

## اتخاذ استراتژی های صحیح، ارتقای کارایی تجاری و شکل دهی نوآوری و ابداع در شرکت های کوچک و متوسط ساخت و ساز و املاک به منظور ایجاد مزیت رقابتی

مهدی رحمتی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران

### چکیده

این مطالعه با هدف بررسی تأثیر استراتژی های مدیریتی بر بهبود مزیت های رقابتی شرکت های کوچک و متوسط انجام شده است. این مطالعه همچنین اهمیت کارایی و نوآوری را به عنوان متغیرهای واسطه در رابطه بین استراتژی های کسب و کار و مزیت رقابتی در نظر می گیرد. نمونه پژوهش شامل ۱۵۰ شرکت کوچک و متوسط در صنعت ساخت و ساز و املاک است. یافته ها حاکی از آن است که استراتژی های مدیریتی تأثیر مثبتی بر مزیت رقابتی دارند. استراتژی های بهتر کسب و کار، مزیت رقابتی شرکت های کوچک و متوسط را بهبود می بخشد. علاوه بر این، کارایی تجاری و نوآوری نیز در رابطه بین استراتژی های کسب و کار و مزیت های رقابتی به عنوان واسطه عمل می کند. این نتایج شواهدی از اهمیت کارایی و نوآوری برای بهبود مزیت رقابتی ارائه می دهد. پیشنهاد می شود که شرکت های کوچک و متوسط کارایی و قابلیت نوآوری خود را بهبود بخشند تا مزیت های رقابتی خود را تقویت کنند.

**واژه های کلیدی:** استراتژی های کسب و کار، مزیت رقابتی، کارایی، نوآوری.

## ۱. مقدمه

شرکت های کوچک و متوسط به عنوان پایه های اصلی صنایع و مروج های قوی فضای تجاری، نقش مهمی در احیای و رشد اقتصادی دارند [۱] و می توانند کشورها را به سمت افزایش رقابت پذیری سوق دهند [۲] و منجر به ارتقای نوآوری و خلاقیت برای توسعه و تسهیل صنعتی شدن می گردند [۳]. در حالی که بنگاه های کوچک و متوسط به طور صریح و ضمنی بر رشد اقتصادی یک کشور تأثیر می گذارند، فرصت های قابل توجهی را نیز در بازار کار ایجاد می کنند، به طوری که در برخی از کشورها ۹۹٫۷ درصد از کسب و کار های جدید را تشکیل می دهند [۴]. در سطح جهانی، بنگاه های کوچک و متوسط به بخش خصوصی تعلق دارند [۴] و قسمت مهمی از اقتصاد و جامعه کشورها به بنگاه های کوچک و متوسط وابسته است [۵]. عوامل متعددی از استراتژی های آن ها حمایت کرده و بر آنها تأثیر گذارند که به نوبه خود بر توسعه کسب و کار نیز تأثیر می گذارد [۶]. توسعه یک محیط تجاری پویا بر هر شرکتی تأثیر می گذارد [۷]. تغییر در فناوری و محصول دو عاملی است که به طور قابل توجهی بر توسعه کسب و کار تأثیر می گذارند [۸]. به این ترتیب، استراتژی های برتر از پیش انتخاب شده اغلب کافی هستند و انتخاب و تعیین استراتژی های جدید برای پرورش یک شرکت رقابتی تر مورد نیاز است. از دیدگاه استراتژی مبتنی بر منابع، این موضوع نشان دهنده اهمیت منابع و قابلیت هایی است که شرکت ها برای توسعه مزیت رقابتی خود به آن نیاز دارند [۹]. مزیت های رقابتی که هر شرکتی برای رقابت در بازار جهانی به آن نیاز دارد شامل تسلط بر فناوری [۱۰]، منابع انسانی با کیفیت بالا (کارگران و مدیران)، خلاقیت و انگیزه بالا، سطح بالای کارایی و بهره وری در فرآیند تولید، تولید کالاهای با کیفیت خوب [۱۱]، سیستم های مدیریتی خوب و ساختارهای سازمانی، سطح بالایی از کارآفرینی، چشم انداز وسیعی از محصولات و محیط پیرامون کسب و کار (اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و غیره)، و توانایی رویارویی با رقابت شدید در بازار جهانی [۱۲] است. اهمیت منابع و توانایی در توسعه مزیت های رقابتی شرکت، از دیدگاه استراتژی مبتنی بر منابع مورد تأکید قرار می گیرد [۱۳]. نوآوری کلید کسب مزیت های رقابتی است [۱۱]. استراتژی های نوآوری مهمترین عامل در صنایع کوچک و متوسط به ویژه در بهبود قابلیت اطمینان عملیاتی می باشد [۵]. نوآوری به دو نوع رادیکالی و افزایشی طبقه بندی می شود [۱۴]. نوآوری رادیکالی زمانی رخ می دهد که یک نوآوری به شدت متفاوت و بدیع به راه حل اصلی در صنعت تبدیل شود. در این میان، نوآوری افزایشی، نوعی از نوآوری است که تغییرات و تعدیل های جزئی را در رویه های موجود ایجاد می کند. نوآوری یک محرک مهم برای رقابت و بهبود کسب و کار برای کارایی یک شرکت، به ویژه برای بنگاه های کوچک و متوسط است [۱۵]. کلید کارایی یک شرکت در نوآوری ها نهفته است [۱۶] و توانایی نوآوری تأثیر قابل توجهی بر کیفیت محصول و کارایی عملیاتی دارد [۱۲]. توانایی نوآوری مستقیماً بر کارایی مالی شرکت تأثیر نمی گذارد، بلکه تأثیری غیرمستقیم بر کارایی عملیاتی آن دارد [۱۷]، و از اینرو شرکت ها فرصتی برای بهبود کارایی کلی خود دارند. نوآوری یک محرک مهم برای رقابت و بهبود کسب و کار برای کارایی یک شرکت، به ویژه برای بنگاه های کسب و کار است [۱۸]. ادبیات مربوط به رابطه بین استراتژی های نوآوری و کارایی تجاری گسترده است [۱۹-۲۱]. با این حال، برای بنگاه های کوچک و متوسط، چندین مطالعه یافته های مختلط و/یا غیرقطعی را گزارش می کنند [۲۰، ۲۱]. همچنین، نظرسنجی های قوی در مقیاس داده های بزرگ برای بنگاه های کوچک و متوسط و همچنین تحقیقات عمومی در این زمینه کمیاب است [۲۲]. این نتایج غیرقطعی ممکن است به این دلیل باشد که نوآوری به ترکیبی از منابع مانند منابع مالی، فناوری و سرمایه انسانی و همچنین قابلیت های سازمانی خاصی نیاز دارد که ممکن است یک محدودیت مهم باشد [۲۳، ۲۴]. بنابراین، این تحقیق با استفاده از متغیرهای نوآوری و کارایی تجاری به عنوان میانجی برای استراتژی های مدیریتی بنگاه های کوچک و متوسط با مزیت های رقابتی (کشور مورد مطالعه: ایران) انجام گرفته است. یک متغیر مزیت رقابتی اضافی در این تحقیق گنجانده شده است، زیرا به ندرت مورد مطالعه قرار گرفته است، به ویژه برای بنگاه ها و شرکت های کوچک و متوسط. این تحقیق در ایران (با استفاده از صنایع ساخت و ساز و املاک و مستغلات با حضور ۳۴ شرکت فعال کوچک و متوسط در مناطق مختلف استان تهران، ایران) انجام می شود تا به تحقیقات قبلی کمک کند [۲۵]. روش های تحقیق شامل بررسی داده های کمی و پیمایشی و همچنین آزمون مدل سازی معادلات ساختاری با کمک PLS هوشمند مبتنی بر واریانس است.

انتظار می رود مطالعه حاضر شواهدی در مورد اهمیت نوآوری و کارایی کسب و کار برای تقویت رابطه بین استراتژی مدیریتی و مزیت های رقابتی شرکت های کوچک و متوسط ارائه دهد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اخیراً، با سخت تر شدن دوران رقابت تجاری، تجار باید به طور مداوم راه ها و استراتژی هایی را برای غلبه بر رقابت در حوزه های مربوطه خود بیابند [۲۶]. در انتخاب مدل ها و مفاهیم کسب و کار مورد استفاده، در حالت ایده آل، افراد تجاری باید بتوانند عوامل داخلی، به ویژه منابع را ترکیب کرده و ساختار صنعت را به صورت بیرونی نگاه کنند [۲۷، ۲۸]. پس از تجزیه و تحلیل ساختار صنعت بر اساس عوامل بیرونی، شرکت ممکن است با ایجاد مزیت های مختلف، تمامی اجزای منابع (منابع) داخلی را به حداکثر برساند. عوامل مزیت رقابتی مواردی هستند که قابل دستیابی یا توسعه هستند [۲۹]. مزیت رقابتی از انتخاب های استراتژیک یک شرکت برای استفاده از فرصت های بازار ناشی می شود [۷]. یک استراتژی تجاری که استراتژی رقابتی نیز نامیده می شود، معمولاً در سطح بخش توسعه می یابد و بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات/خدمات یک شرکت در بخش صنعت/بازار خاصی که توسط بخش خدمات ارائه می شود، تأکید می کند [۳۰]. استراتژی تجاری این بخش ممکن است بر افزایش سود در تولید و فروش محصولات و خدمات تمرکز کند [۳۱].

استراتژی های کسب و کار باید فعالیت های کارایی مختلف را برای دستیابی به اهداف تقسیمی یکپارچه کنند [۳۲]. مفهوم مزیت رقابتی یک شرکت با استفاده از استراتژی عمومی ارائه شده در مطالعات قبلی توسعه یافته است [۱۳]. اندازه گیری هایی که متغیرهای مزیت رقابتی را نشان می دهند عبارتند از تقلید پذیری، دوام و سهولت تطبیق [۳۳]. مزیت رقابتی در قلب کارایی یک شرکت در بازار رقابتی است [۳۴، ۳۵]. مزیت یک شرکت از ارزش یا مزایایی که شرکت می تواند برای خریداران خود ایجاد کند، رشد می کند. اگر شرکت بتواند نسبت به یکی از این سه استراتژی عمومی مزیت ایجاد کند، ممکن است مزیت رقابتی به دست آورد. مزیت رقابتی را می توان با نگاه کردن به شرکت ناشی از فعالیت های بسیاری که یک شرکت در طراحی، تولید، بازاریابی، تحویل و حمایت از فروش انجام می دهد، درک کرد [۳۶]. بنابراین مزیت رقابتی موقعیتی است که در آن سازمان همچنان در تلاش است تا رقبا را شکست دهد.

این تحقیق بر اساس مفهوم تئوری قابلیت پویا [۳۷] انجام شده است، زیرا قابلیت پویا به یک شرکت اجازه می دهد تا نسبت به رقبای خود برتر باشد [۳۸، ۳۹]. نمونه آن سقوط شرکت نوکیا در صنعت تلفن همراه است. نوکیا تغییرات و تحولات تکنولوژیکی صنعت موبایل را دست کم گرفت، جایی که ظهور گوشی های هوشمند جدی گرفته نشد. این امر باعث شد که نوکیا انقلاب گوشی های هوشمند خود را از دست بدهد، زیرا محصولاتش به فناوری مدرنی که در مقایسه با سایر گوشی های هوشمند مانند اپل و سامسونگ جدید و نوآورانه باشد، مجهز نشده بودند [۴۰]. قابلیت ها، بر خلاف منابع، بر روی توسعه، مدیریت و تبادل اطلاعات از طریق سرمایه انسانی یک شرکت ساخته می شوند [۹]. قابلیت ها نشان می دهد که وقتی چشم انداز رقابتی به سرعت تغییر می کند و می تواند غیرقابل پیش بینی باشد، یک سازمان می تواند از طریق تعدیل منظم و توسعه منابع خود (نوآوری) به یک مزیت رقابتی دست یابد [۴۱]. قابلیت ها بسیار متنوع هستند، به این معنی که توانایی های یک شرکت می تواند بهتر از توانایی های دیگران باشد. این توانایی ها الهام بخش توسعه ایده قابلیت های پویا [۹] بوده است.

قابلیت های سازمانی را می توان به قابلیت های عملیاتی و قابلیت های پویا تقسیم کرد [۴۲]. قابلیت های عملیاتی شامل انجام یک فعالیت، مانند تولید یک محصول خاص است. مجموعه ای از روال ها برای اجرا و هماهنگ کردن وظایف مختلف مورد نیاز برای انجام یک فعالیت استفاده می شود. قابلیت پویا توانایی یک شرکت برای ادغام، ایجاد و پیکربندی مجدد شایستگی های داخلی و خارجی برای مواجهه با محیطی است که به سرعت در حال تغییر است. بنابراین، قابلیت های پویا نشان دهنده توانایی سازمان برای دستیابی به اشکال جدید و نوآورانه از مزیت رقابتی است [۴۳]. قابلیت پویا شامل دو عبارت است: قابلیت و پویا [۹]. واژه «قابلیت» نقش کلیدی مدیریت استراتژیک در تطبیق انطباق، ادغام و پیکربندی مجدد مهارت ها، منابع و شایستگی های کارایی داخلی و خارجی سازمانی با توجه به نیازهای یک محیط در حال تغییر است [۳۷]. در همین حال،

کلمه پویا به ظرفیت تجدید شایستگی ها مربوط می شود، به طوری که دستیابی به انطباق با محیط در حال تغییر کسب و کار مستلزم پاسخ های نوآورانه، تغییرات سریع تکنولوژیکی و تحلیل رقابت بازار آینده است که تعیین آن دشوار است [۴۴، ۴۵]. این پرسش اما همچنان وجود دارد که آیا همه شرکت ها می توانند از قابلیت های پویا در سطوح مختلف استفاده کنند [۴۶]. بر اساس جستجوی نویسنده در ادبیات تحقیق، هیچ الزامی وجود ندارد که قابلیت های پویا فقط توسط شرکت های بزرگی مانند اپل، تویوتا و وال مارت قابل انجام باشد، و بنگاه ها نیز می توانند این قابلیت پویا را با برخی از تنظیمات به کار گیرند [۴۷].

#### مدل استراتژی رقابتی عمومی:

شرکت ها باید بتوانند استراتژی و منابع مختلف را در ایجاد رقابت پذیری بالا یکپارچه سازی کنند [۱۶]. به عنوان مثال، یک شرکت در استراتژی های عمومی، کسب و کار خود را برای دستیابی و حفظ مزایا اداره می کند [۱۳]. کسب و کارها از سه نوع استراتژی برای دستیابی و حفظ قابلیت های رقابتی استفاده می کنند. این سه استراتژی با توجه به قابلیت هایشان متمایز می شوند [۴۸]. آنها از سمت تقاضا و همچنین از اندازه و ترکیب بازاری که قرار است وارد شود دیده می شود. توانایی اجرای این استراتژی از طرف عرضه یا مالکیت و از توانایی شرکت دیده می شود. در اینجا، دو شایستگی را که کاملاً مهم در نظر گرفته می شوند شناسایی شده است: تمایز محصول و قیمت محصول (معادل با کارایی) [۴۹].

مایکل پورتر در ابتدای شکل گیری استراتژی خود را به سه بعد کم، متوسط و زیاد تقسیم کرد و رویکردی را به عنوان یک ماتریس سه بعدی ارائه کرد [۱۳]. این طرح طبقه بندی شده توسط یک مکعب  $3 \times 3 \times 3$  نشان داده شده است. با این حال، اکثر ترکیبات ۲۷ معمولاً در تجارت استفاده نمی شوند. در حال حاضر، سه استراتژی اولیه بیشتر توسط شرکت ها استفاده می شود [۱۳]. این سه استراتژی عبارتند از: استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز و استراتژی تمرکز [۵۰]. یک استراتژی رهبری هزینه می تواند با کاهش هزینه های فرآیند تولید، رقبا را مهار کند که قیمت های پایین تری را به خریداران ارائه می دهد [۵۱]. علاوه بر این، اگر می خواهید یک تامین کننده خوب به دست آورید، ممکن است شرکت مذاکره با تامین کنندگان در مقیاس بزرگ را آسان تر کند تا مواد اولیه راحت تر به دست آید. از نظر رقابت، شرکت هایی که از استراتژی کم هزینه استفاده می کنند، هم از سوی شرکت های مشابه و هم از سوی شرکت هایی که کالاهای جایگزین تولید می کنند، با ایجاد قیمت های پایین به عنوان مزیت مواجه هستند. این استراتژی بر وفاداری مشتری تأکید می کند، بنابراین از منظر مانع ورود، شرکت ها می توانند دسترسی آسان تری به بازاریابی داشته باشند [۵۲]. تمایز محصول به افزایش رقابت پذیری شرکت در حضور جایگزین ها و تهدید شرکت های مشابه کمک می کند [۵۳، ۵۴]. بهترین استراتژی هزینه بر شایستگی شرکت تأکید دارد. بنابراین رقابت پذیری آن بسیار بالاست. علاوه بر این، تعداد رقبا و کالاهای جایگزین نیز اندک است [۵۵]. این سه استراتژی حوزه های برتری مربوط به خود را دارند، بنابراین هیچ شرطی صرفاً تعیین نمی کند که کدام استراتژی از همه بهتر است، زیرا به نوع کسب و کار یا نوع محصول، سهم بازار و عوامل مختلف دیگر بستگی دارد.

#### ارتباط استراتژی و کارایی تجاری:

استراتژی های مدیریتی برای هدایت اهداف شرکت برای دستیابی به کارایی عالی مهم هستند [۱۱]. استراتژی های مدیریتی بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات و خدمات یک شرکت در یک صنعت خاص یا بخش بازار که توسط شرکت ارائه می شود، تمرکز دارد [۴۹]. از طریق موقعیت رقابتی، محصولات شرکت می توانند کارایی خود را بهبود بخشند تا به نتایج عالی دست یابند. یک استراتژی تجاری قوی تر همچنین می تواند به شرکت ها در ایجاد ایده های جدید، باز کردن فرصت هایی برای نفوذ به بازار و انجام آزمایش ها، علیرغم خطر، کمک کند، بنابراین ممکن است با اجرای استراتژی ها و اهداف بلندمدت خود، رهبران بازار شوند [۵۴]. استراتژی های مدیریتی با استراتژی در سطح شرکت متفاوت است. در سطح مدیریتی، این استراتژی بیشتر بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یا خدمات شرکت در بخش های خاص بازار متمرکز است [۵۵]. یک استراتژی تجاری خوب

می تواند کارایی سازمانی را با اجرای فرآیندهای تجاری شرکت بهبود بخشد [۵۶]. در شرکت هایی که استراتژی جستجوگر را اجرا می کنند، تأکید بیشتری بر نوآوری محصول و اثربخشی بازار است [۵۷]. تمرکز این شرکت بر روی تحقیقات محصول برای توسعه محصولات نوآورانه است. شرکت هایی که بر استراتژی های جستجوگر تمرکز می کنند به تلاش خود برای تبدیل شدن به شرکت های پیشرو یا محرک های اصلی در زمینه های خود ادامه خواهند داد. کارایی سازمانی از استراتژی انتخاب شده توسط مدیر نتیجه می گیرد. تعیین سیاست های استراتژیک انجام شده توسط شرکت بر کارایی آن تأثیر می گذارد. برای دستیابی به کارایی خوب، شرکت یک استراتژی تجاری جستجوگر را انتخاب می کند [۵۷]. برای دستیابی به یکی از اهداف شرکت، قابلیت های شرکت باید بر اساس یک استراتژی و سیستم اطلاعاتی تعیین شده مدیریت شود. این برای حفظ و توسعه پایداری مزیت رقابتی یک شرکت مفید است [۱۱]. شرکت هایی با استراتژی های مختلف، فرآیندهای توسعه قابلیت عملکردی متفاوتی دارند. شرکتی که به عنوان یک جستجوگر شناخته می شود، تأکید بیشتری بر نوآوری با در نظر گرفتن اثربخشی بازار دارد [۵۸، ۵۹]. شرکت هایی که بر نوآوری تأکید دارند و همیشه تلاش می کنند تا محرک های اصلی باشند، بیشتر از رقبای خود تلاش خواهند کرد. این می تواند افزایش توانایی یک شرکت برای مدیریت مزیت رقابتی خود را تشویق کند. بنابراین، فرضیه زیر را ارائه می کنیم:

فرضیه ۱: کارایی تجاری از استراتژی های صحیح تاثیر مثبت می پذیرد.

#### ارتباط استراتژی و نوآوری:

نوآوری می تواند به عنوان یک استراتژی برای بهبود کارایی تجاری استفاده شود [۵۹]. مشتریان محصولات نوآورانه را مطابق میل خود می خواهند [۶۰]. پیشرفت سریع تکنولوژی و سطوح بالای رقابت، هر شرکتی را ملزم به نوآوری مستمر محصولات می کند که در نهایت مزیت رقابتی شرکت را افزایش می دهد. برای اینکه شرکت ها مزیت رقابتی داشته باشند، هر شرکتی باید با محصولاتی که به طور منظم به بازار عرضه می کند خلاق باشد [۶۱-۶۳]. با توجه به پیشرفت سریع فناوری، همانطور که قبلاً ذکر شد، شرکت ها ملزم به حفظ مزیت رقابتی خود به طرق مختلف هستند تا بتوانند به رقابت در بازار ادامه دهند و در مقابل رقبای خود شکست نخورند [۶۴]. مفهوم نوآوری دارای تاریخچه طولانی و معانی مختلفی است که عمدتاً بر اساس رقابت بین شرکت ها و استراتژی های مختلفی است که شرکت ها به کار می گیرند [۶۵]. نوآوری به عنوان یک عنصر ناشناخته معرفی شده در عملکرد محصولات و خدمات در یک شرکت، مانند مواد اولیه، مشخصات وظایف، مکانیسم ها و تجهیزات مورد استفاده برای تولید محصولات یا خدمات تعریف می شود. بنابراین فرضیه زیر را ارائه می کنیم:

فرضیه ۲: ابداع و نوآوری از استراتژی های صحیح تاثیر مثبت می پذیرد.

#### ارتباط استراتژی مدیریتی و مزیت رقابتی:

بدون مزیت رقابتی، یک شرکت تنها می تواند از بازدهی معمولی برخوردار شود، یعنی سطح سودی که می توان از سرمایه گذاری های دیگری که دارای همان سطح ریسک هستند، انتظار داشت [۶۶]. شرکت هایی که می توانند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند نه تنها به قدرت شرکت بستگی دارند، بلکه در تلاش برای طراحی استراتژی هایی هستند که همه جنبه ها را پوشش می دهد [۶۷]. راه دستیابی به این مزیت رقابتی در «راهبردهای عمومی» شامل: رهبری هزینه، تمایز و تمرکز [۱۳] برنامه ریزی شده است. رهبری هزینه بارزترین راهبرد در بین سه استراتژی عمومی است که در آن یک شرکت قصد دارد تولید کننده کم هزینه در صنعت خود باشد. در یک استراتژی تمایز، یک شرکت به دنبال منحصر به فرد بودن در صنعت خود در چندین بعد است که خریداران برای آنها ارزش قائل هستند [۶۸]. یک شرکت به دلیل منحصر به فرد بودنش با قیمتی عالی ارزش گذاری می شود. یک استراتژی تمرکز بخش یا گروهی از بخش ها را در صنعت انتخاب می کند و استراتژی خود را برای خدمت به مشتریان به استثنای دیگران تطبیق می دهد [۶۹]. استراتژی تمرکز، به (۱) تمرکز هزینه، که در آن شرکت به دنبال

مزیت هزینه در بخش هدف خود است، و (۲) تمرکز تمایز، که در آن شرکت به دنبال تمایز در بخش هدف خود است، تقسیم می شود [۱۳]. بنابراین فرضیه زیر را ارائه می کنیم:

فرضیه ۳: مزیت رقابتی از استراتژی های صحیح تاثیر مثبت می پذیرد.

#### کارایی تجاری پل ارتباطی استراتژی و مزیت رقابتی:

زمانی که پیچیدگی، پویایی و شدت رقابت در محیط کلان باشد، کسب و کارها افزایش می یابند [۷۰]. این بدان معناست که شرکت ها تشویق می شوند تا پایه های استراتژیک خود را بیشتر تقویت کنند تا از رشد پایدار، به ویژه در بلندمدت اطمینان حاصل کنند [۷۱]. انتظار می رود این عملکرد بازار باشد. تحقیقات قبلی نشان می دهد که ویژگی های محصول جدید، مانند کیفیت (کیفیت محصول جدید)، قابلیت اطمینان (قابلیت اطمینان)، تازگی (جدید بودن) و منحصربه فرد بودن، تصویر ملموس تری از توانایی شرکت برای برآوردن نیازهای مشتری ارائه می دهد [۷۲-۷۴]. تفاوت بین گزینه ها در ویژگی های مهم، شواهد مستقیمی برای برتری یک محصول فراهم می کند [۷۵، ۷۶]. مزایای محصولات جدید بر کارایی بازار محصول تأثیر می گذارد که به سطح نتایج مالی و رقابتی در بازار مانند سود، بازگشت سرمایه (ROI) و سهم بازار اشاره دارد [۷۷]. شواهد نشان می دهد که مزایای محصول اضافی منجر به کارایی برتر محصول می شود. بنابراین، هر چه مزیت های محصول جدید بیشتر باشد، کارایی بازار آن محصول بهتر است. بنابراین فرضیه زیر را ارائه می کنیم:

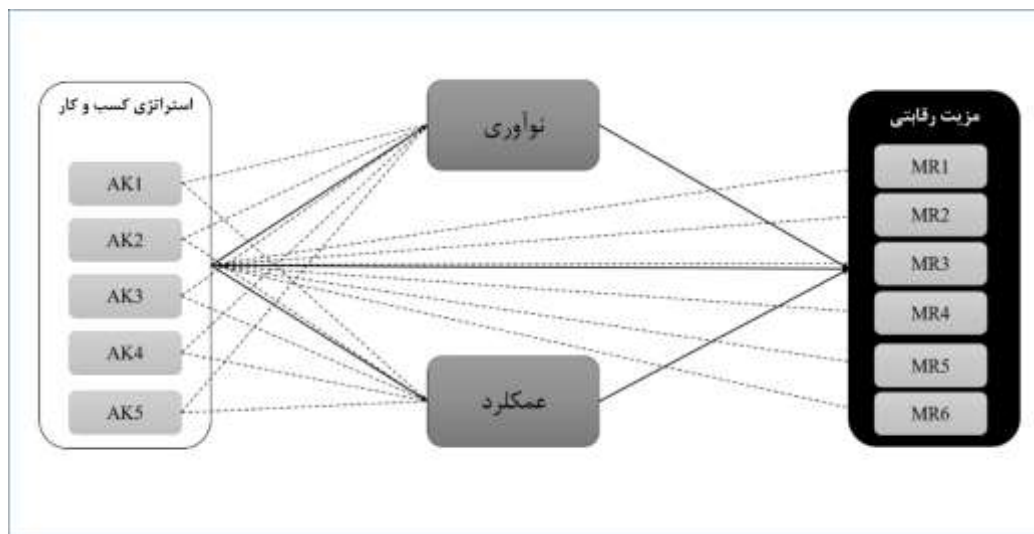
فرضیه ۴: کارایی تجاری عامل میانجی تاثیر استراتژی های مدیریتی بر مزیت رقابتی است.

#### نوآوری پل ارتباطی استراتژی و مزیت رقابتی:

استراتژی های رقابتی می تواند توسط بازیگران تجاری برای رویارویی با رقبای استفاده شود [۷۸]. این استراتژی را می توان به عنوان فرآیندی تعبیر کرد که توسط آن شرکت ها منابع استراتژیک مختلفی را با پتانسیل ایجاد مزیت رقابتی ایجاد و توسعه می دهند [۷۹]. این مزیت ها دو نقش دارند: ابزاری برای ایجاد کارایی و ابزاری برای خنثی کردن دارایی ها و شایستگی های رقابتی متعلق به رقبای [۸۰-۸۲]. با ایجاد نوآوری های دقیق، شرکت ها می توانند محصولاتی ایجاد کنند که کارایی تجاری آنها را بهبود بخشد [۸۳]. اساساً، اگر یک شرکت نوآوری در محصول انجام دهد، کارایی تجاری آن نیز افزایش می یابد. این به دلیل بازارگرایی است که اجرا شده است، ایجاد مزیت رقابتی و بهبود کارایی تجاری شرکت [۸۴]. مزیت رقابتی را می توان در صورتی به دست آورد که مشتریان تفاوت ثابتی در محصولات تولید شده در مقایسه با رقبای کسب کنند [۸۵، ۸۶]، که در آن تفاوت از نتایج بازارگرایی شرکت حاصل می شود. بنابراین، در این مطالعه، متغیر نوآوری باید به عنوان میانجی تأثیر استراتژی های مدیریتی بر مزیت رقابتی لحاظ شود. تأثیر مثبتی بین مزیت رقابتی و کارایی وجود دارد که با حجم فروش، سطح سود، سهم بازار و بازده سرمایه گذاری اندازه گیری می شود [۸۷]. بنابراین، فرضیه زیر را ارائه می کنیم:

فرضیه ۵: نوآوری عامل میانجی تاثیر استراتژی های مدیریتی بر مزیت رقابتی است.

بر اساس توضیح فرضیه های مورد بحث، چارچوبی برای مدل تحقیق مورد استفاده در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱- چارچوب مفهومی تحقیق

### ۳. روش شناسی پژوهش

داده های مورد استفاده در این پژوهش از نوع کمی بوده و تکنیک های گردآوری داده ها شامل بررسی و تجزیه و تحلیل چندین مطالعه یا دیگر مراجعی بود که از مفهوم این تحقیق حمایت می کرد. جمعیت تحقیق مورد استفاده همه مدیران/صاحبان کسب و کارهای ساخت و ساز و املاک و مستغلات کوچک و متوسط در ایران است. این مطالعه بر بنگاه های کوچک و متوسط در استان تهران متمرکز است که از بانک مرکزی کمک دریافت می کنند. همچنین معیار بعدی ورود به مطالعه تعداد کارکنان حداقل ۵۰ نفر است. بر اساس این معیارها، نمونه نهایی شامل ۱۵۰ پیامک است. این تحقیق از فروردین ۱۴۰۲ تا تیر ۱۴۰۲ یا بیش از چهار ماه با فرآیند جدول بندی داده ها و آزمون تخمینی به مدت یک ماه انجام شد. این نظرسنجی با استفاده از یک پرسشنامه از طریق «اول فرم» انجام شد و از طریق ایمیل یا از طریق انجمن های ساختمانی و املاک و مستغلات در هر یک از مناطق تهران برای همه پاسخ دهندگان در تهران پخش شد. پژوهش حاضر از پنج مقیاس لیکرت برای هر متغیر استفاده می کند که از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم را شامل می شود. جدول ۱ متغیرهای تحقیق را تشریح می کند.

جدول ۱ اندازه گیری متغیرهای تحقیق

متغیر تحقیق	شاخص ها	سنجش متغیر
استراتژی مدیریتی جهت یا مسیری است که یک سازمان برای انجام مأموریت تجاری خود برای دستیابی به چشم انداز تجاری خود می خواهد [۱۱].	(۱) مهارت ها و شایستگی های کارکنان (AK1)، (۲) استراتژی بازار محصول (AK2)، (۳) محصولات رقابتی (AK3)، (۴) کیفیت خدمات خوب (AK4)، (۵) استراتژی قیمت پایین (AK5) [۱۱].	مقیاس لیکرت
کارایی تجاری نتیجه کاری است که توسط یک فرد به دست می آید و می تواند با وظایف فرد در داخل شرکت و یک دوره معین تکمیل شود و با اندازه ارزش یا استاندارد شرکتی که فرد برای آن کار می کند مرتبط خواهد بود [۱۱].	(۱) سودآوری بلندمدت (AT1)، (۲) رشد فروش (AT2)، (۳) منابع نقدینگی (AT3)، (۴) ظرفیت سرمایه گذاری (AT4)، (۵) وفاداری مشتری (AT5) [۱۱].	مقیاس لیکرت
نوآوری یک فرآیند جامع است که به یک	(۱) رهبری سازمانی (NO1)،	مقیاس لیکرت



استراتژی تجاری برای استفاده سازمانی گره خورده است. این شامل سیاست های شرکت، تعاملات بازار، تحقیقات، فناوری، و قابلیت های منابع است [۳۴].	(۲) همکاری و مشارکت (NO2)، (۳) کسب و کار و فناوری (NO3)، (۴) مدیریت دانش (NO4) [۷۵].
مزیت رقابتی یک استراتژی رقابتی است که تقلید آن برای رقیب دشوار است، یعنی ساخت محصولاتی که واقعاً دارای ارزش های منحصر به فرد منطقه ای هستند و به طور پایدار اجرا می شوند، به طوری که محصولات رقیب فرصت جلب توجه مصرف کنندگان را نداشته باشند [۳۳].	(۱) نوآوری (MR1)، (۲) کیفیت (MR2)، (۳) قیمت (MR3)، (۴) قابلیت اطمینان تحویل (MR4)، (۵) زمان عرضه به بازار (MR5) [۳۳].

روش تحلیلی مورد استفاده در این پژوهش، روش حداقل مربعات جزئی (PLS) با استفاده از ابزار آزمون آماری مدل معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس (SEM) است. تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش با استفاده از Smart PLS انجام شد و به کارگیری تحلیل تاییدی شامل سه مرحله اندازه گیری مدل بیرونی، ارزیابی مدل ساختاری (مدل درونی) و آزمون فرضیه های تحقیق بود.

#### ۴. نتایج

جدول ۲ اطلاعات توزیع مناطق نمونه پاسخ دهندگان را در استان تهران ارائه می دهد.

جدول ۲ توزیع مناطق پاسخ دهندگان.

منطقه محل کار شرکت کنندگان	تعداد
منطقه ۱	۵۶ نفر
منطقه ۲	۱۸ نفر
منطقه ۳	۳۰ نفر
منطقه ۵	۲۶ نفر
منطقه ۱۱	۱۷ نفر
مجموع	۱۵۰ نفر

پس از توزیع پرسشنامه ها، داده های نمونه ۱۵۰ نفر از پاسخ دهندگان با جزئیات دریافت شد. سپس داده های به دست آمده از پاسخ دهندگان ویژگی های زیر را مشخص کردند:

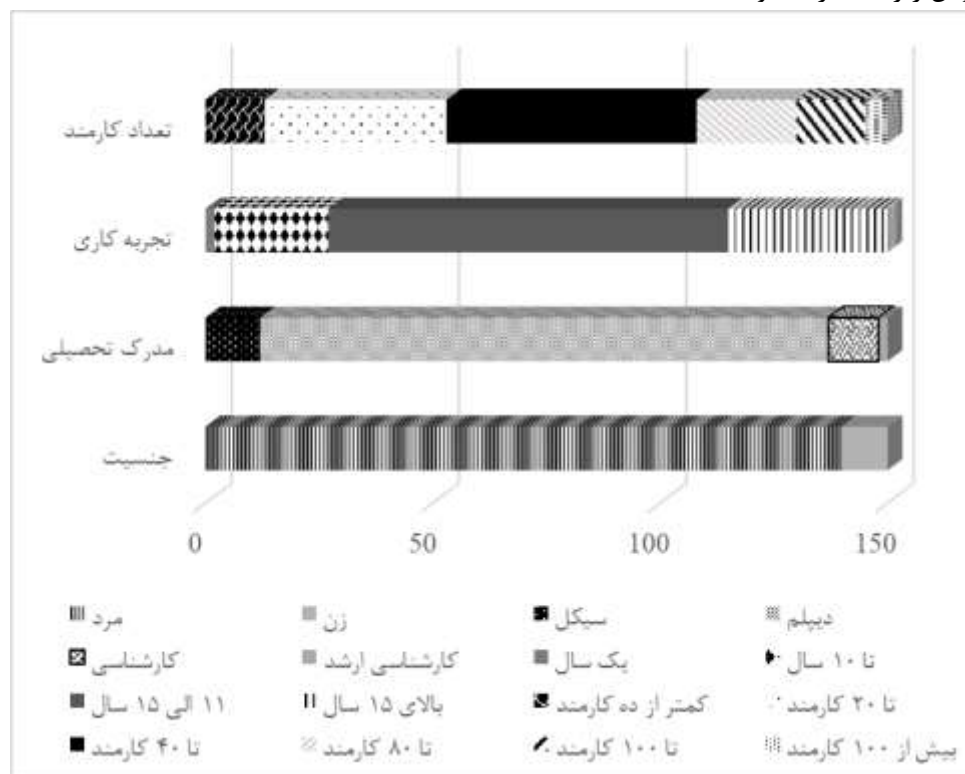
#### ویژگی های پاسخگویان:

این توضیح از ویژگی های پاسخ دهنده برای آگاهی خواننده از مشخصات پاسخ دهنده به عنوان نمونه در این آزمون انجام شد. نمایه پاسخ دهنده شامل جنسیت، پیشینه تحصیلی، مدت کسب و کار، محل کسب و کار، و تعداد کارمندان تحت مدیریت پاسخ دهنده بود. پاسخ دهندگان شرکت های کوچک و متوسط ساخت و ساز و املاک و مستغلات در تهران بودند که در پنج منطقه نمایندگی می شدند: منطقه ۱، منطقه ۲، منطقه ۳، منطقه ۵، و منطقه ۱۱.

بر اساس شکل ۲، پاسخ دهندگانی که نمونه نهایی این پژوهش را تشکیل می دادند، اکثراً مرد هستند و بالاترین سطح تحصیلات کسب شده، دیپلم است. این احتمالاً به این دلیل است که برخی از دبیرستان های تهران، دیپلم های فنی در درس های حرفه ای دارند، یعنی در توسعه کسب و کار. مدت زمان کسب و کار پاسخ دهندگان متفاوت بوده و از یک سال تا بیش



از ۱۵ سال متغیر است. با این حال، داده های نمونه نشان می دهد که طول مدت کسب و کار پاسخ دهندگانی که بر این تحقیق بیشتر از بقیه موارد هستند بین ۱۱ تا ۱۵ سال بوده است. همه مشاغلی که توسط این پاسخ دهندگان اداره می شوند، تعداد کارمندان متفاوتی داشتند، از ۳ تا بیش از ۱۰۰ کارمند. اما در این نمونه تحقیق میانگین تعداد کارکنان مدیریت شده توسط پاسخگویان زیر ۴۰ کارمند بوده است.



شکل ۲- ویژگی های جمعیتی شناختی پاسخ دهندگان.

آزم

#### ون روایی و پایایی

داده های نظرسنجی از آزمون اول یعنی آزمون روایی و پایایی برای تعیین صحت داده های جدول بندی شده به دست آمد. نتایج آزمون در جداول ۳ و ۴ فهرست شده است. جدول ۳ نشان می دهد که تمامی موارد سؤال از متغیرهای استراتژی مدیریتی، کارایی تجاری، نوآوری و مزیت رقابتی، تحت  $r$  آماره  $r < 2$  جدول قرار دارند به طوری که با داده های ۱۵۰ پرسشنامه و با استفاده از معادله درجه آزادی  $DF = N - 2$  مقدار  $r$  جدول با درجه آزادی ۱۴۸ برابر است با ۰.۱۶۱. هرچه مقدار آلفا کوچکتر باشد، موارد قابل اعتمادتر هستند. استاندارد مورد استفاده آلفا  $< 0.70$  (پایایی کافی) بود. بر اساس نتایج آزمون، داده ها نشان می دهد که تمامی اقلام عبارت از تمامی متغیرها روایی و پایایی دارند و می توانند در تحقیق مورد استفاده قرار گیرند.

#### آزمون مدل های بیرونی و داخلی:

آزمون مدل بیرونی از داده های قابلیت اطمینان ترکیبی برای اندازه گیری یک سازه استفاده کرد. ابعاد در صورتی قابل اعتماد در نظر گرفته می شوند که ارزش پایایی ترکیبی (PC) بالاتر از ۰.۷ داشته باشند. نتایج آزمون در جدول ۵ و نمودار ۳ ارائه شده است. نمودار ۳ نتایج خروجی مدل آزمون داده را نشان می دهد که با کمک PLS انجام شده است و جدول ۵ اطلاعاتی در مورد مقادیر آماری نتایج بدست آمده از تست های درونی و بیرونی انجام شده در زیر نشان داده شده است.

جدول ۳ آزمون روایی و پایایی

متغیر	نماد تعریف شده	همبستگی (r)	ضریب	پایایی
		مقدار r	روایی	آلفا
استراتژی مدیریت	AM1	۰/۵۴۶	تائید	۰/۸۸۱
	AM2	۰/۹۸۵	تائید	
	AM3	۰/۹۶۶	تائید	
	AM4	۰/۹۵۴	تائید	
	AM5	۰/۹۴۵	تائید	
کارایی تجاری	AK1	۰/۶۷۲	تائید	۰/۷۴۵
	AK2	۰/۹۲۲	تائید	
	AK3	۰/۹۲۳	تائید	
	AK4	۰/۵۵۷	تائید	
	AK5	۰/۸۷۴	تائید	
ابداع و نوآوری	NO1	۰/۴۵۹	تائید	۰/۸۵۰
	NO2	۰/۵۴۳	تائید	
	NO3	۰/۶۷۸	تائید	
	NO4	۰/۸۷۴	تائید	
مزیت رقابتی	MR1	۰/۷۴۵	تائید	۰/۷۲۶
	MR2	۰/۸۷۸	تائید	
	MR3	۰/۶۶۵	تائید	
	MR4	۰/۸۷۱	تائید	
	MR5	۰/۹۵۰	تائید	

جدول ۴ نتایج محاسبه پایایی ترکیبی.

ابعاد	پایایی ترکیبی	مربع R
استراتژی مدیریت (متغیر مستقل)	۰/۹۱۰	-
کارایی تجاری (متغیر وابسته ۱)	۰/۷۸۹	۰/۸۹۳
ابداع و نوآوری (متغیر وابسته ۲)	۰/۷۶۶	۰/۷۸۲
مزیت رقابتی (متغیر وابسته ۳)	۰/۸۸۷	۰/۹۵۶

مدل داخلی با استفاده از R-مربع برای ساختار متغیرهای وابسته ارزیابی شده است. نتایج محاسباتی که برای یافتن مقدار R-مربع برای مزیت رقابتی انجام شد به ترتیب برای متغیر وابسته ۱ برابر ۰/۸۹۳ (۸۹ درصد)، متغیر وابسته ۲ برابر ۰/۷۸۹ (۷۹ درصد) و برای متغیر وابسته ۳ برابر ۰/۹۵۶ (۹۵ درصد) بوده است. این نتایج نشان می‌دهد که تأثیر متغیرهای استراتژی بر مزیت رقابتی از طریق کارایی تجاری و نوآوری، تأثیر غالب و زیادی دارد، به طوری که برای استراتژی اجرا شده توسط شرکت، چه از طریق نوآوری و چه از طریق کارایی تجاری، مناسب‌تر است. و مزیت رقابتی پیمانکاران و املاک و مستغلات در تهران نیز قابل اعتمادتر خواهد بود.

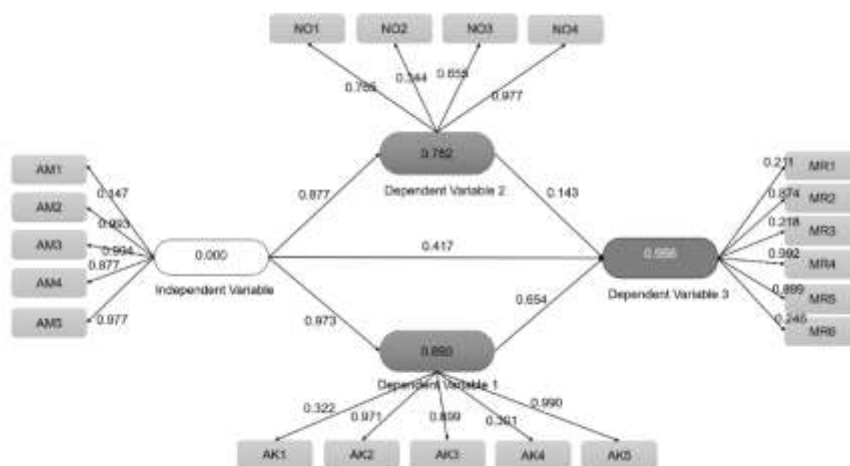
جدول ۵ آزمون فرضیه های تحقیق

فرضیه	ت	ضریب مسیر	معناداری
فرضیه ۱	استراتژی مدیریت ← کارایی تجاری	۰/۰۰۵	۱۸۹/۸۹۳ *
فرضیه ۲	استراتژی مدیریت ← ابداع و نوآوری	۰/۰۱۹	۵۱/۴۲۱ *
فرضیه ۳	استراتژی مدیریت ← مزیت رقابتی	۰/۰۰۶	۱۴۰/۴۷۵ *
فرضیه ۴	استراتژی مدیریت ← کارایی تجاری ← مزیت رقابتی	۰/۰۱۷	۱۹۸۷ *
فرضیه ۵	استراتژی مدیریت ← ابداع و نوآوری ← مزیت رقابتی	۰/۰۹۱	۲۰۰۳ *

\* معناداری در سطح ۵٪، t در سطح ۵٪=۱۰۹۹۷.

## مدل سازی معادلات ساختاری:

آزمون فرضیه با مقایسه مقدار آماره t با مقدار جدول t انجام شد. اگر مقدار t از جدول t بیشتر باشد، رابطه بین متغیرها معنی دار بود و بالعکس زمانی که تعداد t کوچکتر از جدول t بود، بین متغیرها رابطه معنی داری وجود ندارد. تعداد داده های مورد آزمایش ۱۵۰ و مقدار جدول t برای آلفا=۵٪ برابر بوده است با ۱۹۹۷.



شکل ۳- نتایج تست مدل های بیرونی و داخلی

شکل ۳ نتایج خروجی مدل آزمون داده ها را که با کمک PLS انجام شده است نشان می دهد و جدول ۵ اطلاعاتی در مورد ارزش آماری نتایج فرضیه های انجام شده ارائه می دهد.

نتایج آزمون نشان داده شده در جدول ۵ بدین ترتیب ارائه شده و با ادبیات قبلی مورد بحث قرار گرفته است. نتایج حاکی از آن است که استراتژی های مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی تجاری دارد. ضریب مسیر، رابطه مثبت معناداری بین استراتژی مدیریتی و کارایی تجاری را نشان می دهد. هر چه استراتژی مدیریتی دقیق تر اجرا شود، کارایی تجاری سازمان بهتر است. این یافته از یافته های مطالعات قبلی حمایت می کند [۷۶،۷۷]. توسعه دنیای تجارت به طور فزاینده رقابتی باعث تغییرات عمده در مواجهه با رقابت، تولید، بازاریابی، مدیریت منابع انسانی و رسیدگی به معاملات بین مشتریان و شرکت ها و شرکت ها با سایر شرکت ها شده است [۷۸]. بنابراین، سازمان های تجاری باید به سرعت و کارآمدی به تغییرات مختلف واکنش نشان دهند و آنها را بپذیرند تا کارایی شرکت بهینه بماند. بنابراین، فرضیه ۱ پذیرفته شده است.

استراتژی مدیریتی تأثیر مثبت و قابل توجهی بر نوآوری دارد. ضریب مسیر رابطه مثبت معناداری بین استراتژی مدیریتی و نوآوری را نشان می دهد. شرکت هایی که سازگار هستند و با نوآوری به راحتی با شرایط صنعتی در حال تغییر سازگار هستند، مطمئناً می توانند با سایر رقبا رقابت کنند، به طوری که زمانی که سازمان بخواهد در دراز مدت به رقابت ادامه دهد و در

صنعت خود وجود داشته باشد، نوآوری بخشی از استراتژی مدیریتی است [۷۹]. استراتژی مدیریتی مناسب می تواند دامنه وسیع تری را برای تولید محصولات یا خدماتی فراهم کند که ارزش بیشتری نسبت به سایر شرکت های رقیب دارند و منحصر به فرد هستند. علاوه بر این، یک استراتژی تجاری خوب باید صحیح باشد که این نیز متأثر از وجود اطلاعات دقیق از وضعیت و شرایط شرکت است. این یافته از یافته های مطالعات قبلی حمایت می کند [۸۰]. بنابراین، فرضیه ۲ پذیرفته شده است.

استراتژی مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری بر مزیت رقابتی دارد. ضریب مسیر رابطه مثبت معناداری بین استراتژی مدیریتی و مزیت رقابتی را نشان می دهد. شرکت هایی که استراتژی درستی را اجرا می کنند مطمئناً می توانند با سایر رقبای رقابت کنند تا دوره پایداری سازمان در بلندمدت دوام بیاورد. این یافته از یافته های مطالعات قبلی [۸۱]، [۸۲] پشتیبانی می کند. درک خوب مفهوم استراتژیک و سایر مفاهیم مرتبط، موفقیت استراتژی را تعیین می کند. این کسب و کار به کاراییهای فعالیت های مدیریتی، مانند استراتژی بازاریابی، استراتژی تولید یا عملیاتی، استراتژی توزیع، استراتژی سازمانی و استراتژی های مرتبط با تامین مالی گرایش دارد [۸۳]. بنابراین، فرضیه سوم پذیرفته شده است.

کارایی تجاری می تواند واسطه ای قوی بین استراتژی مدیریتی و مزیت رقابتی باشد. این یافته توسط مقدار آماره  $t > t$  جدول و ضریب مسیر پشتیبانی می شود. این یافته از مطالعات قبلی [۸۴] پشتیبانی می کند. شرکت هایی که استراتژی مدیریتی مناسبی دارند و می توانند به درستی اجرا شوند، می توانند کارایی تجاری سازمان را با توجه به اهداف تعیین شده بهبود بخشند. کمک های دیگری که ایجاد می کند نیز مزیت رقابتی را برای سازمان برای رقابت با سایر رقبای فراهم می کند. بنابراین، فرضیه ۴ پذیرفته شده است.

نوآوری می تواند میانجی رابطه قوی بین استراتژی مدیریتی و مزیت رقابتی باشد. این یافته توسط مقدار آماره  $t > t$  جدول و ضریب مسیر پشتیبانی می شود. این یافته ثابت می کند که نوآوری باید توسط پیمانکاران کوچک و متوسط و املاک و مستغلات به عنوان یک استراتژی تجاری برای افزایش مزیت رقابتی سازمان و توانایی رقابت با سایر رقبای انجام شود. نوآوری کلمه ای است که برای گوش ما آشناست و کلیدواژه ای در دنیای تجارت است [۸۵]. در این دوره جدید از هزاره، که بازار فروش به سمت بازار خریدار حرکت کرده است، نقش نوآوری در برنده شدن در رقابت بسیار مهم و تعیین کننده به نظر می رسد. در قرن بیست و یکم که می توان گفت عصر واقعی جهانی شدن است، قطعاً نقش نوآوری مهمتر خواهد بود، هرچند که به دلیل جابجایی بازار از بازارهای محلی و منطقه ای به بازارهای جهانی، قالب آن کمی متفاوت است. این یافته از یافته های مطالعات قبلی حمایت می کند [۸۵، ۸۶]. این یافته همچنین نشان می دهد که فرضیه ۵ پذیرفته شده است. نتیجه این مطالعه شواهد تجربی در مورد اهمیت نوآوری برای بهبود موقعیت مزیت رقابتی شرکت ها ارائه می دهد. بنگاه های متوسط و کوچک باید نوآوری باز را برای بهبود کارایی شرکت در نظر بگیرند [۸۶]. بنگاه های متوسط و کوچک از نوآوری باز برای تقویت موقعیت خود استفاده می کنند و از نظر استراتژیک به مزیت رقابتی بهتری دست می یابند [۸۷]. مدیران بر این باورند که نوآوری باز مزیتی بر سود بازار و سود مالی دارد. بنابراین، نوآوری باز شرکت های کوچک و متوسط را برای دستیابی به نتایج بهتر سوق می دهد.

## ۵. نتیجه گیری

هر سازمانی یک استراتژی دارد و برای هر شرکتی اصطلاح برنامه ریزی استراتژیک بیش از رایج است [۸۸]. این امر به ارزیابی چگونگی دستیابی به اهداف، چگونگی پیشرفت و توسعه شرکت، و چگونگی افزایش سهم بازار در میان رقابت شدید تجاری کمک می کند. این ایده این است که از طریق استراتژی های مختلفی می توان به مزیت رقابتی دست یافت که یکی از آنها یک استراتژی خوب تجاری است. در همین حال، فعالیت های نوآورانه شرکت برای دستیابی به این اهداف را نمی توان از کارایی عملیاتی آن جدا کرد، جایی که کارایی عملیاتی یک فعالیت منبعی است که شرکت را در تحقق دستاوردها و کارایی شرکت تحت تأثیر قرار می دهد [۸۹]. دستاوردها و کارایی یک شرکت را می توان از طریق کارایی مالی و کارایی عملیاتی و کارایی مالی را می توان از طریق وضعیت مالی شرکت از سال به سال سنجید. کارایی عملیاتی را می توان از طریق شرایط موفقیت در

راه اندازی یک شرکت اندازه گیری کرد. دستیابی به کارایی عملیاتی خوب مستلزم حمایت از کارایی سازمانی است که یک مزیت رقابتی است که هدف نهایی نیست، بلکه ابزاری برای دستیابی به اهداف سازمانی است، یعنی کارایی سازمانی که سود نسبتاً بالایی ایجاد می کند. اینکه آیا این فعالیت های نوآوری به خوبی کار می کنند یا خیر، با توانایی منابع انسانی و نوآوری های متعلق به شرکت در اجرای آنها، مانند نوآوری فن آوری، نوآوری محصول، و نوآوری استراتژی مدیریتی، تعیین می شود [۳۰]. یکی از مهمترین ویژگی های کارآفرینان توانایی آنها در نوآوری است. شرکت ها بدون نوآوری نمی توانند دوام بیاورند [۳۴]. این به دلیل تغییرات پویا در محیط کسب و کار و تغییر نیازها، خواسته ها و خواسته های مشتریان است. کاس تومرها همیشه محصولات یکسانی را مصرف نمی کنند. مشتریان به دنبال محصولاتی از شرکت های دیگر می گردند که احساس می کنند می توانند آنها را راضی کنند. به همین دلیل، اگر شرکت همچنان به فعالیت خود ادامه دهد، نوآوری مستمر مورد نیاز است. نوآوری به کالاها، خدمات یا ایده هایی مربوط می شود که توسط شخصی جدید تلقی می شود. اگرچه این ایده مدتی است که مطرح شده است، اما می توان گفت برای افرادی که به تازگی آن را دیده یا احساس کرده اند، نوآوری است. نوآوری به اشیا یا کالاها محدود نمی شود. با این حال، شامل نگرش نسبت به زندگی، رفتار و حرکت به سمت فرآیند تغییر در همه اشکال زندگی اجتماعی است. یکی از قابلیت های نوآوری سازمانی، توانایی سازمان برای پذیرش یا اجرای ایده ها، فرآیندها، محصولات و خدمات جدید است.

این مطالعه نشان می دهد که استراتژی مدیریتی تأثیر مثبتی بر کارایی تجاری، نوآوری و مزیت رقابتی پیمانکاران و املاک و مستغلات در تهران دارد. کارایی و نوآوری تجاری همچنین رابطه قوی بین استراتژی های تجاری و مزیت رقابتی پیمانکاران بنگاه های کوچک و متوسط و املاک و مستغلات در تهران را واسطه می کند. در حال حاضر، علاوه بر عقب ماندگی نسبتاً زیاد (شکاف بین تعداد خانه های ساخته شده و تعداد خانه های مورد نیاز)، نیاز به مسکن همچنان در حال رشد است. جامعه ایرانی که هنوز جوان و سازنده است، همچنان به رشد خود ادامه می دهد. انتظار می رود این روند ادامه یابد و چشم انداز کسب و کار ملک را در آینده پیش ببرد تا پیمانکاران و فعالان بنگاه های کوچک و متوسط املاک و مستغلات که استراتژی های تجاری مؤثری دارند، از فرصت های کسب و کار املاک استفاده کنند تا تداوم کسب و کارشان شکوفا شود. این یافته سیگنالی را برای چندین کشور در حال توسعه مانند ایران و به ویژه برای بنگاه های کوچک و متوسط فراهم می کند تا به عنوان یکی از استراتژی های تجاری خود برای افزایش مزیت رقابتی خود نوآوری کنند تا پایداری کسب و کار آنها پایدار باشد. در واقع، این تحقیق تفاوت قابل توجهی با سایر موضوعات استراتژی مدیریتی ندارد [۹۰]. با این حال، انجام آزمایشات با پاسخ دهندگان پیمانکاران بنگاه های کوچک و متوسط و املاک و مستغلات هنوز در ایران نادر است، و این یافته می تواند به عنوان دانش اولیه برای توسعه تحقیقات مشابه، با افزودن چندین عامل دیگر که ممکن است پایداری بنگاه های کوچک و متوسط را افزایش دهد، مورد استفاده قرار گیرد. بررسی تأثیر جنسیت بر رابطه بین استراتژی و کارایی جالب است [۹۰]. مطالعه حاضر دارای چندین محدودیت است. اول، اندازه گیری استراتژی مدیریتی ما بر مطالعه عمومی پورتر متمرکز است. بنابراین، مطالعات آینده ممکن است از انواع مختلفی از استراتژی های مدیریتی استفاده کند. علاوه بر این، مطالعه حاضر بر بنگاه های کوچک و متوسط در تهران تمرکز دارد. بنابراین، مطالعات آینده ممکن است از بنگاه های کوچک و متوسط در تهران برای به دست آوردن تصویری کامل از بنگاه های کوچک و متوسط در صنایع ساخت و ساز و املاک و مستغلات استفاده کند.

#### منابع و مراجع

1. Ebrahimi P, Mirbargkar SM. Green entrepreneurship and green innovation for SME development in market turbulence. Eurasian Business Review. 2017, 7(2):203-28.
2. Exposito, A.; Sanchis-Llopis, J. Innovation and business performance for Spanish SMEs: New evidence from a multi-dimensional approach. Int. Small Bus. J. Res. Entrep. 2018, 36, 911-931.

3. Haryati, R.; Yasri, Y.; Aimon, H.; Darwin, M. Development of Small, Micro Enterprises Based (smes) on Innovation and Environmental Sustainable Development in West Sumatera. *Acad. Account. Financ. Stud. J.* 2021, 25, 1–13.
4. Kodua LT, Xiao Y, Adjei NO, Asante D, Ofosu BO, Amankona D. Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries. Evidence from Ghana. *Journal of cleaner production.* 2022, 340:13067.
5. Afshari BH, Hamedani SS, Taghvaeeyazdi M. A comparative study in presenting the growth pattern of small and medium businesses in Iran's poultry industry. *Iranian Journal of Agricultural Economics & Development Research (IJAEDR).* 2023, 54(1).
6. Ahmad M, Zheng J. The cyclical and nonlinear impact of R&D and innovation activities on economic growth in OECD economies: A new perspective. *Journal of the Knowledge Economy.* 2023, 14(1):544-93.
7. Friesenbichler, K.; Reinstaller, A. Do firms facing competitors from emerging markets behave differently? Evidence from Austrian manufacturing firms. *Eur. Bus. Rev.* 2022, 34, 153–170.
8. Liu, J.; Li, X.; Wang, S. What have we learnt from 10 years of fintech research? a scientometric analysis. *Technol. Forecast. Soc. Change* 2020, 155, 120022.
9. Teece, D.J. Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *J. Manag. Organ.* 2018, 24, 359–368.
10. Görçün ÖF. A novel integrated MCDM framework based on Type-2 neutrosophic fuzzy sets (T2NN) for the selection of proper Second-Hand chemical tankers. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review.* 2022, 163:102765.
11. Nassani AA, Yousaf Z, Grigorescu A, Oprisan O, Haffar M. Accounting Information Systems as Mediator for Digital Technology and Strategic Performance Interplay. *Electronics.* 2023, 12(8):1866.
12. Ahmadi HB, Lo HW, Pourhejazy P, Gupta H, Liou JJ. Exploring the mutual influence among the social innovation factors amid the COVID-19 pandemic. *Applied Soft Computing.* 2022, 125:109157.
13. Bel, R. A property rights theory of competitive advantage. *Strateg. Manag. J.* 2018, 39, 1678–1703.
14. Chen, M.A.; Wu, Q.; Yang, B. How Valuable Is FinTech Innovation? *Rev. Financ. Stud.* 2019, 32, 2062–2106.
15. Jordão, R.V.D.; Novas, J.C. Knowledge management and intellectual capital in networks of small- and medium-sized enterprises. *J. Intellect. Cap.* 2017, 18, 667–692.
16. Asiaei K, O'Connor NG, Barani O, Joshi M. Green intellectual capital and ambidextrous green innovation: The impact on environmental performance. *Business Strategy and the Environment.* 2023 Jan;32(1):369-86.
17. Sohl T, McCann BT, Vroom G. Business model diversification: Demand relatedness, entry sequencing, and curvilinearity in the diversification-performance relationship. *Long Range Planning.* 2022 Dec 1;55(6):102215.

18. Kumar, S.; Sureka, R.; Lim, W.M.; Mangla, S.K.; Goyal, N. What do we know about business strategy and environmental research? Insights from Business Strategy and the Environment. *Bus. Strategy Environ.* 2021, 30, 3454–3469.
19. Nemlioglu, I.; Mallick, S.K. Do Managerial Practices Matter in Innovation and Firm Performance Relations? New Evidence from the UK. *Eur. Financ. Manag.* 2017, 23, 1016–1061. 0
20. Hosseini Dehshiri SJ, Amiri M. An integrated multi-criteria decision-making framework under uncertainty for evaluating sustainable hydrogen production strategies based on renewable energies in Iran. *Environmental Science and Pollution Research.* 2023, 30(16):46058-73.
21. Akbari M, Ebrahimi MS, Amini AM, Shahzad U, Janečková K, Sklenička P, Miceikienė A, Azadi H. Performance of rural cooperatives' production in Iran: implications for sustainable development. *Journal of Cleaner Production.* 2023, 405:136836.
22. Mohammadi N, Khabbazan MM. The Influential Mechanisms of Power Actor Groups on Policy Mix Adoption: Lessons Learned from Feed-In Tariffs in the Renewable Energy Transition in Iran and Germany. *Sustainability.* 2022, 14(7):3973.
23. Fathalizadeh A, Hosseini MR, Vaezzadeh SS, Edwards DJ, Martek I, Shooshtarian S. Barriers to sustainable construction project management: The case of Iran. *Smart and Sustainable Built Environment.* 2022, 11(3):717-39.
24. Khorasgani, Seyed Ali Fatemi, et al. "Role of credit guarantee schemes in funding technology-based firms in Iran." *Innovative Finance for Technological Progress.* Routledge, 2022. 207-232.
25. Bellamy, L.C.; Amoo, N.; Mervyn, K.; Hiddlestone-Mumford, J. The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process. *Int. J. Organ. Anal.* 2019, 27, 337–367.
26. Shahraki H, Heydari E. Rethinking rural entrepreneurship in the era of globalization: some observations from Iran. *Journal of Global Entrepreneurship Research.* 2019, 9(1):42.
27. Mihaela, D.; Iulian, S. Internal control and the impact on corporate governance, in Romanian listed companies. *J. East. Eur. Res. Bus. Econ.* 2012, 2012, 676810.
28. Rokhayati, H.; Sholihin, M.; Supriyadi, S.; Nahartyo, E. The effect of regulatory focus and performance measurement on corporate social responsibility investment decisions. *Soc. Responsib. J.* 2021, 18, 1004–1018.
29. Koohi H, Ashrafi M, Abbasi E, Gorganli Davaji J. The Effect of Corporate Social Responsibility Performance on Financial Distress over the Life Cycle Using the Directional Distance Function. *Iranian Journal of Finance.* 2022, 6(3):54-82.
30. Abdelbadie, R.A.; Salama, A. Corporate governance and financial stability in US banks: Do indirect interlocks matter? *J. Bus. Res.* 2019, 104, 85–105.
31. Asayesh F, Doshmanziari E, Gharib F. Evaluate and prioritize the impact of marketing strategies on reducing entrepreneurial risks. *Journal of International Marketing Modeling.* 2022, 3, 37-50.
32. Sanchez-Henriquez, F.; Pavez, I. The effect of open innovation on eco-innovation performance: The role of market knowledge sources. *Sustainability* 2021, 13, 3890.



33. Shirmohammadi J, Azizi S, Rasekh H, Peiravian F, Moghaddam MP. Investigating the Relationship Between the Market Orientation Approach of Pharmaceutical Companies and Their Innovative Performance: The Mediating Role of Dynamic Capabilities and Corporate Social Responsibility. *Iranian Journal of Pharmaceutical Research*. 2023, 22(1).
34. Almulhim, A.F. Linking knowledge sharing to innovative work behaviour: The role of psychological empowerment. *J. Asian Financ. Econ. Bus.* 2020, 7, 549–560.
35. Zhang, A.; Zhang, W. Network orientation, organisational improvisation and innovation: An empirical examination. *Syst. Res. Behav. Sci.* 2022, 39, 668–678.
36. Farhikhteh, S.; Kazemi, A.; Shahin, A.; Shafiee, M.M. How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage? *Compet. Rev. Int. Bus. J.* 2020, 30, 315–338.
37. Iden J, Bygstad B. Managing digital transformation with sociotechnical micro-foundations: A dynamic capabilities approach. In *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) 2021* (pp. 6462-6471). University of Hawai'i at Manoa.
38. Payne SJ, Howes A. Adaptive interaction: A utility maximization approach to understanding human interaction with technology. Springer Nature; 2022.
39. Köhler J, Sönnichsen SD, Beske-Jansen P. Towards a collaboration framework for circular economy: The role of dynamic capabilities and open innovation. *Business Strategy and the Environment*. 2022, 31(6):2700-13.
40. Moazzeni S, Mostafayi Darmian S, Hvattum LM. Multiple criteria decision making and robust optimization to design a development plan for small and medium-sized enterprises in the east of Iran. *Operational Research*. 2023, 23(1):13.
41. Gupta, S.; Drave, V.A.; Dwivedi, Y.K.; Baabdullah, A.M.; Ismagilova, E. Achieving superior organizational performance via big data predictive analytics: A dynamic capability view. *Ind. Mark. Manag.* 2020, 90, 581–592.
42. Casadesus-Masanell, R.; Zhu, F. Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models. *Strateg. Manag. J.* 2012, 34, 464–482.
43. Marchini, P.L.; Tibiletti, V.; Fellegara, A.M.; Mazza, T. Pursuing a strategy of ‘common benefit’ in business: The adoption of the benefit corporation model in Italy. *Bus. Strategy Environ.* 2022.
44. Zapata-Cantu, L.; Cantu Delgado, J.H.; Gonzalez, F.R. Resource and dynamic capabilities in business excellence models to enhance competitiveness. *TQM J.* 2016, 6, 28.
45. Kannan D, Shankar KM, Gholipour P. Paving the way for a green transition through mitigation of green manufacturing challenges: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2022, 368:132578.
46. Chari A, Niedenzu D, Despeisse M, Machado CG, Azevedo JD, Boavida-Dias R, Johansson B. Dynamic capabilities for circular manufacturing supply chains—Exploring the role of Industry 4.0 and resilience. *Business Strategy and the Environment*. 2022, 31(5):2500-17.
47. Chowdhury MT, Sarkar A, Paul SK, Moktadir MA. A case study on strategies to deal with the impacts of COVID-19 pandemic in the food and beverage industry. *Operations Management Research*. 2020, 1-3.

48. Al-Shboul MD. Investigating the quality of the relationship, supply risk mitigation on medium and large-sized manufacturing firms' supply chain performance in the developing countries: the moderating effect of supplier involvement. *The TQM Journal*. 2023, 23.
49. Ali MH, Suleiman N, Khalid N, Tan KH, Tseng ML, Kumar M. Supply chain resilience reactive strategies for food SMEs in coping to COVID-19 crisis. *Trends in food science & technology*. 2021, 109:94-102.
50. Cahyadi, A.; Marwa, T.; Hågen, I.; Siraj, M.N.; Santati, P.; Poór, J.; Szabó, K. Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. *Economies* 2022, 10, 162.
51. Al Omoush K, Lassala C, Ribeiro-Navarrete S. The role of digital business transformation in frugal innovation and SMEs' resilience in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*. 2023.
52. Khan, S.J.; Kaur, P.; Jabeen, F.; Dhir, A. Green process innovation: Where we are and where we are going. *Bus. Strategy Environ*. 2021, 30, 3273–3296.
53. Al-Tamimi SA, Al Anssari MA. Implementation of the Comprehensive Management Control System Package to Enhance the Overall Control System Effectiveness in Iraqi Industrial Sector Companies. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*. 2022, 14(3):61-75.
54. Haddad, H.; Alkhodari, D.; Al-Araj, R.; Aburumman, N.; Fraij, J. Review of the corporate governance and its effects on the disruptive technology environment. *WSEAS Trans. Environ. Dev*. 2021, 17, 1004–1020.
55. Passaro R, Quinto I, Scandurra G, Thomas A. The drivers of eco-innovations in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review and research directions. *Business Strategy and the Environment*. 2023, 32(4):1432-50.
56. Zighan S, Ruel S. SMEs' resilience from continuous improvement lenses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2023, 15(2):233-53.
57. Cho, S.Y.; Lee, C. Managerial Efficiency, Corporate Social Performance, and Corporate Financial Performance. *J. Bus. Ethics* 2019, 158, 467–486.
58. Yuan, Y.; Lu, L.Y.; Tian, G.; Yu, Y. Business Strategy and Corporate Social Responsibility. *J. Bus. Ethics* 2020, 162, 359–377.
59. Tran NT, Nguyen DM. Sustainable Entrepreneurship Ecosystem: A Bibliometric Analysis. In *Conference on Contemporary Economic Issues in Asian Countries 2022 Dec 8* (pp. 149-169). Singapore: Springer Nature Singapore.
60. Arora A, Gupta S, Devi C, Walia N. Customer experiences in the era of artificial intelligence (AI) in context to FinTech: a fuzzy AHP approach. *Benchmarking: An International Journal*. 2023.
61. Amiri AM, Kushwaha BP, Singh R. Visualisation of global research trends and future research directions of digital marketing in small and medium enterprises using bibliometric analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2023, 30(3):621-41.
62. Vakil Alroaia Y. Open innovation and SMEs: providing a model for business development (an application on Iranian industrial park). *Journal of applied research on industrial engineering*. 2023, 10(1):125-40.

63. Danso, A.; Adomako, S.; Amankwah-Amoah, J.; Owusu-Agyei, S.; Konadu, R. Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. *Bus. Strategy Environ.* 2019, 28, 885–895.
64. Triandini E, Wijaya IG, Suniantara IK, Setyohadi DB. Adoption Technology at MSME: A Conceptual Model with TOE. In 2022 Seventh International Conference on Informatics and Computing (ICIC) 2022 Dec 8 (pp. 01-05). IEEE.
65. Xiong, Y.; Lam, H.K.; Kumar, A.; Ngai, E.W.; Xiu, C.; Wang, X. The mitigating role of blockchain-enabled supply chains during the COVID-19 pandemic. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 2021, 41, 1495–1521.
66. Kazemi A, Ghasempour Ganji SF, Na'ami A. Innovation capabilities, innovation strategies and export performance: the moderating impact of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal.* 2023.
67. Dana LP, Salamzadeh A. Blue Ocean Strategy in the Fashion Textiles Business. In *The Garment Economy: Understanding History, Developing Business Models, and Leveraging Digital Technologies 2023* (pp. 243-257). Cham: Springer International Publishing.
68. Wolak-Tuzimek A. Identification of the main components of the competitive potential of enterprises operating in crisis conditions. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska.* 2022.
69. Tariq E, Alshurideh M, Akour I, Al-Hawary S. The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. *International Journal of Data and Network Science.* 2022;6(2):401-8.
70. Shahul Hameed NS, Salamzadeh Y, Abdul Rahim NF, Salamzadeh A. The impact of business process reengineering on organizational performance during the coronavirus pandemic: moderating role of strategic thinking. *foresight.* 2022,24(5):637-55.
71. Sameeni MS, Ahmad W, Filieri R. Brand betrayal, post-purchase regret, and consumer responses to hedonic versus utilitarian products: The moderating role of betrayal discovery mode. *Journal of Business Research.* 2022, 141:137-50.
72. Pham, H.C. Factors Determining Brand Equity for Retail Stores: A Market Segmentation Approach. *J. Asian Financ. Econ. Bus.* 2020, 7, 843–854.
73. Lanzolla, G.; Markides, C. A Business Model View of Strategy. *J. Manag. Stud.* 2021, 58, 540–553.
74. Aro, K.; Suomi, K.; Saraniemi, S. Antecedents and consequences of destination brand love—A case study from Finnish Lapland. *Tour. Manag.* 2018, 67, 71–81.
75. Eroglu, C.; Sanders, N.R. Sanders Effects of personality on the efficacy of judgmental adjustments of statistical forecasts. *Manag. Decis.* 2021, 60, 589–605.
76. Agrawal R, Majumdar A, Majumdar K, Raut RD, Narkhede BE. Attaining sustainable development goals (SDGs) through supply chain practices and business strategies: A systematic review with bibliometric and network analyses. *Business Strategy and the Environment.* 2022, 31(7):3669-87.
77. Sanchez-Planelles J, Segarra-Oña M, Peiro-Signes A. Identifying different sustainable practices to help companies to contribute to the sustainable development: Holistic

- sustainability, sustainable business and operations models. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2022, 29(4):904-17.
78. Zhu, D.H.; Westphal, J.D. Structural power, corporate strategy, and performance. *Strateg. Manag. J.* 2021, 42, 624–651.
79. Moschella J, Boulianne E, Magnan M. Risk Management in Small-and Medium-Sized Businesses and How Accountants Contribute. *Contemporary Accounting Research*. 2023, 40(1):668-703.
80. Tavassoli, S.; Karlsson, C. Innovation strategies and firm performance: Simple or complex strategies? *Econ. Innov. New Technol.* 2016, 25, 631–650.
81. Gavurova B, Schönfeld J, Bilan Y, Dudáš T. Study of the differences in the perception of the use of the principles of corporate social responsibility in micro, small and medium-sized enterprises in the V4 countries. *Journal of Competitiveness*. 2022.
82. Gomera, S.; Chinyamurindi, W.T.; Mishi, S. Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, micro- and medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan. *S. Afr. J. Econ. Manag. Sci.* 2018, 21, a1634.
83. Cahyono Y, Purwoko D, Koho I, Setiani A, Supendi S, Setyoko P, Sosiady M, Wijoyo H. The role of supply chain management practices on competitive advantage and performance of halal agroindustry SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*. 2023, 11(1):153-60.
84. Vafaei S, Bazrkar A, Hajimohammadi M. The investigation of the relationship between sustainable supply chain management and sustainable competitive advantage according to the mediating role of innovation and sustainable process management. *Brazilian journal of operations & production management*. 2019, 16(4):572-80.
85. Bouzari P, Gyenge B, Ebrahimi P, Fekete-Farkas M. Problem Solving and Budget Allocation of SMEs: Application of NCA Approach. *Computation*. 2023, 11(3):48.
86. Aliasghar O, Sadeghi A, Rose EL. Process innovation in small-and medium-sized enterprises: The critical roles of external knowledge sourcing and absorptive capacity. *Journal of Small Business Management*. 2023, 61(4):1583-610.
87. Akbari M, Beigi S. The Performance of Active Businesses in an Emerging Economy: The Role of Entrepreneurial Approach, Strategic Flexibility, and Business Model Innovation. *Iranian Journal of Management Studies*. 2023, 16(3).
88. Mkhonza, V.M.; Sifolo, P.P. Investigating small, medium and micro-scale enterprises strategic planning techniques in Johannesburg central business district post-COVID-19 lockdown. *S. Afr. J. Entrep. Small Bus. Manag.* 2022, 14, 13.
89. Peltola, T.; Arpin, I.; Leino, J.; Peltonen, L.; Ratamáki, O.; Salmi, P. Management plans as resources in conservation conflicts. *Environ. Policy Gov.* 2022, 1–13.
90. Autio P, Pulkka L, Junnila S. Creating a strategy framework for investor real estate management. *Journal of European Real Estate Research*. 2023, 16(1):22-41.