

فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۱۰۶، بهار ۱۴۰۲، ۱۵۹-۱۹۸

مقاله پژوهشی: طراحی مدل ساختاری استراتژیک کسب و کارهای کوچک و نوپا با استفاده از رهیافت مدل سازی ساختاری تفسیری فازی

حمید شاهبندرزاده* محمد حسین کبگانی**

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۱۵

دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۱۶

نقشه استراتژیک / کسب و کار کوچک و نوپا / تکنیک دلفی / مدل سازی ساختاری تفسیری / فازی

چکیده

مدیران و صاحبان کسب و کارهای کوچک اغلب مدت زمان اندکی را صرف تهیه نقشه استراتژیک و برقراری ارتباط میان لایه های استراتژی و اجرایی می کنند. بیشتر تمرکز و وقت خود را صرف تأمین سرمایه و برقرار ارتباط با سرمایه گذاران می کنند، که این موارد موجب می شود که ایشان از مسائل مهمی نظیر ارتباط با بازار هدف، جلب رضایت و اعتماد مشتری، تعدیل هزینه و توسعه کانال های درآمدی و تدوین استراتژی های مربوط به آن غافل می مانند. این پژوهش باهدف بررسی سیستماتیک پژوهش های پیشین حوزه نقشه استراتژی و شناخت، و همچنین شناسایی عناصر کلیدی و ارائه نقشه استراتژیک برای کسب و کارهای نوپای استان بوشهر صورت پذیرفته است. هدف اصلی پژوهش، طراحی مدل استراتژیک ساختاری شاخص های موثر برای راه اندازی کسب و کارهای کوچک و نوپا است. با مطالعه ادبیات موضوعی و بهره گیری از رویکرد تحلیل محتوای

*. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

Shahbandarzadeh@pgu.ac.ir

** استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

Mh.kabgani@mail.pgu.ac.ir

■ حمید شاهبندرزاده، نویسنده مسئول.

متنی تعداد پانزده شاخص اساسی احصا شد که جهت بومی‌سازی آنها در کسب و کارهای کوچک و نوپا از تکنیک دلفی در سه دور استفاده گردید. جامعه آماری تحقیق را مدیران و کارشناسان آشنا به موضوع و شاغل در حوزه کسب و کارهای کوچک و نوپا تشکیل دادند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد که روایی و پایایی آن نیز تایید گردید. جهت طراحی مدل استراتژیک ساختاری شاخص‌های موثر برای راه اندازی کسب و کارهای کوچک و نوپا از رهیافت مدل‌سازی ساختاری تفسیری در محیط فازی جهت مدیریت ابهامات زبانی در قضاوت‌ها بهره گرفته شد. نتایج مدل‌سازی و تحلیل میک مک نشان داد که جذب و پرورش کارکنان متخصص، مشارکت کارکنان، رهبری موثر و ایجاد سیستم اطلاعاتی پشتیبان جزء شاخص‌های اساسی و نفوذی در حوزه کسب و کارهای کوچک و نوپا به شمار می‌آید؛ از این رو به مدیران پیشنهاد می‌گردد که بر این دسته از شاخص‌ها تأکید و توجه بیشتر داشته باشند.

طبقه‌بندی JEL: C61, L11

مقدمه

استراتژی نشان دهنده چگونگی خلق ارزش توسط سازمان برای ذی نفعان (مشتریان، سهام داران، کارکنان و جامعه) است. سازمان‌ها امروزه با اتکا بر دارایی‌های نامشهودشان- سرمایه انسانی، پایگاه داده، سیستم‌های اطلاعاتی، فرایندهای باکیفیت بالا، ارتباطات با مشتری و نام تجاری، توانایی‌های نوآوری و فرهنگ- ارزش پایدار خلق می‌کنند. برایسون برنامه‌ریزی یا نقشه استراتژیک را تلاش آگاهانه و ساختارمند برای تولید تصمیمات و اقدامات اساسی می‌داند که آنچه سازمان انجام می‌دهد و چرایی آن را تعریف می‌کند. به عبارتی، ازنظر او برنامه‌ریزی استراتژیک شامل مفاهیم، روش‌ها، ابزارها و فعالیت‌هایی است که به مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان کمک می‌کند تا عوامل موفقیت بلندمدت سازمانی را شناسایی کنند. در واقع وی نقشه استراتژیک را یک فعالیت پیچیده شناختی، رفتاری، اجتماعی و سیاسی می‌داند که در آن تفکر، اقدام، یادگیری و دانستن حائز اهمیت می‌باشد^۱.

اگرچه تدوین برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی، فرایندی پیچیده و دشوار است ولی اجرای موفقیت آمیز آن‌ها به مراتب دشوارتر است. سازمان‌های زیادی در پیاده‌سازی کامل استراتژی‌های خود، شکست می‌خورند. این مساله ناشی از تعریف ناقص استراتژی‌ها و برنامه‌ها نیست بلکه احتمالاً به این خاطر است که چارچوب مستحکمی برای همسوسازی کارکنان و فرایندهای عملیاتی با اهداف سازمان وجود ندارد^۲. استراتژی شامل تعیین اهداف بلندمدت و اهداف سرمایه‌گذاری و سازگاری واحدهای عملیاتی و تخصیص منابع موردنیاز برای انجام این اهداف است. پژوهشگران معتقدند فرایند مدیریت استراتژیک از تحلیل استراتژی (تحلیل داخلی و خارجی) آغاز می‌شود، با استفاده از مأموریت، چشم‌انداز و اهداف هدایت می‌گردد، سپس استراتژی توسعه می‌یابد، پیاده‌سازی می‌شود و در نهایت ارزیابی می‌شود.

در دو دهه اخیر، محققان اذعان داشته‌اند برای دستیابی به مزیت رقابتی و ایجاد ارزش عمومی در مشتریان، صرف آماده‌سازی و برنامه‌ریزی استراتژیک نمی‌تواند پاسخگو باشد زیرا بررسی و پیمایش‌های فراوان نشان می‌دهند که ۶۰ تا ۸۰ درصد از شرکت‌ها به اهداف استراتژیک خود دست نمی‌یابند. مشکل واقعی استراتژی بد نیست، بلکه مشکل، جاری‌سازی بد است. از

1. Mosadeghrad et al, (2020)

2. Creelman & Makhijani, (2015)

این مهم می‌توان پی برد که بین لایه استراتژیک سازمان‌ها و لایه عملیاتی آن‌ها شکاف عمیقی وجود دارد و در اثر این شکاف، اقدامات عملیاتی و تصمیم‌گیری‌های روزمره از جهت‌گیری استراتژیک سازمان جدا شده و در مسیری متفاوت و گاه متضاد جریان می‌یابند.

در طیف توسعه پایدار، مفاهیم آمیخته‌ای در رابطه با آنچه سهم کسب و کارهای کوچک در ابعاد غالب توسعه پایدار، یعنی اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی را تشکیل می‌دهد، وجود دارد. توجه به شرکت‌های متوسط و کوچک در اقتصادهای جهان در ادبیات و حوزه‌های تحقیقاتی بسیار رشد کرده است. سهم متری که شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصاد جهانی انجام می‌دهند غیرقابل انکار است و در رشد اقتصادی، کاهش فقر و استراتژی‌های ایجاد شغل که توسط بسیاری از اقتصادها در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه دنبال می‌شوند، تجلی می‌یابد. از این رو، ماهیت کسب و کارهای مرتبط با افزایش پایداری به ویژه برای کشورهای در حال توسعه به این معنی است که تحقیقات کسب و کارهای کوچک برای رشد اقتصادی در جهان معاصر حیاتی است^۱.

با توجه به مطالب فوق در زمینه توسعه پایدار و کسب و کارهای کوچک می‌توان متذکر شد که توجه شرکت‌ها و کسب و کارها به توسعه پایدار موجب آن می‌شود، شرکت‌ها ابتدا راه و روش موفقیت را بیاموزند، بازارهای جدید را شناسایی کنند و در نهایت به منظور دستیابی به موفقیت‌های بیشتر و تضمین هر چه بیشتر اهداف و چشم‌انداز خود، استراتژی‌های مناسب را اتخاذ و دنبال نمایند. به طور کلی در پژوهش‌های پیشین حوزه ساختار استراتژیک، عمده تمرکز پژوهشگران معطوف به شرکت‌های بزرگ بوده است و کسب و کارهای نوپا و جامعه استارت‌آپی مورد غفلت قرار گرفته است که بیش از پیش خلاء پژوهش‌های پیشین را روشن می‌سازد.

از این رو، عدم وجود پژوهشی با محوریت ساختار استراتژیک کسب و کارهای کوچک و نوپا مساله نظری مهمی است که در این پژوهش به آن می‌پردازیم. از سوی دیگر و از منظر کارکردی، به نظر می‌رسد ساختار استراتژیک ترکیب و تلفیقی از تکنیک‌ها و راهکارهای اجرایی است که در جوامع علمی در راستای رشد و توسعه این دسته کسب و کارها، مورد بررسی قرار گرفته شده است. بهبود وضعیت اشتغال و اقتصاد کشور تا حد بسیار زیادی متأثر از رشد و بالندگی کسب و کارهای کوچک و نوپا می‌باشد. فضای رقابتی شدید موجود، کسب و کارهای کوچک را

و اداری می‌کند تا به منظور تضمین بقا و رشد خود، ذینفعان خود را بهتر بشناسند، آنان را تحلیل و منافعشان را مدنظر قرار دهند. اهداف و چشم‌انداز کسب و کار خود را همسو و هم جهت کرده، از فرصت‌های موجود نهایت بهره را برده و در مواجهه با تهدیدات واکنش مناسبی از خود بروز دهند.

به نظر می‌رسد اجرای موارد مهم فوق، در سایه شناخت ساختار استراتژیک و پر کردن شکاف میان لایه استراتژیک و اجرایی از طریق این نقشه است. عدم وجود نقشه استراتژیک کسب و کارهای نوپا مساله مهمی است که این پژوهش جهت شناسایی آن صورت پذیرفته است. با توجه به مطالب فوق، نیاز به رویکردی احساس می‌شود که بتواند روابط درونی بین متغیرهای نقشه استراتژیک را تشخیص دهد و تاثیر یک متغیر بر سایر متغیرها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و شدت تاثیر یک متغیر بر متغیر دیگر را بر پایه اندیشه واقعی افراد لحاظ نماید؛ بنابراین مساله اصلی پژوهش این می‌باشد کسب و کارهای نوپا با تکیه بر کدام شاخص‌ها، می‌توانند به سمت بقا، رشد و پایداری گام بردارند و چگونه می‌توان مدل استراتژیک ساختاری آنها را طراحی نمود؟ ارتباط بین شاخص‌ها به چه صورت می‌باشد؟ و سطح‌بندی این شاخص‌ها به چه صورت می‌باشد؟ لازم به ذکر است که پژوهش حاضر، با تمرکز بر تلفیق منطق فازی با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری دارای نوآوری می‌باشد.

۱. مبانی نظری پژوهش

در طول سال‌ها تعاریف مختلفی از کسب و کار کوچک ارائه شده است. تعاریف اولیه ارائه شده بر استانداردهایی از قبیل اندازه و حوزه فعالیت متمرکز بود. بر اساس استاندارد اندازه دو شاخص تعداد کارمندان و میزان درآمد مورد توجه قرار گرفته است. به گونه‌ای که تعداد کمتر از ۵۰۰ کارمند و درآمد زیر ۲۱٫۵ میلیون دلار شاخصی برای کسب و کارهای کوچک به شمار می‌رفت. در سال‌های اخیر استانداردهای تعریف کسب و کارهای کوچک تغییر پیدا کرده است. تعریف جدید مشاغل را به سه حوزه مختلف از جمله خرده فروشی، تغذیه و سایر خدمات تقسیم می‌کند. دلیل این تغییر، واجد شرایط کردن بیشتر مشاغل کوچک برای دریافت بودجه بود.

کسب و کارهای کوچک از بسیاری جهات متفاوت از کسب و کارهای بزرگ هستند.

کسب و کار کوچک و نوپا سرمایه‌ای در حد سازمان‌های بزرگ ندارند که در هر مسیر قرار گیرند.^۱ از این رو برای کسب موفقیت باید استراتژی‌های متفاوتی را مورد استفاده قرار دهند. این استراتژی‌ها شامل: (۱) یک کسب و کار کوچک به طور نرمال استطاعت استخدام یک تیم بزرگ را ندارد. همچنین امکان استخدام افرادی که نگران کسب و کار نیستند و بهترین خود را ارائه نمی‌دهند، را نخواهد داشت. بنابراین لازم است از افراد مناسب در جاهای درست استفاده گردد. (۲) آموختن از رقبا: به طور کلی مهم نیست که کسب و کارهای کوچک چند ساله یا در کدام صنعت هستند. همیشه شرکت‌های موفق دیگری هستند که می‌توان از آنها آموخت. به همین دلیل برنامه‌ریزی استراتژیک و اصلاح مداوم آن بسیار مهم است.^۲ پس از ایجاد برنامه استراتژیک، باید مرتباً چند سوال را در نظر داشت: این طرح چگونه انجام می‌شود؟ آیا ما به اهداف خود می‌رسیم؟ آیا همان کاری را انجام می‌دهیم که در نظر گرفته‌ایم؟ رقبای ما چه می‌کنند؟ چه چیزی می‌توانیم از آنها یاد بگیریم؟ آیا کاری انجام می‌دهند که بهتر است آن را کپی کنیم؟ تمایز رقابتی ما چیست؟ آیا در صنعت ما چیزی تغییر کرده است که اکنون باید آن را تعدیل کنیم؟ (۳) یافتن مشتریان ایده آل: مشاغل بزرگ معمولاً شبکه گسترده‌ای برای جذب مشتریان ایجاد می‌کنند، زیرا توانایی مالی این کار را دارند و این باعث می‌شود مجبور نباشند بیش از حد به دنبال مشتریان خاص باشند. اما کسب و کارهای کوچک باید بیشتر آگاه باشند و بدانند که مشتریان ایده آل کیستند و چه عواملی باعث توجه آنها می‌شود.^۳

تدوین یک نقشه راه کاربردی در زمینه بازاریابی برای همه کسب و کارها یک باید است. بخصوص تدوین استراتژی بازاریابی برای کسب و کارهای کوچک یعنی یک سنگ بنایی محکم و استوار. موفقیت یک کسب و کار کوچک به میزان قابل توجهی بستگی به برنامه بازاریابی آن کسب و کار دارد. یک برنامه بازاریابی صحیح بایستی دو هدف را دنبال کنید: (۱) جذب هر چه بیشتر مشتریان به سمت کسب و کار (۲) حفظ مشتریان قبلی برای خرید بیشتر.^۴ از اینرو باید بیان نمود که در زمینه استراتژی بازاریابی کسب و کارهای کوچک و نوپا، مهمترین هدف این است که بتوان اهداف کسب و کار، فروش و اطلاع‌رسانی از برند را محقق نمود. با

1. Bengtson, Morici, & Lindholm, (2022)

2. Mosch, Winkler, & Ulaga, (2022)

3. Egge & Waitzinger, (2022)

4. Gao, Cui, & Khan, (2021)

توجه به تاکتیک‌های فراوان، تمام سعی و تلاش بازاریابان شناسایی مناسب نیازها و ارائه یک راهکار مناسب برای سود دهی هر چه بیشتر کسب وکار است.^۱

مدیریت کسب وکار به هماهنگ‌سازی بخش‌های مختلف مدیریت و تخصیص منابع سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمان گفته می‌شود. در این راستا بر اساس استراتژی‌ها، ماموریت و چشم‌انداز بلندمدت سازمان هدایت و کنترل سازمان صورت می‌پذیرد. اصول و اساس مدیریت کسب وکار در کسب وکارهای بزرگ و کوچک مشابه هم است اما اولویت مسائل و اهمیت تخصیص منابع در هر کدام تابع شرایط منحصر بفردی است. برای مثال امر تبلیغات در کسب وکارهای کوچک با توجه به بودجه محدود آن‌ها انجام می‌پذیرد اما در کسب وکارهای رونق یافته با بودجه بیشتری صورت می‌گیرد.^۲ لذا مدیریت کسب وکارهای کوچک علاوه بر تعریف پایه‌ی مدیریت کسب وکار شامل موارد دیگری نیز می‌شود. کسب وکارهای کوچک معمولاً کمتر از ۵۰۰ کارمند دارند. در این نوع از کسب وکارها با شرایط ویژه‌ای می‌توان از کمک هزینه‌ها و وام‌های دولتی بهره‌مند شد. در بسیاری از موارد از سازمان‌های بزرگ می‌توان کمک دریافت کرد. اما نکته حائز اهمیت در کسب وکارهای کوچک بودجه محدود این شرکت‌ها است که به دلیل این مساله بیشتر تمرکز آن‌ها روی کیفیت و توسعه محصول، نوآوری و خدمات پشتیبانی است، بنابراین در خصوص سایر خصیصه‌های مدیریتی ناچار به صرف هزینه‌ی پایین‌تری هستند.^۳

هر کسب وکاری چالش‌های متعددی را در بر دارد. در این بین چالش‌های کسب وکارهای کوچک، چه فرد مؤسس یک کسب وکار کوچک باشد و چه آن را خریداری کرده باشد، منحصر بفرد و حائز اهمیت است. در اولین گام نیاز است که هر چالش را باید در کوتاه‌ترین زمان حل گردد و به حرکت ادامه داد. چرا که با توجه به متغیر بود بازار و شرایط محیطی، در مسیر چالش‌های زیادی وجود دارد و نباید در هر چالشی توقفی طولانی داشت. نکته مهمی که اکثر سازمان‌ها و کسب وکارهای کوچک به آن اهمیت زیادی نمی‌دهند برون سپاری یا واگذاری است. این که مدیر یا صاحب کسب وکار به عنوان عضو مرکزی سازمان در راس همه امور باشد و همه چیز را کنترل کند تا حدی کارایی چندانی ندارد. چرا که اداره همه امور از سطح توان یک

1. Alferaih, (2022)

2. Huang, Savita, & Zhong-jie, (2021)

3. Nguyen, Pyke, & Smith, (2022)

فرد خارج است. لذا بهتر است برای دریافت نتایج بهتر از منابع سازمان، رسیدن به اهداف و بهره بردن از استراتژی‌های کسب و کار تا حد لازم کارها را باید برون‌سپاری یا واگذار کرد.^۱

بخش‌های زیادی وجود دارند که برون‌سپاری در آن‌ها رایج و موثر است. برای مثال برخی بخش‌های بازاریابی، فناوری اطلاعات، تبلیغات، مالی، تحقیق و توسعه بازار و خدمات پس از فروش می‌تواند برون‌سپاری شود. گاهی با برون‌سپاری شاهد صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌توان بود. چرا که با برون‌سپاری نیازمند به تامین منابع انسانی و فیزیکی مربوط به یک بخش خاص در سازمان نخواهیم بود و کار را به افرادی متخصص می‌توان سپرد و بدون اینکه هزینه‌های منابع فیزیکی، مصاحبه، استخدام، آموزش و سایر هزینه‌های مرتبط با آن واحد را متحمل شد، خروجی ارزنده‌تری را از برون‌سپاری اتخاذ می‌توان کرد. در این بین برای هر شرکتی نیاز به مشاور و وکیل وجود دارد.^۲ چرا که مشاور کسب و کار با دید تخصصی و از خارج سازمان می‌تواند دید بهتری به مدیر بدهد و تا حد زیادی مسئولیت و درگیری فکری او را کاهش دهد و در نتیجه خروجی کار را بهینه‌تر کند. ضمناً سازمان برای امور مختلف از روابط خارج سازمانی و تامین بودجه گرفته تا رعایت حقوق کارکنان نیازمند فردی آگاه به قوانین کسب و کار است که وجود یک وکیل برای سازمان می‌تواند بسیار موثر باشد.^۳

یکی از مباحث مهم در کسب و کارهای کوچک مساله رضایت کارکنان است. چرا که سازمان‌های کوچک بودجه زیادی برای استخدام افراد متعدد و پرداخت حقوق و مزایای عالی ندارند. لذا باید به نوعی خلاقانه با افراد برخورد کنند تا آنها راضی به همکاری با این کسب و کار شوند و آن قدر محیط کار را منعطف و جذاب ارائه دهند تا اشتیاق کارکنان برای ادامه همکاری حفظ شود. دیگر چالشی که پیش روی کسب و کارهای کوچک است، تغییر مداوم بازار و رقبا است. کسب و کارهای جا افتاده و بزرگ رقبای سرسخت و هم تراز خود ندارند، اما کسب و کارهای کوچک رقبای بالفعل و بالقوه زیادی دارند که باید به طور مداوم روند کار و استراتژی‌های آن‌ها را بررسی کنند و اجازه ندهند به واسطه تهدیدهای بازار و ضعف‌های درون سازمانی از رقبا عقب بیفتند.^۴

1. Al-Awlaqi & Aamer, (2022)

2. Wijaya & Moro, (2022)

3. Contreras, Ghosh, & Hasan, (2022)

4. Kim, (2022)

به طور کلی راه اندازی یک کسب وکار معمولاً با ایده‌ای شروع می‌شود که تنها با اقدام کارآفرینان در پاسخ به نیازها و خواسته‌های آن قابل دستیابی است. برای اکثر مردم، راه اندازی یک کسب وکار با هدف یافتن شغل و کسب درآمد است. پژوهشگران استدلال می‌کنند که رونق و موفقیت کسب وکارهای کوچک تابع تعدادی از عوامل انگیزشی است: استقلال، خودشکوفایی، توسعه شخصی، استقلال مالی، با توانایی تصمیم‌گیری مستقل، رئیس خود بودن. مطالعات نشان می‌دهد که اندازه کسب وکارهای کوچک در محدوده عددی بین صفر تا ۵۰ کارمند متفاوت است. شرکت‌های تجاری بدون کارمند معمولاً توسعه‌دهنده هستند، فردی تنها سهامدار است. این مشاغل تقریباً نیم تا سه چهارم کل مشاغل کوچک را تشکیل می‌دادند^۱.

همچنین مطالعات بسیاری نشان می‌دهد که تهیه نقشه و ساختار استراتژیک برای گسترش یک کسب وکار کوچک و نوپا از اهمیت بالایی برخوردار است. به عبارت دیگر نقشه استراتژی ابزاری است که به وسیله آن می‌توان به ارتقای شفاف‌سازی استراتژی در سازمان افزود. کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی مانند یک زوج برای تجسم، توصیف و چگونگی تبدیل دارایی‌های نامشهود به دارایی‌های مشهود عمل می‌نمایند. نقشه استراتژی یک ابزار ساده برای نشان دادن اطلاعاتی در خصوص کارمندان، فناوری و اثرگذاری آن در فرآیندهای عملیاتی، رضایت مشتری و درنهایت اقدامات مالی می‌باشد. این ابزار نشان می‌دهد کارمندان چگونه می‌توانند فعالیت‌های خود را با استراتژی‌های سازمان هماهنگ کنند^۲.

اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های سازمان، بستگی به این دارد که افراد سازمان، استراتژی‌ها را فهمیده و درک نمایند. باید توجه کرد که این امر نیز به نوبه خود، نیازمند ایجاد فرآیندهای پیچیده‌ای است که باعث می‌شود سرمایه‌های نامشهود سازمانی به خروجی‌های ملموس و مشهود تبدیل شوند. برای اینکه تمامی افراد سازمان بتوانند در یک نمای کلی، استراتژی‌های سازمان را بفهمند و آن را درک کنند و نیز به منظور ساده‌سازی فرآیندهای پیچیده‌ای که باعث می‌شود سرمایه‌های نامشهود سازمانی به خروجی‌های ملموس و مشهود تبدیل شوند، مبدعان کارت امتیازی متوازن ابزاری را معرفی کرده‌اند که می‌تواند با به تصویر کشیدن روابط علت

1. Bengtson, Morici, & Lindholm, (2022)

۲. صوفیابادی و همکاران، (۱۳۹۴)

و معلولی بین اهداف استراتژیک سازمان، پیوند بین ساختار استراتژی‌های سازمان را نیز ارائه نماید؛ این ابزار، نقشه استراتژی نام دارد.^۱

نقشه استراتژی که در ابتدا برای بهبود تصمیم‌گیری داخلی طراحی شده بود، مدیران را قادر می‌سازد تا یک مدل ذهنی منسجم از این روابط علی ایجاد کنند. با انجام این کار، به مدیران این امکان را می‌دهد که بین روندهای تجاری مرتبط و نامربوط تمایز قائل شوند و پیامدهای عملکرد بلندمدت تصمیمات مدیریتی را درک کنند. به طور خاص، یک نقشه استراتژی یک شرکت را با نشان دادن بصری پیوندهای علی بین اهداف استراتژیک در کوتاه‌مدت (در دیدگاه‌های مالی و مشتری) و میان‌مدت تا بلندمدت (در فرآیند داخلی کسب و کار و دیدگاه‌های یادگیری و رشد) توصیف می‌کند.^۲ تهیه نقشه استراتژیک شامل مراحل زیر است.

یادگیری و رشد: چگونه می‌توان به مشارکت بیشتر کارکنان دست یافت که این مهم به نوبه خود کارایی بیشتر، کیفیت بالاتر و نوآوری بیشتر را تشویق می‌کند؟ این یک واقعیت ثابت شده است که در همه سازمان‌ها مدیریت عامل انسانی با استانداردهای بالا ضروری است. هم فردی که در موقعیت‌های استراتژیک را درگیر می‌شود و هم مسئول مستقیم انجام تجزیه و تحلیل، زیرا این عامل چیزی است که سازمان بر آن استوار است و به سازمان اجازه می‌دهد به تعالی دست یابد.^۳

- **آموزش منابع انسانی:** ارتقای دانش کارکنان به جهت درک آنان از کسب و کار و تأثیرگذاری بر درک مشتری از محصول^۴

- **رهبری مؤثر:** بازدید از مراکز، پوشش‌های خبری و حضور در نمایشگاه عمومی^۵
- **برقراری ارتباط مؤثر:** ارتباط میان بازیگران (همکاری و رقابت با سازمان‌های ارائه دهنده خدمات^۶)، گسترش و تقویت روابط با سازمان‌های مختلف^۷، روابط حرفه‌ای شرکا و روابط

بین‌المللی سازمان^۸

۱. جاسبی و محمد نژاد، (۱۳۹۱)

2. Green & Cheng, (2019)

3. Alvarez et al, (2019)

4. Moraga et al, (2020)

۵. قادری و همکاران، (۱۳۹۳)

6. Johanson, (2019)

۷. عیوضی و بهبودی، (۱۳۹۴)

۸. مهربان پور و همکاران، (۱۴۰۰)

- **مشارکت کارکنان:** افزایش کار تیمی و محیط کار خوب به منظور بهبود خدمات ارائه شده به مشتری^۱
- **جذب و پرورش کارکنان متخصص:** منابع انسانی یادگیرنده، همسو با سیاست های کلان شرکت و منعطف و دانش محور تأثیرگذار بر وفاداری مشتری و ایجاد تصویر مناسب و برند قوی در ذهن مشتری^۲
- **ایجاد سیستم اطلاعاتی پشتیبان:** نظام پشتیبانی چابک مبتنی بر فناوری های نوین و تأثیرگذار بر وفاداری مشتری^۳، به کارگیری فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی^۴
- **فرآیند داخلی کسب و کار:** کارکنان در کدام فرآیندها باید تلاش خود را متمرکز کنند و در جلب رضایت مشتریان خود عالی عمل کنند؟ آیا می توان افزایش کارایی را در این فرآیندها نشان داد؟^۵
- **ایجاد یا اصلاح ساختار تعیین کننده:** اصلاح ساختار سازمانی و به کارگیری نظام مدیریت عملکرد^۶، استفاده از سیستم مدیریت عملکرد و سیستم مدیریت کیفیت^۷، ایجاد ساختاری به منظور فرهنگ بهبود مستمر^۸
- **افزایش رقابت:** استراتژی متمایزسازی، اثربخشی و ریسک پذیری حرفه ای^۹
- **بهبود و توسعه ویژگی های محصول:** ایجاد یا توسعه ویژگی های جدید در محصول و فرآیند طراحی به منظور جلب رضایت مشتری^{۱۰}
- **نوآوری:** بهبود فرآیند طراحی محصول و تأثیرگذاری بر مدیریت مشتری^{۱۱}، ایجاد واحد فرآیندهای نوآوری و بهره بردن از فناوری های نوین و واحد فناوری اطلاعات^{۱۲}، ارائه

1. Moraga et al, (2020)

۲. جاسبی و محمد نژاد، (۱۳۹۱)

۳. جاسبی و محمد نژاد، (۱۳۹۱)

۴. عیوضی و بهبودی، (۱۳۹۴)

5. Alvarez et al, (2019)

۶. عیوضی و بهبودی، (۱۳۹۴)

۷. قادری و همکاران، (۱۳۹۳)

۸. آقاچانی میر و همکاران، (۱۳۹۸)

۹. شهنساری پور و همکاران، (۱۳۹۸)

10. Moraga et al, (2020)

11. Moraga et al, (2020)

۱۲. شهنساری پور و همکاران، (۱۳۹۸)

- ارزش‌های جدید^۱، نوآوری در کاهش زمان ارائه خدمات، در وصول مطالبات و در سیستم‌ها و روش‌های برنامه‌های عملیاتی^۲
- مشتری محوری:** چگونه ارزشی را که مشتریان با آن فعالیت ما را درک می‌کنند افزایش دهیم؟
نیازها و انتظارات آن‌ها چیست؟^۳
- **شهرت تجاری:** حسن شهرت مؤسسه از شاخص‌های کلیدی انتخاب حسابرس توسط شرکت‌ها است و پیگرد مؤسسه به وسیله مقام‌های ناظر، حسن شهرت و بازار کار مؤسسه را تخریب می‌کند^۴
 - **بهبود تصویر برند:** ایجاد تصویر مثبت و مناسب و برند قوی در ذهن مشتری و دستیابی به رشد اقتصادی و مالی^۵
 - **برآوردن نیازها و انتظارات:** تأمین کالاهای موردنیاز در کمترین زمان و با بالاترین کیفیت جهت رضایت مندی مشتری^۶
 - **جلب رضایت مشتری:** ارتباط نزدیک با مشتری و ارائه خدمات باکیفیت به منظور بهبود رضایت مشتری و افزایش سود^۷
 - **ارتباط با مشتری:** ارتباط با مشتری و مدیریت مشتری به منظور بهبود وفاداری و پاسخ مشتریان^۸
 - **خدمات پس از فروش:** ارائه خدمات پس از فروش به منظور جلب رضایت، وفاداری و حفظ مشتری^۹
- تأمین مالی:** ارائه دهندگان منابع مالی چگونه باید ما را درک کنند؟^{۱۰}

۱. عیوضی و بهبودی، (۱۳۹۴)

۲. قادری و همکاران، (۱۳۹۳)

3. Alvarez et al, (2019)

۴. مهربان پور و همکاران، (۱۴۰۰)

۵. جاسبی و محمد نژاد، (۱۳۹۱)

۶. جاسبی و محمد نژاد، (۱۳۹۱)

7. Moraga et al, (2020)

8. Moraga et al, (2020)

۹. آفاجانی میر و همکاران، (۱۳۹۸)

10. Alvarez et al, (2019)

- تأمین مالی: تأمین مالی از طریق بودجه، کارمزد یا هزینه^۱
- رشد فروش و درآمد: افزایش درآمد و سود از طریق گسترش تعامل با مشتریان از طریق کانال‌های دیجیتال^۲
- افزایش کانال‌های درآمدی: افزایش درآمد از بخش‌های مختلف بازار^۳، افزایش درآمدهای عملیاتی و غیرعملیاتی^۴
- مدیریت و تعدیل هزینه‌ها: افزایش درآمد از طریق کاهش هزینه خدمات مشتری؛ خودکارسازی فرآیندهای تولید با استفاده از هوش مصنوعی و ربات‌سازی فرآیندهای تجاری^۵، استفاده بهینه از منابع و بهبود ساختار هزینه از طریق کاهش هزینه‌های خرید، نگهداری و خسارت‌های احتمالی^۶

در پژوهشی تحت عنوان "طراحی نقشه استراتژی با استفاده از مفهوم خانه استراتژی و کپراس فازی در یک شرکت دانش بنیان"، هدف اصلی نقشه استراتژی را برقراری ارتباط علت و معلولی میان اهداف استراتژیک و ترجمه این اهداف به برنامه‌های عملیاتی مطرح کرده‌اند. از دیگر پیامدهای نقشه استراتژی، جلب مشارکت تمامی کارکنان با مشخص شدن ارتباط هر بخش سازمان با اهداف استراتژیک معرفی نمودند. این پژوهش به ارائه ماتریسی جهت تبیین نقشه استراتژی شرکت به جهت بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری، خدمت به جامعه و پیشرو بودن در دانش ارائه دادند که شامل ابعاد رشد و یادگیری (متشکل از تقویت روحیه جهادی، ایجاد روحیه همکاری و تعامل، استقرار نظام استعدادیابی، تقویت فرهنگ خلاقیت و نوآوری و رصد دانش و فناوری در کشورهای خارجی)، فرآیندهای داخلی (شامل کاهش نرخ خرابی، بهینه‌سازی موجودی‌ها، بررسی اقتصادی طرح‌ها، ایجاد شبکه زنجیره تأمین سبز، فرهنگ‌سازی اقدام‌های تأمینی، بررسی فنی طرح‌ها و ارتقای فرآیند مدیریت فناوری)، ذینفعان بیرونی سازمان (شامل ارتقای زنجیره ارزش، ارائه کیفیت بالاتر، ارتقای جایگاه اجتماعی، ارتقای رشد علمی کشور

1. Johanson, (2019)

2. Moraga et al, (2020)

۳. صوفی آبادی و همکاران، (۱۳۹۴)

۴. عیوضی و بهبودی، (۱۳۹۴)

5. Moraga et al, (2020)

۶. شهسواری پور و همکاران، (۱۳۹۸)

و افزایش سهم بازار خارجی) و مالی (شامل کاهش هزینه نهایی، حداکثر کردن نرخ بازگشت سرمایه و افزایش حاشیه سود) می‌باشد^۱.

موراگا^۲ و همکاران در پژوهشی تحت عنوان "یک روش کمی برای توسعه نقشه استراتژیک" به منظور بهبود شناسایی روابط علی یک نقشه استراتژی از روش معیارهای چند تصمیم‌گیری استفاده کرده و اذعان داشتند نقشه استراتژی یکی از اجزای کارت امتیازی متوازن است که شامل اهداف استراتژیکی است که در چهار دیدگاه و پیوند علت و معلولی بین آن اهداف دسته‌بندی شده‌اند. پژوهشگران نقشه استراتژی را در چهار لایه یادگیری و رشد (شامل فرهنگ سازی قوی، رقابت، انگیزه کارکنان و کار تیمی)، فرآیند داخلی (شامل سیستم تحویل، مدیریت ارتباط با مشتری و فرآیند طراحی)، مشتریان (متشکل از رضایت مشتری و اعتماد مشتری) و مالی (شامل افزایش سود و شمار مشتریان) تدوین نمودند^۳.

آلوارز^۴ و همکاران ضمن ارائه دیدگاه‌های مشتری (افزایش رضایت مشتری، بهبود تصویر و اعتبار سازمان، بهبود ایمنی مشتری و برآوردن نیازها و انتظارات)، مالی (انطباق با بودجه استراتژیک، تأمین مالی کافی برای دستیابی به اهداف)، فرآیند داخلی (نوآوری، بهبود کارایی فرآیندی، بهبود کیفیت و کارایی محصول)، یادگیری (افزایش انگیزه در منابع انسانی، آموزش منابع انسانی، افزایش شایستگی، افزایش ارتباطات داخلی) اذعان داشته‌اند کارت امتیازی متوازن ابزاری برای مدیریت استراتژیک است که در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های سراسر جهان مورد استفاده قرار می‌گیرد. هم چنین تدوین نقشه استراتژی بر بستر کارت امتیازی متوازن، شامل اهداف چشم‌انداز نظری و برخی شاخص‌ها و اهدافی است که با آن می‌توان نظارت و اندازه‌گیری کمی یک برنامه استراتژیک را انجام داد^۵.

گرین و چنگ^۶ در پژوهشی تحت عنوان "قضاوت‌های اهمیت در یک محیط گزارش یکپارچه: اثر ارتباط استراتژیک و نقشه استراتژی" ضمن ارائه شاخص‌های کلیدی نقشه استراتژیک نظیر یادگیری و رشد (شامل مشارکت فعال با جوامع محلی و سیستم مدیریت ارتباط

۱. بازرگانی و فتیحی، (۱۳۹۶)

2. Moraga, (2020)

3. Moraga et al, (2020)

4. Alvarez, (2019)

5. Alvarez et al, (2019)

6. Green & Cheng, (2020)

با مشتری)، فرآیند داخلی (ارائه خدمات شخصی سازی شده حاصل شده از دانش مشتری و طراحی مد کلاسیک با بالاترین کیفیت)، مشتری (ارائه تجربه خرید به یادماندنی و برتر از رقبا) و مالی (ارائه بازده معوق سرمایه به کار گرفته شده و دستیابی به رشد درآمدی پایدار در بازارهای هدف)، اذعان داشتند ادغام استراتژی مشتری در فرآیند ارزیابی اهمیت، مهم است و وجود نقشه استراتژی به طور بالقوه تخصیص کارآمد منابع تضمین را بهبود می بخشد!

جدول ۱- خلاصه پژوهش های انجام شده در حوزه ساختارهای کسب و کارهای کوچک و نوپا

نویسنده	سال	رشد فروش و درآمد	مدیریت و تعدیل هزینه ها	تامین مالی	بهبود تصویر برند	ارتباط با مشتری	خدمات پس از فروش	برآوردن نیاز و انتظارات مشتریان	ایجاد و یا اصلاح ساختار تعیین کننده	بهبود و توسعه ویژگی محصول	رقابت پذیری	برقراری ارتباط موثر	رهبری موثر	ایجاد سیستم اطلاعات پشتیبان	مشارکت کارکنان	جذب و پرورش کارکنان متخصص
پژوهش حاضر	۲۰۲۲															
یو و همکاران	۲۰۲۲															
رضوی	۲۰۲۲															
مورگا و همکاران	۲۰۲۰															
ناگاراهاان و همکاران	۲۰۲۰															
اوزرکی و بروم	۲۰۱۹															
آلوارز و همکاران	۲۰۱۹															
گرین و چنگ	۲۰۱۹															
جانسون	۲۰۱۹															
خان و همکاران	۲۰۱۹															
خان محمدی و همکاران	۲۰۱۹															

۲. روش شناسی پژوهش

این مطالعه به لحاظ هدف، در قالب تحقیقات کاربردی و به لحاظ روش تحقیق، در زمره تحقیقات کیفی - کمی است. قلمرو مکانی پژوهش، کسب و کارهای کوچک و نوپای استان بوشهر می باشد. جامعه آماری این تحقیق را مدیران و کارشناسان شاغل در این صنایع و آشنا به موضوع تشکیل دادند که با روش غیرتصادفی هدفمند از نوع قضاوتی اعضای نمونه انتخاب گردیدند که در جدول (۲) مشخصات افراد مورد استفاده در این پژوهش نشان داده شده است. معیار انتخاب اعضای پانل در این پژوهش میزان آشنایی افراد با مفاهیم مرتبط با کسب و کارهای کوچک و نوپا و همچنین میزان سابقه کار افراد در این صنایع می باشد.

جدول ۲- جامعه آماری پژوهش

تعداد	سمت
۷	استادان دانشگاه
۷	خبرگان حوزه کسب و کارهای کوچک و نوپا

جهت جمع آوری داده ها از پرسش نامه محقق ساخته استفاده گردید که گردآوری دیدگاه پاسخ دهندگان از طریق عبارات کلامی^۱ انجام شد. پس از تکمیل پرسش نامه ها توسط تصمیم گیرندگان، جهت انجام محاسبات، متغیرهای زبانی (عبارات کلامی) به اعداد فازی تبدیل گردیدند. بدین منظور، در تحقیق حاضر از طیف فازی جدول (۳) استفاده گردید که نمایانگر رابطه متناظر بین عبارات کلامی، کد آنها و اعداد فازی مثلثی^۲ است.

جدول ۳- عبارات کلامی و اعداد فازی

عبارات کلامی	کد	اعداد فازی
بدون تأثیر	NO	(۰/۲۵ و ۰ و ۰)
تأثیر کم	L	(۰/۵ و ۰/۲۵ و ۰ و ۰)

1. Linguistic terms

2. Triangular fuzzy numbers

اعداد فازی	کد	عبارات کلامی
(۰/۲۵ و ۰/۵ و ۰/۷۵)	M	تأثیر متوسط
(۰/۵ و ۰/۷۵ و ۱)	V	تأثیر زیاد
(۰/۷۵ و ۱ و ۱)	VH	تأثیر خیلی زیاد

روایی پرسش نامه با رویکرد تحلیل محتوای صوری مورد تأیید قرار گرفت. لازم به ذکر است جهت بومی سازی شاخص های نقشه شناختی در کسب و کارهای کوچک و نوپای استان بوشهر از روش دلفی استفاده گردید. همچنین میزان پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه نرخ ناسازگاری^۱ بررسی شد. از آنجایی که مقدار نرخ ناسازگاری برابر ۰/۰۴۸ به دست آمد، پایایی پرسشنامه نیز تأیید گردید.

در نهایت جهت طراحی مدل استراتژیک ساختاری کسب و کارهای کوچک و نوپای استان بوشهر از رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری فازی استفاده گردید. مدل سازی ساختاری تفسیری^۲ روشی برای طراحی الگوی روابط پیچیده و چندگانه میان متغیرهای یک پدیده است. این روش نوعی تحلیل ساختاری است که براساس پارادایم تفسیری بنا نهاده شده است. هدف این روش نیز شناسایی روابط بین متغیرهای زیربنایی یک پدیده چندوجهی و پیچیده است. طراحی مدل ساختاری تفسیری (ISM) روشی است برای بررسی اثر هر یک از متغیرها بر روی متغیرهای دیگر؛ این طراحی رویکردی فراگیر برای سنجش ارتباط است و این طراحی برای توسعه چارچوب مدل به کار می رود تا اهداف کلی تحقیق امکان پذیر شود.

مدل سازی ساختاری-تفسیری یکی از روش های اکتشافی طراحی مدل در مدیریت است که ایده اولیه آن توسط وارفیلد (۱۹۷۴) مطرح و توسط سیج (۱۹۷۷) معرفی گردید. در این روش ابتدا به شناسایی عوامل موثر و اساسی پرداخته و سپس با استفاده از روشی که ارائه شده است، روابط بین این عوامل و راه دستیابی به پیشرفت توسط این عوامل ارائه شده است. روش ISM با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص ها می پردازد. مدل ساختار تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته اند، را تعیین نماید. روش ISM با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص ها می پردازد. از

1. Inconsistency Rate

2. Interpretive Structural Modelling

اینرو پژوهش حاضر جهت برطرف نمودن خلاءهای این روش، از رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری در محیط فازی بهره می جوید. در نهایت جهت تجزیه و تحلیل میزان قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از اقدامات از تجزیه و تحلیل میک مک استفاده می گردد.

۱-۲. طراحی مدل پژوهش

طراحی مدل استراتژیک ساختاری کسب و کارهای کوچک و نوپا در ۱۱ گام به صورت نمودار (۱) انجام گرفته است.



نمودار ۱- مراحل ترسیم نقشه استراتژیک ساختاری کسب و کارهای کوچک و نوپا (محقق ساخته)

مرحله اول) شناسایی شاخص‌های موثر در تهیه نقشه استراتژیک کسب و کارهای کوچک و نوپا

در پژوهش حاضر، ابتدا با مطالعه و بررسی ادبیات موجود، شاخص‌های موثر در تهیه نقشه استراتژیک ساختاری کسب و کارهای کوچک و نوپا استخراج شدند. سپس جهت بومی‌سازی شاخص‌های شناسایی شده در کسب و کارهای کوچک و نوپا از رویکرد دلفی استفاده گردید. به طور کلی هدف اصلی از انجام مطالعه‌ی دلفی کسب قابل اطمینان‌ترین میزان توافق بین نظرات گروه متخصصان از طریق توزیع پرسش نامه‌ها به همراه بازخوردهای کنترل شده بوده است. معیارهای انتخاب خبرگان در این پژوهش شامل تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی می‌باشد. در نمونه‌گیری برای تعیین متخصصان در تکنیک دلفی، اغلب برای نمونه‌گیری، از روش غیرتصادفی هدفمند از نوع قضاوتی استفاده می‌شود. تعداد اعضای پانل نیز در پژوهش‌های پیشین بین ۱۰ تا ۱۵ ارقام مختلف متغیر بوده است؛ اما، چنانچه شرکت کنندگان همگن باشند، تعداد ۱۰ تا ۱۵ عضو برای پانل کافی خواهد بود. برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل از ضریب هماهنگی کندال^۱ استفاده می‌گردد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی برای تعیین درجه‌ی هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه‌ی مربوط به N شیئی یا فرد است. مقدار ضریب هماهنگی کندال با استفاده از نرم افزار اس پی اس محاسبه گردید. مقدار بیش‌تر از ۰/۸ برای ضریب هماهنگی کندال نمایانگر اتفاق نظر بسیار قوی بر روی عوامل می‌باشد. لازم به ذکر است که برای پانل‌های با تعداد بیش‌تر از ۱۰ عضو حتی مقادیر بسیار کوچک نیز معنادار است.

مرحله دوم) تشکیل ماتریس مقایسات زوجی

در این مرحله ماتریس مقایسات زوجی شاخص‌ها دو به دو مقایسه می‌شود. نمودار (۲) فرم کلی ماتریس مقایسات زوجی را نشان می‌دهد.

1. Kendall's Coefficient of Concordance (W)

$$D = \begin{bmatrix} - & p_1 & p_2 & \dots & p_n \\ p_1 & - & \tilde{d}_{12} & \dots & \tilde{d}_{1n} \\ p_2 & \tilde{d}_{21} & - & \dots & \tilde{d}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ p_n & \tilde{d}_{n1} & \tilde{d}_{n2} & \dots & - \end{bmatrix}$$

نمودار ۱- فرم کلی ماتریس مقایسات زوجی

در تصویر بالا، p_i بیانگر عنصر i ام، بیانگر میزان تأثیر عنصر i ام بر عنصر j ام، l_{ij} حد پایین، m_{ij} حد وسط، u_{ij} حد بالای عدد فازی مثلثی و D نیز ماتریس مقایسات زوجی می باشد. در مرحله بعد بایستی نرخ ناسازگاری با استفاده از رابطه (۱) محاسبه گردد. به طور کلی اگر نرخ ناسازگاری کمتر از پنج درصد باشد می توان بیان نمود که ماتریس پاسخها از سازگاری مناسبی برخوردار می باشد.

$$IR = \frac{1}{n(n-1)} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \left| \frac{t_{ij}^r - t_{ij}^{r-1}}{t_{ij}^n} \right| \times 100\% \quad (1)$$

در رابطه بالا، IR بیانگر نرخ ناسازگاری، تعداد معیار و t_{ij}^r متوسط نمره فرد r ام به معیار i ام نسبت به معیار j ام می باشد.

مرحله سوم) تشکیل ماتریس قضاوت

پس از تشکیل ماتریس های مقایسات زوجی با ادغام نظرات، ماتریس قضاوت یا ادغامی تشکیل می گردد. نمودار (۳) فرم کلی ماتریس قضاوت را نشان می دهد.

$$G = \begin{bmatrix} - & \tilde{g}_{12} & \dots & \tilde{g}_{1n} \\ \tilde{g}_{21} & - & \dots & \tilde{g}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{g}_{n1} & \tilde{g}_{n2} & \dots & - \end{bmatrix}$$

نمودار ۳- فرم کلی ماتریس قضاوت

در این پژوهش جهت تشکیل ماتریس قضاوت از میانگین هندسی (رابطه (۲)) بهره گرفته شده است.

$$\tilde{g}_{ij} = (\tilde{d}_{ij}^1, \tilde{d}_{ij}^2, \dots, \tilde{d}_{ij}^k)^{\frac{1}{k}} \quad (2)$$

در رابطه فوق، k نماینگر تعداد خبرگان می باشد.

مرحله چهارم (ایجاد ماتریس نرمالایز شده)

در این مرحله ماتریس نرمالایز شده از روی ماتریس قضاوت تعیین می گردد. از اینرو بایستی ابتدا مقدار γ از طریق رابطه (۳) محاسبه گردد.

$$\gamma = \max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n u_{ij} \quad (3)$$

در رابطه بالا، u_{ij} نشان دهنده حد بالای عدد فازی ماتریس قضاوت می باشد. همچنین پس از محاسبه γ ، تمام عناصر ماتریس قضاوت بر عدد γ تقسیم می گردد.

$$N = \frac{G}{\gamma} \quad (4)$$

در رابطه بالا، نشان دهنده ماتریس نرمالایز شده می باشد.

مرحله پنجم (دیفازی نمودن ماتریس نرمالایز شده)

جهت دیفازی نمودن اعداد فازی روش های مختلفی از قبیل برش وجود دارند؛ اما محققان بیان می دارند که بهترین عملکرد غیرفازی^۱ از طریق رابطه (۵) به دست می آید.

$$BNP_{ij} = \frac{u_{ij} - l_{ij} + m_{ij} - l_{ij}}{3} + l_{ij} \quad (5)$$

مرحله ششم (محاسبه حد آستانه^۲)

در این مرحله می بایست تمامی اعداد فازی موجود در ماتریس نرمالایز شده دیفازی گردد و

1. Best non-fuzzy performance: BNP
2. Threshold

ماتریس دیفازی شده مشخص گردد. همچنین یک حد آستانه از طریق میانگین حسابی مطابق رابطه (۶) محاسبه می‌گردد.

$$C = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n a_{ij}}{n^2} \quad (6)$$

در رابطه بالا a_{ij} نشان دهنده مقادیر دیفازی شده اعداد فازی ماتریس نرمالایز شده به ازای $1 \leq i \leq n$ و $1 \leq j \leq n$ ، نشان دهنده تعداد عنصر و مقدار حد آستانه می‌باشد.

مرحله هفتم) تشکیل ماتریس وقوع^۱

پس از محاسبه حد آستانه، ماتریس وقوع تشکیل می‌گردد. بدین منظور، عناصر ماتریس دیفازی شده یک به یک با مقدار حد آستانه مقایسه می‌شوند. اگر عنصری دارای مقداری بیش‌تر از حد آستانه و یا مساوی با آن بود، آنگاه در درایه متناظر با آن عدد یک قرار داده می‌شود و در غیر این صورت، عدد صفر جایگزین می‌گردد.

مرحله هشتم) تشکیل ماتریس دسترس‌پذیری اولیه

ماتریس دسترس‌پذیری اولیه، از جمع ماتریس وقوع با ماتریس همانی بر اساس رابطه (۷) به دست می‌آید.

$$M = R + I \quad (7)$$

در رابطه بالا، M نشان دهنده ماتریس‌های دسترس‌پذیری اولیه، R ماتریس وقوع و I ماتریس همانی می‌باشد.

مرحله نهم) تشکیل ماتریس دسترس‌پذیری نهایی

ماتریس دسترس‌پذیری نهایی با دخیل کردن انتقال‌پذیری به دست می‌آید. انتقال‌پذیری روابط در مدل‌سازی ساختاری تفسیری یک فرض مبنایی می‌باشد. انتقال‌پذیری بیانگر این است که در صورتی که عنصر a بر عنصر b تاثیر دارد و عنصر b بر عنصر c تاثیر دارد؛ لذا می‌توان گفت که عنصر a بر عنصر c تاثیر دارد. جهت شناسایی روابط درونی بین عناصر، باید ماتریس دسترس‌پذیری اولیه را آنقدر به توان رساند تا رابطه (۸) حاصل گردد.

$$M^* = M^k = M^{k+1}, k > 1 \quad (۸)$$

M^* و k به ترتیب نمایانگر ماتریس دسترس پذیری نهایی و یک عدد طبیعی هستند.

مرحله دهم) تشکیل مجموعه ورودی، خروجی، و مشترک و سطح بندی

در این مرحله با استفاده از ماتریس دسترس پذیری نهایی، مجموعه ورودی، خروجی و مشترک به دست می آید. مجموعه ورودی برای هر عنصر در بردارنده خود عنصر و عناصر تاثیرپذیر از آن می باشد. مجموعه خروجی برای هر عنصر در بردارنده خود عنصر و عناصری است که بر آنها تاثیر دارد و پس از تعیین مجموعه های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه ها برای هر یک از عناصر تعیین می گردد. از این طریق مجموعه مشترک برای هر عنصر به دست می آید. عناصری که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می گیرند. هنگامی که در اولین تکرار عناصر بالاترین سطح مشخص گردید، باید این عناصر از سایر عناصر جدا و یا به عبارت دیگر حذف گردند. این عمل تا زمانی که سطح تمامی عناصر مشخص شود، تکرار می شود.

مرحله یازدهم) ترسیم مدل ساختاری

پس از تعیین سطوح عناصر، از روی ماتریس دسترس پذیری نهایی با حذف انتقال پذیری ها یک گراف جهت دار ترسیم می گردد.

۲-۲. تجزیه و تحلیل میک مک

هدف از این بخش ترسیم نمودار قدرت نفوذ - وابستگی اقدامات، از روی ماتریس دسترس پذیری نهایی و تجزیه و تحلیل آن می باشد. در این مرحله اقدامات در چهار گروه طبقه بندی می شود. اولین گروه شامل اقدامات خودمختار می شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این اقدامات تا حدودی از سایرین مجزا هستند و ارتباطات کمی دارد. گروه دوم، اقدامات وابسته را شامل می شود. که از قدرت نفوذ ضعیف؛ اما وابستگی بالایی برخوردارند. گروه سوم، اقدامات

پیوندی^۱ را شامل می‌شود. این اقدامات قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالایی دارند. در واقع هرگونه عملی بر روی این اقدامات باعث تغییر بر روی سایر اقدامات می‌شود. گروه چهارم، اقدامات نفوذی را شامل می‌شود.

۳. یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، ابتدا با مطالعه و بررسی ادبیات موجود، شاخص‌های موثر برای ترسیم ساختار استراتژیک کسب و کارهای کوچک و نوپا استخراج شدند. سپس با به‌کارگیری رویکرد تحلیل محتوای متنی، آن دسته از شاخص‌هایی که تعدد تکرار آنها خیلی کم بوده از لیست احصا شده حذف شدند. در ادامه برخی از شاخص‌هایی بر پایه دسته‌بندی‌های صورت گرفته در ادبیات موضوعی با یکدیگر تلفیق گردیدند. جدول (۴)، شاخص‌های نهایی موثر برای ترسیم نقشه استراتژیک کسب و کارهای کوچک و نوپا را نشان می‌دهد. جهت بومی‌سازی شاخص‌ها در حوزه کسب و کارهای کوچک و نوپا با رویکرد دلفی، تعداد ۱۴ خیره انتخاب گردید. پس از تعیین اعضای پانل، فهرستی از شاخص‌های تاثیرگذار در قالب پرسش نامه به روش حضوری و به شیوه الکترونیکی (فاکس) جهت تعیین میزان اهمیت هر کدام در بین کلیه اعضای پانل توزیع و جمع‌آوری شد.

در پرسشنامه فوق، از پاسخگویان خواسته شد تا علاوه بر شاخص‌های موجود، شاخص‌های مورد نظر خود را در بخش توضیحات اضافه نمایند. بررسی پاسخ سوال باز در پرسش نامه‌های نشان داد که شاخص‌های تبیین شده از سوی پاسخ دهندگان با شاخص‌های موجود و شناسایی شده از ادبیات نظری پژوهش از نظر مفهومی یکسان بوده؛ لذا، با شاخص‌های موجود ادغام و ترکیب گردید. همچنین مقیاس مورد استفاده در این تحقیق، یک مقیاس پنج نقطه‌ای طیف لیکرت شامل گزینه‌های تاثیر خیلی کم (۱)، تاثیر کم (۲)، تاثیر متوسط (۳)، تاثیر زیاد (۴)، بسیار زیاد (۵) می‌باشد؛ لذا، نقطه سه به عنوان نقطه بی طرف یا خنثی انتخاب گردید.

جدول ۴- شاخص‌های نهایی برای ترسیم نقشه استراتژیک کسب و کارهای کوچک و نوپا

ردیف	شاخص	نماد	منبع و سال
۱	جذب و پرورش کارکنان متخصص	C ₁	الوازز و همکاران (۲۰۱۹)، رضوی (۲۰۱۹)
۲	ایجاد یا اصلاح ساختار تعیین‌کننده	C ₂	خان محمدی و همکاران (۲۰۱۹)، مورگان و همکاران (۲۰۲۰)
۳	مدیریت و تعدیل هزینه‌ها	C ₃	جانسون (۲۰۱۹)، یو و همکاران (۲۰۲۲)
۴	بهبود و توسعه ویژگی محصول	C ₄	خان و همکاران (۲۰۲۲)
۵	برقراری ارتباط موثر	C ₅	ازارسکی و برومی (۲۰۱۹)
۶	رهبری موثر	C ₆	رضوی (۲۰۱۹)، مورگان و همکاران (۲۰۲۰)
۷	بهبود تصویر برند	C ₇	مصدق راد و همکاران (۲۰۲۰)
۸	رقابت‌پذیری	C ₈	موچا (۲۰۱۹)
۹	مشارکت کارکنان	C ₉	گرین و میگ (۲۰۱۹)
۱۰	رشد فروش و درآمد	C ₁₀	مورگان و همکاران (۲۰۲۰)، گرین و میگ (۲۰۱۹)
۱۱	تأمین مالی	C ₁₁	موچا (۲۰۱۹)، الوازز (۲۰۱۹)
۱۲	ارتباط با مشتری	C ₁₂	خان و همکاران (۲۰۲۲)، جانسون (۲۰۱۹)
۱۳	برآوردن نیاز و انتظارات مشتریان	C ₁₃	موچا (۲۰۱۹)، رضوی (۲۰۱۹)
۱۴	خدمات پس از فروش	C ₁₄	یو و همکاران (۲۰۲۲)
۱۵	ایجاد سیستم اطلاعاتی پشتیبان	C ₁₅	ازارسکی و برومی (۲۰۱۹)، الوازز و همکاران (۲۰۱۹)

در پژوهش حاضر، مراحل روش دلفی در سه دور به انجام رسید که میزان انحراف معیار پاسخ‌های اعضای پانل در دوره‌های اول، دوم و سوم در خصوص اهمیت شاخص‌های موثر برای ترسیم نقشه استراتژیک کسب و کارهای کوچک و نوپا و مقدار ضریب هماهنگی کندال نیز برای دوره‌های اول، دوم و سوم در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵- نتایج ضریب هماهنگی کندال در میان اعضای پانل

نتایج	دور اول	دور دوم	دور سوم
میانگین انحراف معیار	۰/۵۴۲	۰/۴۵۲	۰/۴۳۵
ضریب هماهنگی کندال	۰/۶۸	۰/۷۹	۰/۸۵

پس از شناسایی شاخص‌های موثر و انتخاب طیف فازی، اولین مرحله، تشکیل ماتریس مقایسات زوجی به ازای هر خبره می‌باشد. جدول (۶)، ماتریس مقایسات زوجی به ازای خبره اول را نشان می‌دهد.

جدول ۶- ماتریس خود تعاملی به ازای خبره اول

	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉	C ₁₀	C ₁₁	C ₁₂	C ₁₃	C ₁₄	C ₁₅
C ₁	-	M	M	L	M	V	M	V	M	VH	M	NO	VH	VH	VH
C ₂	M	-	M	L	L	L	L	L	L	VH	M	M	VH	VH	M
C ₃	M	NO	-	L	L	M	L	M	V	VH	M	VH	VH	M	M
C ₄	L	M	L	-	L	M	M	NO	L	L	L	L	L	M	M
C ₅	L	V	V	M	-	M	V	L	L	L	L	L	L	M	M
C ₆	VH	NO	M	V	NO	-	L	L	L	M	L	M	L	M	M
C ₇	M	L	L	V	L	VH	-	M	M	M	L	M	L	L	M
C ₈	L	M	V	V	L	L	L	-	V	V	L	M	L	L	M
C ₉	L	M	NO	V	VH	L	M	V	-	V	V	M	M	L	L
C ₁₀	M	M	L	M	VH	L	L	L	L	-	V	M	V	V	L
C ₁₁	L	V	V	L	NO	L	NO	V	M	V	-	M	V	V	L
C ₁₂	L	M	M	L	L	M	V	M	M	M	VH	-	V	V	L
C ₁₃	M	M	M	L	L	M	NO	V	L	L	VH	L	-	M	L
C ₁₄	M	NO	L	L	M	M	NO	M	L	V	VH	NO	M	-	NO
C ₁₅	M	NO	M	NO	M	L	M	L	NO	V	NO	NO	M	M	-

در ادامه، ماتریس‌های قضاوت، نرمالایز شده و نرمال دیفازی شده به دست آورده شد. سپس، حد آستانه از طریق میانگین حسابی از روی ماتریس دیفازی شده به مقدار ۰/۳۴۱ محاسبه گردید که در پی آن ماتریس وقوع و سپس ماتریس دسترس پذیری اولیه به مانند جدول (۷) محاسبه شد.

جدول ۷- ماتریس دسترس پذیری اولیه

	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉	C ₁₀	C ₁₁	C ₁₂	C ₁₃	C ₁₄	C ₁₅
C ₁	۱	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
C ₂	0	۱	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
C ₃	0	0	۱	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
C ₄	0	0	0	۱	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0
C ₅	0	1	1	1	۱	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C ₆	0	0	0	1	0	۱	0	1	0	1	0	0	0	0	0
C ₇	0	0	1	1	0	0	۱	0	0	0	0	0	0	0	0
C ₈	0	0	0	0	0	0	1	۱	0	1	0	0	0	0	0
C ₉	0	0	1	0	1	1	0	1	۱	1	0	0	1	1	1
C ₁₀	0	0	0	0	0	0	0	0	0	۱	0	0	1	0	0
C ₁₁	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	۱	0	0	0	0
C ₁₂	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	۱	0	0	0
C ₁₃	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	۱	0	0
C ₁₄	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	۱	0
C ₁₅	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	۱

در ادامه، ماتریس دسترس پذیری نهایی با دخیل کردن انتقال پذیری به دست آورده شد. این انتقال پذیری‌ها در ماتریس دسترس پذیری نهایی به مانند جدول (۸) نشان داده شده است.

جدول ۸- ماتریس دسترس پذیری نهایی

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7	C_8	C_9	C_{10}	C_{11}	C_{12}	C_{13}	C_{14}	C_{15}	نفوذ
C_1	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
C_2	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۵
C_3	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۲
C_4	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۶
C_5	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۹
C_6	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۹
C_7	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۳
C_8	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۵
C_9	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
C_{10}	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱
C_{11}	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۳
C_{12}	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۴
C_{13}	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۴
C_{14}	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۴
C_{15}	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۹
وابستگی	۱	۴	۱۴	۶	۳	۳	۹	۵	۲	۱۵	۱۰	۵	۶	۷	۳	

پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از اقدامات تعیین می‌گردد. اقداماتی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً همانند باشند؛ در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری به مانند جدول (۹) قرار می‌گیرند.

جدول ۹ - تکرار اول

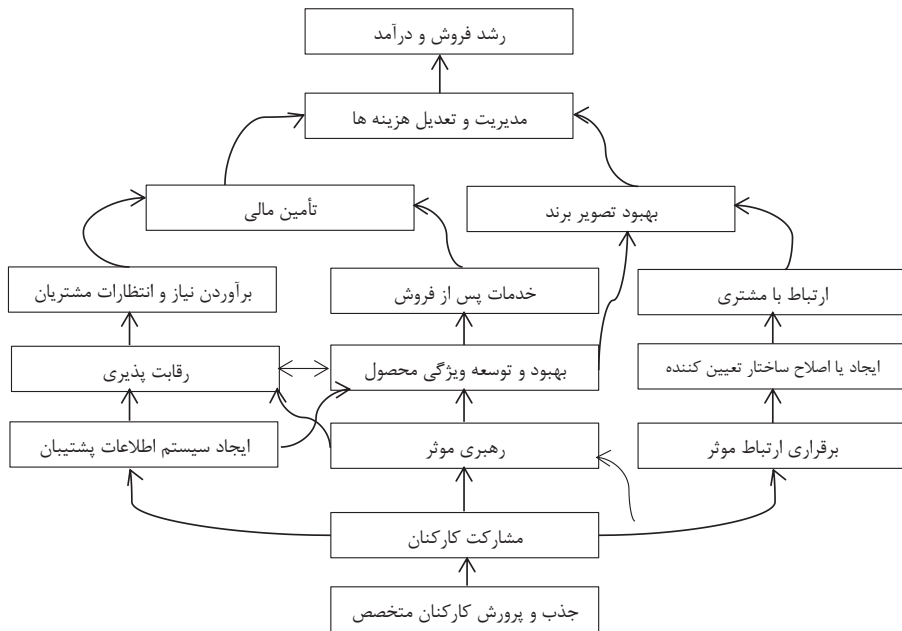
شاخص‌ها	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱۵و۱۴و۳و۱۲و۱۱و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱	۱	۱
۲	۱۲و۷و۴و۲	۹و۵و۱		۲
۳	۱۰و۳	۱۵و۱۴و۳و۱۲و۱۱و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱		۳
۴	۱۴و۱۱و۸و۷و۳	۱۵و۹و۷و۱		۴
۵	۱۴و۳و۵و۷و۱۱و۱۲و۱۴	۵و۹و۱		۵
۶	۱۴و۵و۷و۸و۱۱و۱۳و۱۴	۵و۶و۱		۶
۷	۱۰و۷و۳	۹و۲و۴و۵و۶و۷و۱۲و۱		۷
۸	۱۴و۱۱و۸و۳	۱۵و۹و۸و۵و۱		۸
۹	۱۵و۳و۵و۶و۷و۸و۹و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵	۹و۱		۹
۱۰	۱۰	۱۵و۱۴و۳و۱۲و۱۱و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱		۱۰
۱۱	۱۱و۱و۳	۱۵و۱۴و۳و۱۱و۹و۸و۶و۴و۱		۱۱
۱۲	۱۲و۱و۳	۹و۵و۲و۱		۱۲
۱۳	۱۳و۱۱و۱و۳	۱۵و۱۳و۱و۶و۱		۱۳
۱۴	۱۴و۱۱و۱۰	۱۵و۶و۵و۴و۱		۱۴
۱۵	۱۵و۷و۸و۱۱و۱۳و۱۴و۱۵	۱۵و۹و۱		۱۵

پس از اولین تکرار، اقدامات بالاترین از سایرین حذف می‌شوند. این عمل، تا زمانی که سطح تمامی عامل‌ها مشخص شود، تکرار می‌گردد. در این پژوهش هشت تکرار به مانند جدول (۱۰) صورت گرفت.

جدول ۱۰- تکرار ۲ تا ۸

تکرار	شاخص ها	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۲	۳	۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۳	۲
۳	۷	۷	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۷	۳
	۱۱	۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۱۱	۳
۴	۱۲	۱۲	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۱۲	۴
	۱۳	۱۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۱۳	۴
	۱۴	۱۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۱۴	۴
۵	۲	۲	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۲	۵
	۴	۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۴	۵
	۸	۸	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۸	۵
۶	۵	۵	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۵	۶
	۶	۶	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۶	۶
	۱۵	۱۵	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۱۵	۶
۷	۹	۹	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۹	۷
۸	۱	۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۱	۸

مدل نهایی ساختاری تفسیری با حذف انتقال پذیری ها به مانند نمودار (۴) تشکیل گردید. مدل نهایی به دست آمده در این پژوهش از هشت سطح مختلف تشکیل شده است. شاخصی که در سطوح بالای سلسله مراتب قرار دارند از تاثیرگذاری کمتری برخوردارند.



نمودار ۴- مدل نهایی ساختاری تفسیری استراتژیک کسب و کارهای کوچک و نوپا

۳-۱. تجزیه و تحلیل میک مک

همانگونه که بیان گردید، ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی به منظور ترسیم نقشه استراتژیک کسب و کارهای کوچک و نوپا، براساس میزان نفوذ (تاثیرگذاری) و وابستگی شان (تاثیر پذیری) که در ماتریس دسترس پذیری نهایی آورده شده است، به مانند نمودار (۵) ترسیم گردید. این ماتریس نشان می دهد که شاخص های "ایجاد یا اصلاح ساختار تعیین کننده"، "بهبود و توسعه ویژگی محصول"، "رقابت پذیری"، "ارتباط با مشتری"، "برآوردن نیاز و انتظارات مشتریان"، و "خدمات پس از فروش" که در ناحیه خود مختار ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی می باشند، قدرت نفوذ و وابستگی کمتری نسبت به سایر شاخص ها دارند. همچنین در شکل ۵ شاخص های "مدیریت و تعدیل هزینه ها"، "بهبود تصویر برند"، "تأمین مالی"، و "رشد فروش و درآمد" که در ناحیه وابسته قرار گرفتند، از قدرت نفوذ پایین و وابستگی بالا برخوردارند. در ناحیه پیوندی نیز هیچ شاخصی قرار نگرفت؛ زیرا که بین هیچ دو شاخصی رابطه دوسویه وجود نداشت. در نهایت، شاخص های "جذب و پرورش کارکنان متخصص"، "برقراری ارتباط موثر"، "رهبری موثر"،

"مشارکت کارکنان"، و "ایجاد سیستم اطلاعات پشتیبان" در ناحیه نفوذی قرار گرفتند، از قدرت نفوذ بسیار بالا و وابستگی کم برخوردار می‌باشند.

۱۵	۱														
۱۴		۹													
۱۳		نفوذی									پیوندی				
۱۲															
۱۱															
۱۰															
۹			۱۵ و ۵												
۸															
۷															
۶						۴									
۵				۲	۸										
۴					۱۲	۱۳	۱۴								
۳			خودمختار						۷	۱۱	وابسته				
۲														۳	
۱															۱۰
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵

میزان وابستگی

نمودار ۵- نمودار قدرت نفوذ - میزان وابستگی

تجزیه و تحلیل میک مک نشان می‌دهد که شاخص‌هایی که در ناحیه نفوذ قرار دارند از قدرت نفوذ بالا و میزان وابستگی کم برخوردار هستند. به عبارتی می‌توان بیان نمود که این شاخص‌ها بر سایر شاخص‌ها تاثیر می‌گذارند، ولیکن از شاخص‌های دیگر کمتر تاثیر می‌پذیرند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، ابتدا برای شناسایی شاخص‌های موثر برای ترسیم نقشه استراتژیک کسب و کارهای کوچک و نوپا بر اساس مطالعه و بررسی دقیق ادبیات موضوعی، تعداد ۴۰ شاخص اساسی شناسایی گردید. سپس با مطالعه دسته‌بندی‌های صورت گرفته در ادبیات موضوعی، برخی از شاخص‌ها احصا شده با یکدیگر تلفیق گردیدند. همچنین، با بهره‌گیری از رویکرد تحلیل محتوای متنی، آن دسته از شاخص‌هایی که تعدد تکرار آنها خیلی کم بود؛ از لیست احصا شده حذف گردیدند و در نهایت ۱۵ شاخص اساسی نهایی گردید. در ادامه، جهت شناسایی شاخص‌های تاثیرگذار برای ترسیم نقشه استراتژیک کسب و کارهای کوچک و نوپا، تعداد ۱۴ خبره با استفاده از روش غیرتصادفی هدفمند از نوع قضایای به‌عنوان اعضای پانل انتخاب شدند. پس از تعیین اعضای پانل، شاخص‌های تاثیرگذار در قالب پرسش‌نامه محقق ساخته جهت تعیین میزان اهمیت هر کدام در بین کلیه اعضای پانل توزیع و جمع‌آوری شد. بررسی و تحلیل پاسخ‌ها نشان داد که مقدار ضریب هم‌انگهی کندال اتفاق نظر بسیار قوی اعضای پانل بر روی شاخص‌ها می‌باشد و نیز بیان می‌دارد که میانگین پاسخ تمامی سؤال‌ها در محدوده موافقت قرار گرفت؛ لذا، هیچ کدام از شاخص‌ها حذف نشد.

در ادامه، جهت طراحی مدل ساختاری تفسیری شاخص‌های موثر در ترسیم ساختار استراتژیک کسب و کارهای کوچک و نوپا از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری در محیط فازی استفاده گردید. نتایج حاصله نشان داد که از نظر خبرگان حوزه کسب و کارهای کوچک و نوپا، شاخص‌های "جذب و پرورش کارکنان متخصص"، "مشارکت کارکنان"، "برقراری ارتباط موثر"، "رهبری موثر"، و "ایجاد سیستم اطلاعاتی پشتیبان" به دلیل قرار گرفتن در ریشه مدل نهایی ساختاری تفسیری و نیز حضور در گروه شاخص‌های نفوذی تحلیل میک جزء مهمترین شاخص‌ها می‌باشند. بر اساس مدل پژوهش شاخص "جذب و پرورش کارکنان متخصص" که در سطح هشتم مدل پژوهش قرار دارد، به‌عنوان مهمترین شاخص اثرگذار برای ساختاربنندی کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌باشد. همچنین براساس نتایج این پژوهش این شاخص که در آخرین سطح قرار گرفته است بیشترین ارتباط را با سایر شاخص‌ها دارد. به عبارت دیگر با تغییر در این شاخص و شاخص‌های مرتبط با آن، مدل دچار تغییر خواهد شد. شاخص "جذب و پرورش کارکنان متخصص" بر شاخص "مشارکت کارکنان" که در سطح هفتم مدل ارائه شده در

این پژوهش، تأثیر مستقیم داشته و در ارتباط می‌باشد. همچنین شاخص "مشارکت کارکنان" بر سه شاخص مهم "برقراری ارتباط موثر"، "رهبری موثر" و "ایجاد سیستم اطلاعات پشتیبان" که در سطح ششم ساختار بندی کسب و کارهای کوچک و نوپا دارای اثر و ارتباط می‌باشد. همچنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که شاخص "برقراری ارتباط موثر" بر شاخص‌های "ایجاد یا اصلاح ساختار تعیین‌کننده" و شاخص "بهبود و توسعه ویژگی محصول" اثر دارد. همچنین شاخص "رهبری موثر" در تعامل مستقیم با شاخص‌های "بهبود و توسعه ویژگی محصول" و شاخص "رقابت پذیری" در سطح پنجم می‌باشد. در نهایت شاخص "ایجاد سیستم پشتیبان" در تعامل با شاخص "رقابت پذیری" و همچنین شاخص "بهبود و توسعه ویژگی محصول" می‌باشد. در سطح پنجم مدل ساختاری شاخص‌های "ایجاد یا اصلاح ساختار تعیین‌کننده"، "بهبود و توسعه ویژگی محصول" و "رقابت پذیری" قرار دارد. همچنین همانگونه که در مدل ساختاری نیز نشان داده شده است همه شاخص‌های موجود در این سطح در تعامل با شاخص‌های سطح چهارم مدل ساختاری دارند. به عبارت دیگر شاخص "بهبود و توسعه ویژگی محصول" در تعامل و ارتباط مستقیم با شاخص‌های "خدمات پس از فروش" در سطح چهارم و شاخص "بهبود تصویر برند در سطح سوم دارد. همچنین در سطح پنجم شاخص‌های "بهبود و توسعه ویژگی محصول" و "رقابت پذیری" دارای رابطه دوسویه با یکدیگر می‌باشند.

در سطح چهارم مدل ساختاری کسب و کارهای کوچک و نوپا شاخص‌های "ارتباط با مشتری"، "خدمات پس از فروش" و "برآوردن نیاز و انتظارات مشتریان" قرار دارد. همچنین بر همین مبنا شاخص "ارتباط با مشتری" با شاخص "بهبود تصویر برند" در سطح سوم در ارتباط می‌باشد. همچنین شاخص‌های "خدمات پس از فروش" و "برآوردن نیاز و انتظارات مشتریان" با شاخص "تأمین مالی" در سطح سوم در ارتباط می‌باشد. بر اساس مدل ساختاری ارائه شده در این پژوهش شاخص‌های "بهبود تصویر برند" و "تأمین مالی" در سطح سوم و شاخص‌های "مدیریت و تعدیل هزینه‌ها" و "رشد فروش و درآمد" به ترتیب در سطح دوم و اول مدل ساختاری قرار گرفته‌اند که نحوه تعامل و ارتباطات آنها با سایر شاخص‌ها در این مدل نشان داده شده است.

همچنین نتایج ماتریس میک مک نشان می‌دهد که شاخص‌های "ایجاد یا اصلاح ساختار تعیین‌کننده"، "بهبود و توسعه ویژگی محصول"، "رقابت پذیری"، "ارتباط با مشتری"، "برآوردن نیاز

و انتظارات مشتریان"، و "خدمات پس از فروش" که در ناحیه خود مختار ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی می‌باشند، قدرت نفوذ و وابستگی کم‌تری نسبت به سایر شاخص‌ها دارند. همچنین در در این ماتریس شاخص‌های "مدیریت و تعدیل هزینه‌ها"، "بهبود تصویر برند"، "تأمین مالی"، و "رشد فروش و درآمد" که در ناحیه وابسته قرار گرفتند، از قدرت نفوذ پایین و وابستگی بالا برخوردارند.

از این رو به مدیران کسب و کارهای کوچک و نوپا پیشنهاد می‌گردد که جهت کسب مزیت رقابتی بیشتر نسب به سایر رقبا، بر این دسته از شاخص‌ها توجه بیشتری داشته باشند. همچنین لازم به ذکر می‌باشد که الوارز و همکاران (۲۰۱۹)، رضوی (۲۰۱۹) با انجام پژوهشی شاخص "جذب و پرورش کارکنان متخصص" را به عنوان مهمترین شاخص به منظور تهیه نقشه استراتژیک کسب و کارهای کوچک و نوپا معرفی نموده است. همچنین جانسون (۲۰۱۹)، یو و همکاران (۲۰۲۲) شاخص "مدیریت و تعدیل هزینه‌ها" و مورگان و همکاران (۲۰۲۰) شاخص "رهبری موثر" را به عنوان عوامل پر اهمیت معرفی نموده‌اند.

این پژوهش، بینش و دانش جدیدی نسبت به ساختار استراتژیک کسب و کارهای کوچک و نوپا ارائه می‌دهد که مدیران و صاحبان کسب و کارها می‌توانند از نتایج آن در برنامه‌های توسعه‌ای خود، جهت افزایش کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره‌وری کسب و کار خود به کار گیرند. این پژوهش مفاهیم عملی بیشتری نظیر دیدگاه مشتری، افزایش رضایت مشتری، تحلیل ذینفعان، وفاداری مشتری، بهره‌برداری از فرصت‌ها، افزایش رقابت، شهرت تجاری، افزایش قدرت چانه زنی، ریسک پذیری، نوآوری، تضمین ثبات بیان می‌کند.

پژوهش حاضر دارای چندین محدودیت می‌باشد. این پژوهش به صورت مقطعی می‌باشد و می‌توان پژوهش را به صورت طولی و تجربی در بین کسب و کارهای کوچک و نوپا در صنایع مختلف انجام داد. پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های آینده، بر روی سایر انواع کسب و کار و در حوزه‌های مختلف در ابعاد جدید متمرکز نمود. این مطالعه محدود به کسب و کارهای کوچک و نوپا در استان بوشهر می‌باشد و می‌توان مطالعه را در سطح گسترده کشوری و به صورت تطبیقی در مناطق مختلف کشور با شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی مختلف انجام شود. با توجه به تمامی مزایای روش مورد استفاده، مدل سازی ساختاری تفسیری دارای محدودیت‌هایی است. روابط محتوایی میان متغیرها، همیشه به دانش کاربران و متخصصان و آشنایی آنها با

حوزه مورد بررسی بستگی دارد؛ در نتیجه این انحراف در قضاوت کسانی که به عنوان متخصص در خصوص روابط بین معیارها نظر می دهند، وجود دارد که بر نتایج نهایی تأثیر بگذارد، به همین دلیل در این پژوهش از رویکرد فازی استفاده گردید تا بتوان اثر این محدودیت را کاست و نتایج واقعی را تعیین نمود، که این مورد جنبه نوآوری این پژوهش را تقویت می کند.

از آنجایی که روش به کار رفته در این پژوهش هیچ وزنی برای شاخص ها به دست نمی دهد؛ لذا، به محققان پیشنهاد می گردد که پس از درک روابط میان شاخص ها، جهت اهمیت سنجی و اولویت بندی شاخص ها از تلفیق این روش با رویکرد فرآیند تحلیل شبکه ای استفاده نمایند. همچنین برای درک دقیق تر چگونگی روابط میان شاخص های مختلف برای طراحی ساختار استراتژیک کسب و کارهای کوچک و نوپا، می توان روابط ساختاری مدل پژوهش حاضر را با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری^۱ نیز مورد بررسی قرار داد. باید توجه داشت پیاده سازی و اجرای هر یک از شاخص ها، به احتمال زیاد موانع و تضادهای بسیاری دارد؛ بنابراین، پژوهشگران می توانند در مطالعات بعدی خود این مشکلات را نیز واکاوی نمایند.

منابع

- آقاجانی، ولی پور خطیر، صفایی قادیکلایی. (۲۰۲۰). تدوین نقشه استراتژی شرکت ایران خودرو مازندران با رویکرد ترکیبی FDANP و IPA. مدیریت بهره‌وری، ۱۴.
- الهی، حسن زاده حسینی، دادرس، ظفری. (۲۰۱۴). طراحی نقشه استراتژی برای شرکت های تولیدی با استفاده از شاخص های مهم عملکرد کارت امتیازی متوازن و روش DEMATEL (مطالعه موردی: شرکت میهن). مدیریت صنعتی، ۱۶(۱)، ۱-۲۲.
- بازرگانی، ح.، و فتحی، م. (۱۳۹۶). طراحی نقشه استراتژی با استفاده از مفهوم خانه استراتژی و کپراس فازی در یک شرکت دانش بنیان. پژوهش های مدیریت راهبردی، ۲۳(۶۵)، ۱۰۳-۱۲۹. <https://www.sid.ir/309042=fa/journal/ViewPaper.aspx?id>
- سند استراتژی شرکت گاز استان کهگیلویه و بویر احمد. (۱۳۹۷).
- شهسواری پور، کاظمی، حسین زاده، ماهری، حیدر بیگی. (۲۰۱۹). شناسایی شاخص های کلیدی استراتژیک با استفاده از برنامه ریزی خطی در شرکت بازرگانی دولتی کرمان. مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۷(۵۴)، ۳۲۷-۳۷۱.
- جاسبی، محمد نژاد. (۱۳۹۱). مدل سازی روابط علت و معلولی نقشه استراتژی با استفاده از تکنیک دیماتل

- (مورد کاوی شرکت سایپا یدک). فصلنامه آینده پژوهی مدیریت. (۱)، ۴۷-۶۲.
- صوفی آبادی، ج.، و کلاهی، ب.، و وال محمدی، ج.، و موحدی، م. (۱۳۹۴). کاربرد نقشه استراتژی شناختی فازی در تعیین مسیر موفقیت سازمان. مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، ۹(۳۴)، ۲۰۱-۲۲۳. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=۲۵۳۹۳۸>.
- عیوضی، مسعود و بهبودی، بابک. (۱۳۹۴). راهکار عملی تهیه نقشه استراتژیک، تحقق اهداف برنامه ششم توسعه کشور در سازمان‌های دولتی مورد کاوی: صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون. سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، <https://civilica.com/doc/۵۵۴۶۶۳>.
- قادری، مقصودی، پیرایش. (۱۳۹۳). تدوین و ارزیابی نقشه استراتژیک. مطالعات مدیریت راهبردی. ۱۹، ۱۹۵-۲۳۶.
- وحدانی، حمیدی، خبیری، علیدوست قهفرخی. (۱۳۹۶). تدوین نقشه استراتژیک تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش. پژوهش تربیتی (دانشگاهی). ۱۲، ۱۷-۳۶.
- ولی پور خطیر، فلاحی، قاسم نیا عربی. (۱۳۹۶). تبیین روابط نقشه استراتژیک با رویکرد ترکیبی تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی و برنامه‌ریزی آرمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. ۷(۴).

- Al-Awlaqi, M., & Aamer, A. (2022). Individual Entrepreneurial Factors Affecting Adoption of Circular Business Models: An Empirical Study on Small Businesses in a Highly Resource-Constrained Economy. *Journal of Cleaner Production*.
- Alferaih, A. (2022). Starting a New Business? Assessing University Students' Intentions Towards Digital Entrepreneurship in Saudi Arabia. *International Journal of Information Management Data Insights*.
- Alvarez, L., Soler, A., Guiñón, L., & Mira, A. (2019). A Balanced Scorecard for Assessing a Strategic Plan in a Clinical Laboratory. *Biochemia Medica*, 29(2), 284-291.
- Anastasia, C. (2015). Exploring Definitions of Small Business and Why it is so Difficult. *Journal of Management Policy and Practice*, 16(4), 88.
- Bengtson, A., Morici, B., & Lindholm, C. (2022). Becoming a Public Sector Insider -A Case Study of Swedish Digital Healthcare Start-ups' Entrepreneurial Business Formation Processes.
- Cenușă, A., Popescu, S., Dragomir, D., & Drăgeanu, C. Critical to Improve Processes in a Given Strategic in a Given Strategic Development Context of an Organization.
- Contreras, S., Ghosh, A., & Hasan, I. (2022). The Effect of Bank Failures on Small Business Loans and Income Inequality. *Journal of Banking & Finance*.
- Creelman, J., & Makhijani, N. (2011). Creating a Balanced Scorecard for a Financial Services Organization. John Wiley & Sons.
- Egge, A., & Waitzinger, S. (2022). The Applicability of the St. Gallen Business Model Navigator™ for Start-ups The Framework's Strengths and Limitations Regarding Business Model Innovation. *Procedia Computer Science*.

- Gao, Q., Cui, L., & Khan, Z. (2021). Business Incubators as International Knowledge Intermediaries: Exploring their Role in the Internationalization of Start-Ups from an Emerging Market. *Journal of International Management*.
- Green, W. J., & Cheng, M. M. (2019). Materiality Judgments in an Integrated Reporting Setting: The Effect of Strategic Relevance and Strategy Map. *Accounting, Organizations and Society*, 73, 1-14.
- Huang, Z.-x., Savita, K., & Zhong-jie, J. (2021). The Business Intelligence Impact on the Financial Performance of Start-Ups. *Information Processing & Management*.
- IACOB, V. S., & Mironescu, R. (2013). Meanings of Small Business and its Management. *Journal of Engineering Studies & Research*, 19(4).
- Johanson, J. E. (2019). Strategic Design. In *Strategy Formation and Policy Making in Government* (pp. 101-119). Palgrave Macmillan, Cham.
- Khan, R. A., Azhar, T., & Sajjad, M. (2019). Strategic Planning of an Organization (Concept Map). *Health Professions Educator Journal*, 2(1), 56-56.
- Khanmohammadi, E., Malmir, B., Safari, H., & Zandieh, M. (2019). A New Approach to Strategic Objectives Ranking Based on Fuzzy Logarithmic Least Squares Method and Fuzzy Similarity Technique. *Operations Research Perspectives*, 6, 100122.
- Kim, M. (2022). Impact of the Community Reinvestment Act on Small Business Employment in Lower Income Neighborhoods. *Regional Science and Urban Economics*.
- Masocha, R. (2019). Social Sustainability Practices on Small Businesses in Developing Economies: a Case of South Africa. *Sustainability*, 11(12), 3257.
- Mehrabanpour, M., Karami, G., & Jandaghi Ghomi, M. (2021). Balanced Scorecard and Strategy Map for Iranian Audit Firms. *Journal of Accounting Advances*, 13(2), 343-386.
- Moraga, J. A., Quezada, L. E., Palominos, P. I., Oddershede, A. M., & Silva, H. A. (2020). A Quantitative Methodology to Enhance a Strategy Map. *International Journal of Production Economics*, 219, 43-53.
- Mosadeghrad, A. M., Fayaz-Bakhsh, A., & Amini, F. (2020). Strategic Plan Implementation in the State Welfare Organization: Challenges and Solutions. *Journal of Health in the Field*, 8(2).
- Mosch, P., Winkler, C., & Ulaga, W. (2022). Driving or Driven by Others? A Dynamic Perspective on How Data-Driven Start-Ups Strategize Across Different Network Roles in Digitalized Business Networks. *Industrial Marketing Management*.
- Nguyen, V., Pyke, J., & Smith, G. (2022). Factors Influencing Business Recovery from Compound Disasters: Evidence from Australian Micro and Small Tourism Businesses. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.
- Nugraha, D., Reftyawati, D., & Sari, Y. A. (2020). The Effective School Strategic Plan Implementation: A Best Practice of School Improvement. *Attractive: Innovative Education Journal*, 2(2), 9-19.

- Olia, M. S., Mirghafoori, S. H., & Shahvazian, S. (2012). Conducting Strategic of Organization with the Use of ISM. *Journal of Business Administration Researches*, 2(4), 92-106.
- Razvi, H. (2022). The Halfway Mark in our Five-Year Strategic Plan: How are we Doing?. *Canadian Urological Association Journal*, 16(4), 83.
- Uzarski, D., & Broome, M. E. (2019). A Leadership Framework for Implementation of an Organization's Strategic Plan. *Journal of Professional Nursing*, 35(1), 12-17.
- Wijaya, I., & Moro, A. (2022). Trustworthiness and Margins in Islamic Small Business Financing: Evidence from Indonesia. *Borsa Istanbul Review*.
- Zomorodi - niat H , Ebrahimipour H , hooshmand E , Vafae - najar A . Designing a Strategy Map with Balanced Scorecard Approach (A Case Study in Montaserieh Hospital) . *Manage Strat Health Syst* . 2017; 2 (3): 173 - 180.
- Мазур, Ю., Братусь, Г., Карбовська, Л., & Палій, С. (2022). Strategic Maps as a Form of Functional Strategies of Motor Transport Enterprises in Ukraine Implementation. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 296-305.