدست آمده، استفاده گردید. این پرسشنامه شامل ۲۰ گویه بوده که در یک طیف ۵ گزینه ای (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) نمره گذاری می شود. این ابزار ۴ نوع استراتژی آینده نگری، تحلیل گر، تدافعی و واکنشی را مورد سنجش قرار می دهد. هر یک از ابعاد دارای ۵ سوال می باشند. پس از تغییراتی در گویه های این پرسشنامه، نهایتاً پرسشنامه استراتژی های سازمانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط تهیه گردید. اعتبار محتوای پرسشنامه از طریق نظرات متخصصین مورد تأیید قرار گرفت همچنین میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه در جدول شماره دو گزارش شده که مطلوب ارزیابی می شود.

روش جمع آوری اطلاعات

پس از تعیین حجم نمونه به سازمان مربوطه مراجعه گردید و پرسشنامه های پژوهش بر روی نمونه اصلی اجرا شد. به منظور تحلیل داده ها ابتدا با استفاده از آزمون کالموگروف-اسمیرنف به بررسی نرمال بودن توزیع جامعه پرداخته شده و در صورت نرمال بودن از آزمون های پارامتریک و در صورت نرمال نبودن از آزمون های ناپارامتریک استفاده گردید.

یافته ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده در این تحقیق، ابتدا آمار توصیفی که به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات و... می‌پردازد با استفاده از نرم افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت. پس از آن آمار استنباطی مطرح می‌گردد.

آمار استنباطی این تحقیق با استفاده از آزمون‌های مناسب مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌های توصیفی

جدول زیر فراوانی و درصد نمونه آماری بر اساس جنس، سن و تحصیلات را نشان می‌دهد. جدول ۱- فراوانی و درصد نمونه آماری بر اساس جنس، سن و تحصیلات

متغیر	فراوانی	درصد
سن	۲۶ تا ۳۰	۲۵,۴
	۳۱ تا ۳۵	۲۵,۸
	۳۶ تا ۴۰	۱۳,۸
	۴۱ تا ۴۵	۱۸,۱
	۴۶ و بیشتر	۱۶,۹
تحصیلات	دیپلم	۱۸,۱
	فوق دیپلم	۴,۲
	لیسانس	۴۵,۴
	فوق لیسانس و دکتری	۳۲,۳
جنسیت	مرد	۸۷,۳۱
	زن	۱۲,۶۹

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بیشترین نمونه آماری بین سنین ۳۱ تا ۳۵ سال قرار دارند. از نظر تحصیلات بیشتر افراد لیسانسه هستند. همچنین تعداد مردان بیشتر از زنان می‌باشد.

تحلیل استنباطی

به منظور تحلیل داده‌های تحقیق از تحلیل‌های گوناگونی استفاده گردیده است. در اینجا ابتدا به بررسی فرضیه نرمالیتی داده‌ها پرداخته می‌شود و سپس در صورتی که داده‌ها دارای توزیع نرمال باشند از آزمون پارامتریک تی مستقل برای آزمون فرضیات پژوهش استفاده می‌شود. در صورتی که داده‌ها دارای توزیع نرمال نباشند، از معادل ناپارامتریک آزمون تی مستقل استفاده می‌گردد.

جدول شماره ۲ دربرگیرنده شاخصهای توصیفی، آزمون نرمالیتی و آلفای کرونباخ مربوط به متغیرهای پژوهش می‌باشد.

جدول ۲- شاخصهای توصیفی آزمون نرمالیتی و آلفای کرونباخ مربوط به متغیرهای پژوهش

(n=۲۶۰)

مقیاس	میانگین (M)	انحراف استاندارد (SM)	آزمون کالموگروف اسمیرنوف	معنی داری	آلفای کرونباخ
آینده نگری	۳,۷۵	۰,۶۷	۰,۱۳۶	۰,۲۶	۰,۷۳
تحلیل گری	۳,۸۳	۰,۸۹	۰,۱۱۲	۰,۲۰	۰,۷۷
رویکرد واکنشی	۳,۳۴	۰,۸۸	۰,۱۰۸	۰,۳۱	۰,۷۹

رویکرد تدافعی	۳,۰۸	۰,۹۵	۰,۹۶	۰,۴۳	۰,۷۶
مدیریت استراتژیک	۳,۵۰	۰,۵۹	۱,۰۵	۰,۳۸	۰,۸۳

نتایج جدول شماره دو نشان می‌دهد که تمام متغیرهای پژوهش از فرضیه نرمالیتی تبعیت می‌کنند. همچنین تمام مقادیر آلفای کرونباخ از مقدار مورد نظر یعنی ۷۰۰٪ بیشتر بوده و قابل قبول می‌باشند.

جدول ۳- آزمون تی مستقل برای بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک بر کسب و کارهای کوچک و متوسط

عنوان متغیرها	میانگین	انحراف	تفاوت میانگین	آزمون تی	درجه آزادی	مقدار خطا (P)
آینده نگری	۰,۶۷	۳,۷۵	۰,۷۵	۱۸,۰۷	۲۵۹	۰,۰۰۱
تحلیل گری	۰,۸۹	۳,۸۳	۰,۸۳	۱۴,۹۵	۲۵۹	۰,۰۰۱
رویکرد واکنشی	۰,۸۸	۳,۳۴	۰,۳۴	۶,۳۲	۲۵۹	۰,۰۰۱
رویکرد تدافعی	۰,۹۵	۳,۰۸	۰,۰۸	۱,۴۰	۲۵۹	۰,۱۶
مدیریت استراتژیک	۰,۵۹	۳,۵۰	۰,۵۰	۱۳,۶۰	۲۵۹	۰,۰۰۱

نتایج به دست آمده از آزمون تی مستقل برای بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک بر کسب و کارهای کوچک و متوسط در متغیرهای آینده نگری، تحلیل گری، رویکرد واکنشی و مدیریت استراتژیک معنی دار می‌باشد ($P > 0.05$). به عبارت دیگر نتایج نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک در ابعاد آینده نگری، تحلیل گری، رویکرد واکنشی بر کسب و کارهای کوچک و متوسط اثر مثبت و معنی دارد لذا فرضیه اصلی و فرضیات فرعی اول، دوم و چهارم پژوهش تأیید می‌شوند.

نتیجه گیری

شرکتهای رقابتی با تکامل زمینهای استراتژی مدیریت میتوانند موقعیت خودشان را تعریف کنند، منافع رقابتی را گسترش داده و در مواجهه با مشکلات و تهدیدات رقابتی وارد عمل می‌شوند (ماسائل و ریکارت، ۲۰۱۱).

هدف کلی این پژوهش شناسایی تأثیر مدیریت استراتژی بر کسب و کارهای کوچک و متوسط در بخش صنعت و معدن بوده است که برای دستیابی به این هدف پس از بررسی ادبیات موضوعی و تبیین فرضیات تحقیق، دادههای تجربی مورد آزمون قرار گرفت. نتایج پردازش دادههای گردآوری در این پژوهش منجر به نتایجی شد که نشانگر تأثیر سه مؤلفه مدیریت استراتژی (آینده نگری، تحلیل گری، رویکرد واکنشی) بر کسب و کارهای کوچک و متوسط است. یعنی با افزایش هر کدام از مؤلفههای مذکور آثار شگرفی در بهبود وضعیت شرکتهای کسب و کارهای کوچک و متوسط سازمان صنعت و معدن میتوان مشاهده کرد. همچنین براساس نتایج آزمون فرضیه فرعی سه مشخص شد که رویکرد تدافعی بر کسب و کارهای کوچک و متوسط تأثیر معناداری وجود ندارد. در نهایت یافتههای پژوهش نشان

میدهد که هر چه سازمانهای کوچک و متوسط شرکت نمونه مدیریت استراتژی را پیاده‌سازی نمایند، زمینه بهبود عملکرد، سازماندهی و برنامه‌ریزی را در این شرکتها فراهم می‌آورند.

پژوهشهای اندکی در رابطه با تأثیر مدیریت استراتژی بر مدیریت بحران (حسینی، آنامنابی اصل، ۱۳۹۲)، رابطه هماهنگی استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی مالی (اعرابی و عابدی، ۱۳۸۹)، تأثیر رهبری استراتژی بر مزیت‌های رقابتی (اکبری، ۱۳۹۴)، بررسی رابطه تفکر استراتژی مدیران و عوامل جمعیت‌شناختی (قربانخانی و سلاجقه، ۱۳۹۴) از سوی محققان صورت پذیرفته است، اما به نظر میرسد پژوهشی در رابطه با تأثیر مدیریت استراتژی بر کسب و کار انجام نگردیده است. لذا زمینه مقایسه نتایج تحقیقات پژوهشگران با پژوهش حاضر وجود ندارد.

با تأیید تأثیر مدیریت استراتژی در کسب و کارهای کوچک و متوسط این پژوهش پیشنهادهایی را برای مدیران شرکتهای کوچک و متوسط سازمان نمونه ارائه میدهد:

یکی از سنجشهای مدیریت استراتژی، آینده‌نگری است که نتایج تحقیق تأثیر آن را بر کسب و کارهای کوچک و متوسط تأیید میکنند؛ بنابراین پیشنهاد میشود شرکتهای آینده‌نگر جهت ایجاد و تولید محصولات جدید، یافتن فرصتهای بالقوه و حفظ سازمان در برابر دامنه وسیعی از شرایط، روندها و حوادث محیطی از نیروی انسانی خلاق و نوآور با خلاقیت و نوآوری استفاده نمایند.

همچنین نتایج نشان داده است که استراتژی تحلیلگر عامل اثرگذار بر بهبود وضعیت کسب و کارهای کوچک و متوسط است؛ با گسترش ارتباطات و انتقال تکنولوژی و اطلاعات، تحلیلگران میتوانند از دستمایه سازمانهای آینده‌نگر در جهت شناخت فرصتها و تهدیدات محیط کسب و کار بهره‌مند گردند.

با توجه به اینکه استراتژی تدافعی بر کسب و کارهای کوچک و متوسط در شرکتهای مذکور تأثیر معناداری ندارد؛ به شرکتهایی که روش تدافعی را در پیش گرفتند توصیه میشود با ارائه خدمات جدید و ثبوت خدمات قبلی تغییر موضع بدهند و رویکرد تحلیلگر را اتخاذ کنند تا از ریسک بیش از حد آینده‌نگرها اجتناب ورزند و از طرفی در پی افزایش منافع سازمان باشند.

منابع:

۱. اکبری، محسن (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر مزیت‌های رقابتی با میانجیگری دوسو توانی نوآوری، فصلنامه پژوهشهای بازرگانی، شماره ۷۴، صص ۱۰۴-۸۱.
۲. حسینی، یعقوب؛ دنابی اصل، آنا (۱۳۹۲) بررسی میزان تأثیر مدیریت راهبردی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران، دوفصلنامه مدیریت بحران، شماره دوم.
۳. اعرابی، سید محمد؛ عابدی، رحیم (۱۳۸۹) رابطه هماهنگی استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی مالی با عملکرد سازمان، مطالعات مدیریت صنعتی، سال هشتم، شماره ۱۹.
۴. ایمانخان، نیلوفر و همکاران (۱۳۸۸)، بررسی استراتژیهای رقابتی شرکتهای صادرکننده برتر ایرانی در سال ۱۳۸۶، فصلنامه مدیریت، سال ششم، شماره ۱۶.
۵. آریا، ناصر، ۱۳۸۱، آشنایی با برخی مفاهیم اساسی حسابداری مدیریت - کارنامه ارزیابی متوازن، حسابرس، شماره ۱۷.
۶. آنالویی، فرهاد؛ کرمی، اژدر (۱۳۸۹) مدیریت استراتژیک در صنایع کوچک و متوسط، تهران، انتشارات امیرکبیر.
۷. تنانی، محسن؛ محب خواه، محمد (۱۳۹۳) بازده سهام در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار، پژوهشهای تجربی حسابداری، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۱۰۵-۱۲۷.
۸. جمالی داکدره، اصغر (۱۳۹۴)، انواع استراتژیهای رقابتی از دیدگاه مایکل پورت، سایت <http://www.mrvisitor.ir>، تخصصی بازاریابی و بازرگانی
۹. صفرلی، مسعود (۱۳۸۶). چهارمین همایش ملی تجارت الکترونیکی، تهران، ۳ و ۴ آذر ماه.
۱۰. فرید آر، دیوید (۱۳۹۵). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسیان، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۱۱. قویدل، راحله (۱۳۹۳)، مدیریت استراتژیک و رقابت، سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان.

۱۲. قربانخانی، احمد؛ سلاجقه، سنجر(۱۳۹۴). بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران و عوامل جمعیت شناختی، با کیفیت محصولات، مورد مطالعه شهرک صنعتی کوثر اشتهارد، پژوهشهای مدیریت منابع سازمانی، دوره ۵، شماره ۲.

۱۳. مرشدی، ارسلان و مرتضی حسینی، ۱۳۹۲، سیاست مدیریت استراتژیک در استفاده از راه های جدید برای مشارکت استراتژیک، دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران، انجمن مدیریت راهبردی ایران، -

<http://www.civilica.com/Paper>

[ICSM10-ICSM10_127.html](http://www.civilica.com/Paper/ICSM10-ICSM10_127.html)

۱۴. Agarwa, Ruchi & Ansell, Jake (۲۰۱۶) Strategic Change in Enterprise Risk Management., Published online in Wiley Online Library., ۴۲۷-۴۳۹.

۱۵. amon Casadesus-Massnel, Joan E. Ricart (۲۰۱۱) How to Design a Winning business Model , Harvard Business Review, s.l. pp. ۱۰۰-۱۰۷

۱۶. Bui, B., de Villiers, C., (۲۰۱۶) Business strategies and management accounting in response to climate change risk exposure and regulatory uncertainty, The British Accounting Review (۲۰۱۶), doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.bar.۲۰۱۶.۱۰.۰۰۶

۱۷. Desarbo, W. S. (۲۰۰۳). Modeling a contingency framework of strategic choice involving strategic types, firm capabilities and environmental uncertainty. Unpublished manuscript

۱۸. Hambrick, D. C. (۲۰۰۳). On the staying power of defenders, analyzers and prospectors. Academy of Management Executive. ۱۷(۴), ۳۵-۵۲.

۱۹. Jamil Anwar SAF Hasnu , (۲۰۱۶), "Business strategy and firm performance: a multi-industry analysis", Journal of Strategy and Management, Vol. ۹ Iss ۳

۲۰. Karadeniz, E.E (۲۰۰۶), Entrepreneurship and Economic Development , Kocaeli Univeresity Working paper

۲۱. Miles, Raymond E. and Snow, Charles C. (۱۹۷۸). Organizational strategy, structure, and process. New York : McGraw-Hill Book Co

۲۲. Nyroun . , B. (۲۰۰۵). Management For Small and Medium Enterprises, National University of singapore