



Explanation and Strategic Analysis of the Land of Opportunities in the Formation of Small and Medium Enterprises

Esmail Malekakhlagh¹ , Mohammadreza Rokhideh² , Thaherh Rokhideh³ 

¹ Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Guilan, Iran. Email: malekakhlagh@guilan.ac.ir

² PhD Student in Business Policy, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Guilan, Iran. Corresponding Author, Email: m.reza.rokhide70@gmail.com

³ Master of Science, Financial Management, Payam Noor University, Shahrekord, Iran. Email: trokhideh@gmail.com

Abstract

Purpose: This qualitative study aims to design and explain a comprehensive conceptual model of the “Land of Opportunities” in the formation and development of Small and Medium Enterprises (SMEs). Given the pivotal role SMEs play in economic growth, employment generation, and social stability, particularly in developing countries like Iran, there is an urgent need to understand the systemic conditions that enable these enterprises to identify, access, and leverage opportunities. The research specifically addresses four core questions: (1) What is the essence and content of the “Land of Opportunities” according to experts and theoretical foundations? (2) What are the indicators of each dimension within this construct? (3) How do causal, contextual, intervening, and strategic factors interact in shaping this ecosystem? and (4) Does the proposed conceptual model demonstrate acceptable validity and reliability?

Design/Methodology/Approach: The study adopts a qualitative research design grounded in the systematic approach of Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1998). Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 17 key informants, including senior managers of SMEs, industrial park consultants, business advisors, and academic experts in strategic management and entrepreneurship based in Rasht, Iran. Snowball sampling was employed until theoretical saturation was achieved. The data analysis followed a three-stage coding process: open coding (yielding 378 initial codes), axial coding (resulting in 41 categories), and selective coding (culminating in 13 core themes). These themes were organized using the paradigmatic model (causal conditions, phenomenon, context, intervening conditions, strategies, and consequences). To ensure rigor, content validity was assessed using the Content Validity Ratio ($CVR \geq 0.49$) and Content Validity Index ($CVI \geq 0.79$), both of which exceeded acceptable thresholds across all constructs.

Findings: The final conceptual model identifies 13 selective codes grouped into six analytical categories: Causal Conditions: “Land of Innovation” and “Land of Knowledge and Education” emerged as foundational enablers. Innovation was driven by idea incubation, reverse engineering, and lean thinking, while knowledge acquisition relied on experiential learning, digital literacy, and future-oriented strategic planning. Phenomenon (Core Category): The central phenomenon—“Land of Opportunities”—manifests through four interrelated dimensions: Land of Professional Management: Emphasizing global team-building, cross-cultural organizational behavior, and conflict resolution. Land of Industry and Trade: Centered on negotiation power, inclusive marketing, and product usability. Land

of Talent Hosting: Focused on attracting, developing, and retaining skilled human capital through employer branding and international talent management. Land of Financial Development and Investment: Covering strategic financing, institutional financial empowerment, and targeted investment mechanisms. Contextual Conditions: “Land of Development Acceleration” (e.g., green integrated management, sustainable finance) and “Land of Shareholders” (e.g., corporate governance, social investment power) provide the enabling environment. Intervening Conditions: “Land of Supervision and Control” acts as a regulatory filter, encompassing societal norms, legal compliance, financial discipline, and performance monitoring. Strategies: Two strategic pathways were identified: Land of Digitization: Leveraging AI, digital ecosystems, and global digital outreach. Land of Globalization: Built on international interactions, strategic alliances, and consensus-building across cultures. Consequences: Successful implementation leads to enhanced competitiveness (via competitive, financial, and social intelligence) and an active export movement (through global sales management and export capability).

Discussion and Conclusion: This study contributes significantly to the literature by offering a holistic, empirically grounded framework that integrates micro-level entrepreneurial agency with macro-level institutional and technological enablers. Unlike prior fragmented approaches focusing solely on finance, innovation, or internationalization, this model reveals how these elements interact dynamically within a coherent “Land of Opportunities” ecosystem. The findings underscore that SME success is not merely a function of individual traits but emerges from a synergistic alignment of knowledge, innovation, governance, digital transformation, and global orientation—moderated by robust oversight mechanisms. Notably, the research highlights the critical role of digitization as a dual enabler—both as a standalone strategy and as a catalyst for globalization—allowing even resource-constrained SMEs to access global markets and compete effectively. Moreover, the emphasis on green management and social investment reflects emerging global trends where sustainability and social responsibility are increasingly intertwined with competitiveness. From a policy perspective, the model provides actionable insights for governments and support institutions: fostering SME growth requires coordinated interventions across education (to build future-ready skills), financial infrastructure (to ease credit constraints), regulatory frameworks (to ensure transparency), and digital platforms (to lower entry barriers to global trade). For practitioners, the study offers a diagnostic tool to assess their position across the 13 dimensions and prioritize strategic investments. The study acknowledges limitations, including its regional focus (Rasht, Iran) and qualitative nature, which limit generalizability. Future research could quantitatively validate the model across diverse national contexts, compare SME opportunity ecosystems in developed versus developing economies, or explore the prioritization of drivers by SME managers. Nonetheless, this research fills a critical gap in the Iranian and global SME literature by transforming the metaphor of the “Land of Opportunities” into a structured, actionable, and validated theoretical framework—offering a roadmap for nurturing resilient, innovative, and globally competitive SMEs in an era of digital disruption and economic uncertainty.

Keywords: Land of opportunities, Land of competitiveness, Land of export movement, Small and medium enterprises, Database theory.

Citation: Melakakhlagh, E., Rokhideh, M., & Rokhideh, T. (2025). Explanation and Strategic Analysis of the Land of Opportunities in the Formation of Small and Medium Enterprises. *Businesses Globalization and Export Development*, 11(3), 143-185. (In Persian)

Received: 2025-04-22
Revised: 2025-05-16
Accepted: 2025-05-31
Published Online: April 9, 2025

P- ISSN: 2476-4833
E- ISSN: 2588-7084
Article Type: Research Paper
doi: 10.22034/bged.2025.724917



©Author(s). Published by Hazrat-e Masoumeh University. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



تبیین و تحلیل سرزمین فرصت‌ها در شکل‌دهی بنگاه‌های کوچک و متوسط*

اسماعیل ملک‌اخلاق^۱، محمدرضا رخیده^۲، طاهره رخیده^۳

^۱ دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران.

رایانامه: malekakhlagh@guilan.ac.ir

^۲ دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، شهر رشت، ایران.

رایانامه نویسنده مسئول: m.reza.rokhide70@gmail.com

^۳ کارشناسی ارشد، مدیریت مالی، دانشگاه پیام نور، شهرکرد، ایران. رایانامه: trokhideh@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی مفهومی سرزمین فرصت‌ها در شکل‌دهی بنگاه‌های کوچک و متوسط انجام شده است. روش به کاررفته در این پژوهش کیفی است و با روش تحلیل داده‌بنیاد نظام‌مند اجرا شده است. نمونه‌گیری استفاده‌شده در این پژوهش، نمونه‌گیری گلوله‌برفی است. مبنای اصلی جمع‌آوری اطلاعات انجام مصاحبه‌های عمیق با مدیران، مشاوران و کارشناسان ارشد بنگاه‌های کوچک و متوسط شهر رشت و خبرگان دانشگاهی تا دست‌یابی به اشباع نظری بوده است. در مجموع، ۱۷ مصاحبه انجام شد. مدل نهایی پژوهش از تعداد ۳۷۸ کدگذاری باز، ۴۱ کدگذاری محوری و در نهایت ۱۳ کدگذاری انتخابی تشکیل شده است. از این میان، شرایط علی شامل سرزمین نوآوری و سرزمین دانش و آموزش و پدیده محوری شامل سرزمین مدیریت حرفه‌ای، سرزمین صنعت و تجارت، سرزمین میزبانی استعداد و سرزمین توسعه مالی و سرمایه‌گذاری است؛ همچنین، زمینه‌یابی شامل سرزمین شتاب توسعه و سرزمین سهامداران، مداخله‌گری شامل سرزمین نظارت و کنترل، راهبردهای سرزمین فرصت‌ها شامل سرزمین دیجیتال‌سازی و سرزمین جهانی‌شدن و پیامدهای سرزمین فرصت‌ها شامل سرزمین رقابت‌پذیری و سرزمین نهضت صادرات است.

کلیدواژه‌گان: سرزمین فرصت‌ها، سرزمین رقابت‌پذیری، سرزمین نهضت صادرات، بنگاه‌های کوچک و متوسط، نظریه داده‌بنیاد.
استناد: ملک‌اخلاق، اسماعیل، رخیده، محمدرضا، و رخیده، طاهره (۱۴۰۴). تبیین و تحلیل راهبردی سرزمین فرصت‌ها در شکل‌دهی بنگاه‌های کوچک و متوسط. *عجهانی سازی کسب و کارها و توسعه صادرات*، ۱۱(۳)، ۱۸۵-۱۴۳.

مقدمه

بنگاه‌های کوچک و متوسط نقشی کلیدی در اقتصاد سازمان‌های بین‌المللی به عنوان مولد اصلی اشتغال و توسعه اقتصادی دارند (Jelačić et al., 2021). آنها نماینده بخشی جالب توجه از اقتصاد و نظام صنعتی-تجاری هر کشور هستند (Heider et al., 2021). توسعه اقتصادی این بنگاه‌ها باعث افزایش عملکرد و ایجاد فرصت‌های شغلی می‌شود که به طور خودکار رشد اقتصادی جوامع را تقویت می‌کند (Khan et al., 2021). ایجاد شغل، مبادلات تجاری، ایجاد ارزش افزوده برای خانوارهای مصرف‌کننده و همچنین، مشارکت در افزایش درآمد، از مقوله‌های بااهمیت توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط در هر جامعه هستند (Sardjana, 2021). این بنگاه‌ها بر محیط کسب‌وکار هر جامعه‌ای تسلط دارند؛ زیرا بخش اعظمی از کل کسب‌وکارها را تشکیل می‌دهند و محرک رشد از طریق توانایی تولید کار، افزایش درآمد و در نتیجه تولید ناخالص داخلی کشورها محسوب می‌شوند (Addae-Korankye & Aryee, 2021).

بنگاه‌های کوچک و متوسط به دلیل ساختار کوچک‌تر و چرخه تصمیم‌گیری سریع‌تر، نسبت به شرکت‌های بزرگ انعطاف‌پذیرتر هستند. این ویژگی به آنها امکان می‌دهد تا به سرعت با تغییرات بازار، مانند نوسانات اقتصادی یا تقاضای مشتریان، سازگار شوند (Hu et al., 2025). در سال ۲۰۲۵، این انعطاف‌پذیری و چابکی، به ویژه در پاسخ به تحولات ژئوپلیتیکی، تغییرات زنجیره تأمین و فناوری‌های نوظهور (مانند هوش مصنوعی) برجسته خواهد بود (Liu et al., 2025). این بنگاه‌ها در سال ۲۰۲۵ با فرصت‌های جهانی سازی بیشتری مواجه خواهند شد، به ویژه از طریق پلتفرم‌های دیجیتال و تجارت الکترونیک. با این حال، رقابت با شرکت‌های بزرگ و بین‌المللی چالش‌برانگیز خواهد بود. در آسیا، این بنگاه‌ها ۹۸ درصد از شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند و حدود ۳۰ درصد از ارزش صادرات را ایجاد می‌کنند که نشان‌دهنده پتانسیل زیاد آنها در بازارهای جهانی است (Reza et al., 2025). البته جهانی‌شدن و تحولات اقتصادی می‌تواند رفتار رقابتی میان بنگاه‌ها را افزایش دهد. در حالی که افزایش رقابت تجاری ممکن است کمترین تأثیر را بر عملکرد تجاری شرکت‌های بزرگ داشته باشد، می‌تواند چالش‌هایی را برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایجاد کند. محدودیت منابع و امکانات، نوسانات اقتصادی و عدم شفافیت می‌تواند این مشاغل را به سمت بحران سوق دهد (Kijkasiwat et al., 2021). همه دولت‌ها این صنایع را حمایت و تشویق می‌کنند تا از مزایای اقتصادی و اجتماعی بهره‌مند شوند. امروزه، کشورهای در حال توسعه به دنبال مهارت‌های فناوری، ظرفیت‌های دانش و تعهد دولت به حمایت از توسعه بنگاه‌های دارای مزیت رقابتی هستند. سیاست‌های دولت بر گذرگاه‌های بین‌المللی بنگاه‌های کوچک و متوسط و موفقیت کارآفرینان در هر جامعه‌ای تأثیرگذار است (Saad, 2021). تدوین و اجرای راهبردی برای شکل‌گیری بنگاه‌های کوچک و متوسط یک ابزار مدیریتی ضروری است که آنها را از محیط‌های عملیاتی و متغیر محافظت می‌کند. با توجه به اهمیت فزاینده این بنگاه‌ها در ساختار اقتصادی و اجتماعی کشورها، دولت‌ها باید ارزش

تدوین و اجرای راهبردی را در موفقیت کسب‌وکار درک کنند (Mashingaidze et al., 2021)؛ به ویژه در دوران پاندمی کرونا، مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط نیازمند تدوین و اجرای راهبرد هستند. مدیران راهبردها برای حفظ کسب‌وکار باید از کاربرد رسانه‌های اجتماعی، بازاریابی دیجیتال، اطمینان از جریان نقدینگی و بهبود کیفیت محصولات و خدمات در راستای راحتی مشتریان بهره‌گیرند و با بازنگری درآمدها و کاهش هزینه‌ها، از ضرر و زیان شرکت‌ها در حین بحران جلوگیری کنند؛ همچنین، با نوآوری محصول بر اساس نیازهای جامعه، استانداردهای کیفیت محصول و بیشینه‌کردن خدمات تحویل مدنظر مشتری، فرصت‌های زیادی در حوزه کسب‌وکار داشته باشند (Turaev & Ganiev, 2021). مدیریت منعطف منابع مالی و انسانی بنگاه‌های کوچک و متوسط در دوران بحران شرکت‌ها نقشی بسیار مهم را ایفا می‌کند. مدیریت بنگاه‌ها باید توانایی انعطاف‌پذیری برای مقابله با انواع رویدادهای غیرمنتظره را داشته باشد. اگر بنگاه‌ها پاسخ‌گویی و سازگاری منعطفی با محیط داشته باشند و شیوه‌های مدیریت سیستماتیک را توسعه دهند، موجب مزیت رقابتی در محیط پویا و فرصت‌های عظیم کسب‌وکار در دوران بحران بنگاه‌ها می‌شوند (Laidi et al., 2021). یکی از عوامل مهم توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط رقابت‌پذیری است. محرک‌های رقابت‌پذیری باید با راهبرد بلندمدت بنگاه‌ها برای دستیابی به موقعیت رقابتی و دستیابی به سودآوری بلندمدت هم‌سو باشند (Rajković et al., 2021). مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط با شناسایی فرصت‌ها در محیط کسب‌وکار، ادغام منابع و بهره‌برداری از فرصت‌ها، به دنبال کسب سود و برطرف کردن نیازهای مشتریان هستند (Baariu & Ndemo, 2021). بنگاه‌های کوچک و متوسط، به دلیل وجود روش‌های بازاریابی نوین و مزیت سرمایه‌ای که در این حوزه است، و علاوه بر این، وجود یک رویکرد قوی برای انجام کسب‌وکارهای تخصصی و نوآور، به رشد بیش از حد تمایل دارند. این بنگاه‌ها دارای یک فناوری و اندازه تولید هستند و در ظرفیت تولید و فناوری موجود در کامل‌ترین حالت صرفه‌جویی می‌کنند (Potjanajaruwit, 2021). بنگاه‌ها در سال ۲۰۲۵ بیش از پیش به فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی (AI)^۱، اینترنت اشیا (IoT)^۲ و تحلیل داده‌های کلان وابسته خواهند بود. این فناوری‌ها به آنها کمک می‌کنند تا خدمات شخصی‌سازی شده ارائه دهند، فرایندها را بهینه کنند و با شرکت‌های بزرگ‌تر رقابت کنند (Chitra et al., 2025). در حوزه بازاریابی محصولات بنگاه‌های کوچک و متوسط، یکی از راهبردها برای اجرای کسب‌وکار ارتقای فروش است. پیشبرد فروش می‌تواند به عنوان ابزاری مؤثر و کارآمد برای افزایش فروش در نظر گرفته شود؛ در غیر این صورت، بر اساس قیمت می‌تواند به زیان تصویر محصولات این بنگاه‌ها باشد (Mauligita, & Windasari, 2021)؛ بنابراین، راهبرد بنگاه‌های کوچک و متوسط با ۱. نوآوری و استفاده از فناوری برای توسعه محصول؛ ۲. شکل‌گیری روابط انسان‌دوستانه که برای دو طرف سودمند باشد؛ ۳. توانایی ایجاد فرصت‌های شغلی و جذب نیروی

¹ Artificial Intelligence

² Internet of Things

کار؛ ۴. انعطاف پذیری و توانایی انطباق با شرایط بازار و ۵. پویایی های مدیریتی و نقش های کارآفرینی، امکان توسعه بهینه این بنگاه ها و همچنین ایجاد ثروت و توسعه اقتصادی یک کشور را رقم می زنند (Hernita et al., 2021).

تسلط کم بر دانش و نوآوری در بنگاه های کوچک و متوسط عوامل داخلی و خارجی را تحت تأثیر قرار می دهد. عوامل داخلی عبارت اند از: ۱. عدم آگاهی و اراده برای تدوین دانش مناسب و ۲. سرمایه محدود برای بهبود تسلط بر فناوری ها و عوامل خارجی عبارت اند از: ۱. نتایج پژوهش مناسب و منطبق بر توسعه این بنگاه ها نیست و ۲. تأمین مالی همچنان محدود به توسعه علم و فناوری است (Sardjana, 2021)؛ همچنین، محدودیت های دیگر این بنگاه ها عبارت اند از: مشکلات مربوط به وفاداری مشتریان، دیجیتالی شدن و فناوری اطلاعات کارآفرینان در حین بحران، بروکراسی و تشریفات اداری، سیاست گذاری های گمرک و مشکلات بین المللی سازی برای ورود به بازارهای نوظهور (Saad, 2021; Tayibnapis et al., 2021; Kyurova et al., 2021)؛ بنابراین، با بهره جستن از سرزمین فرصت ها، می توان بر برطرف کردن نقاط ضعف و تهدیدها تمرکز کرد.

موفقیت بنگاه های کوچک و متوسط نیازمند مدیریت و برنامه ریزی برای بهره برداری از قوت ها و استفاده از فرصت هاست و با نوآوری و مدیریت دانش در دستیابی به استانداردهای عملکرد بهتر، می توان وضعیت موجود را به وضعیت مطلوب مبدل کرد (Khan et al., 2021). شاخص سهولت کسب و کار در جامعه ایران در سال ۲۰۲۰ در میان ۱۹۰ کشور رتبه ۱۲۷ را کسب کرد. این شاخص با توجه به توسعه بنگاه های کوچک و متوسط بسیار حائز اهمیت است؛ به طوری که این صنایع بیش از ۹۵ درصد از بنگاه های کشور را با سهم ۳۵ درصد اشتغال صنعتی-تجاری به خود اختصاص داده اند (وزارت صنعت، معدن و تجارت، معاونت طرح و برنامه، ۱۳۹۹). موفقیت بنگاه های کوچک و متوسط فقط داشتن تفکر رشد محور و برنامه ریزی حاصل از آن نیست، بلکه کارآفرینان باید مبنای تصمیم گیری های فردی را از تأکید بر حفظ وضع موجود و اخذ تصمیم به صورت روزانه به سمت تجسم آینده تغییر دهند. کارشناسان و متخصصان باید با تغییر آگاهانه، مدیریت دانش و آموزش فرصت ها، زمینه شناسایی و امکان پیشرفت این بنگاه ها را فراهم کنند. مدیران موفق این صنایع به دنبال شناسایی فرصت هایی هستند که برای افراد دیگر قابل دیدن نیستند. آنها از چارچوب ها خارج می شوند، ریسک می کنند و سرنوشت فردی را آن طور که می خواهند شکل می دهند.

مدیران بنگاه های کوچک و متوسط به دنبال فرصت های کسب و کار جدید در آینده هستند تا بتوانند با آمادگی و بهره برداری، کسب و کار خود را ارتقا دهند. با اینکه فرصت ها گذرا هستند، قابلیت و منابع زیادی برای کسب ثروت فراهم می کنند. فرصت های کسب و کار خود را برای دوره زمانی کوتاهی عرضه می کنند و بنگاهی که بتواند با سرعت به آن هجوم ببرد، سود خوبی عایدش می شود. بنگاه های کوچک و متوسط در آینده این توانایی را دارند که به شرکت های تجاری در حال رشد تبدیل شوند و به موفقیت خود ادامه دهند. آینده سازی و فرهنگ سازی در این صنایع موجب پیشرفت در کسب و کار و ایجاد فرصت های جدید می شود. این پژوهش به دنبال این است تا از بنگاه های

کوچک و متوسط در اقتصاد ایران، با در نظر گرفتن سیاست‌گذاری‌های اقتصاد کلان و جایگاه‌سازی این بنگاه‌ها در توسعه متوازن اقتصادی و همچنین، با لحاظ کردن محدودیت‌ها، حمایت لازم را داشته باشد و به منظور تحلیل راهبردی سرزمین فرصت‌ها برای شکل‌دهی بنگاه‌های کوچک و متوسط، شرایط اثرگذار بر این مفهوم را بررسی کند؛ بنابراین، در این پژوهش، این موضوع‌ها بررسی می‌شوند که سرزمین فرصت‌ها چیست، نشانگرها و مؤلفه‌های سرزمین فرصت‌ها کدام‌اند، الگوی مفهومی سرزمین فرصت‌ها چگونه است و آیا الگوی تدوین‌شده پژوهش از اعتبارسنجی قابل قبولی برخوردار است.

مبانی نظری

بنگاه‌های کوچک و متوسط در هر جامعه به صورت خاص بررسی و با توجه به مناطق جغرافیایی و موقعیت‌های اقتصادی یک کشور تعریف می‌شوند (Rajadurai et al., 2021). این بنگاه‌ها نقشی اساسی در بیشتر اقتصادهای جهانی، به ویژه پایداری اقتصاد کشورهای در حال توسعه ایفا می‌کنند (Manzoor et al., 2021). هیچ تعریف جامع و جهانی برای شرکت‌های کوچک و متوسط وجود ندارد و معیارهای اصلی استفاده‌شده در این تعاریف شامل ترکیباتی مختلف از موارد زیر هستند: قدرت مالی، اندازه نسبی، هزینه سرمایه اولیه، ارزش فروش، تعداد کارکنان و نوع صنعت. برخی نیز این تعاریف را بر اساس معیارهایی مانند میزان سرمایه‌گذاری و سرمایه کارکنان، انگیزه حجم فروش (گردش)، قدرت و کل دارایی‌ها پایدار و استوار می‌کنند (Adesola, 2021). کمیسیون اروپا این بنگاه‌ها را بر اساس تعداد کارکنان در اندازه کوچک (کمتر از ۵۰) و اندازه متوسط (کمتر از ۲۵۰) طبقه‌بندی کرده است. مطالعات نشان می‌دهند بنگاه‌های کوچک و متوسط به صورت رسمی و غیررسمی ۶۰-۷۰ درصد از تولید ناخالص داخلی هر جامعه‌ای را تشکیل می‌دهند. این بنگاه‌ها با ایجاد اشتغال‌پذیری برای تشکیل طبقه متوسط جامعه، موجب حفظ ثبات اجتماعی و سیاسی یک کشور می‌شوند؛ همچنین، در اقتصادهای بومی و سرمایه‌گذاری مشارکت بسزایی دارند (Zaied, 2021; Mazhuvanchery et al., 2021; & Mohmed). در جامعه ایران، بر اساس تعریف مرکز آمار ایران، شاخص تعداد کارکنان بنگاه‌های کوچک و متوسط به عنوان ملاک در نظر گرفته می‌شود؛ به طوری که بنگاه‌های دارای زیر ۱۰۰ نفر شاغل، در گروه بنگاه‌های کوچک و متوسط قرار می‌گیرند. آنها نه فقط خدمات عالی را با قیمت‌های مقرون‌به‌صرفه ارائه می‌دهند، بلکه به مناطق روستایی و عقب‌افتاده برای کاهش فقر نیز کمک می‌کنند؛ در نتیجه، نابرابری منطقه‌ای را کاهش می‌دهند و توزیع برابر درآمد ملی و منابع را تضمین می‌کنند (Zou et al., 2021). علاوه بر تأثیر مثبت عوامل اقتصادی خرد، مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط باید با استفاده از روش‌های مناسب کنترل مالی و مدیریت کسب‌وکار و همچنین، تولید برای بهبود عملکرد در بازار جهانی، قدرت داخلی خود را افزایش دهند (Jelačić et al., 2021). با افزایش آگاهی نسل Z و تقاضا برای شفافیت، این بنگاه‌ها در سال ۲۰۲۵ به سرمایه‌گذاری

پایدار و شیوه‌های کسب و کار مسئولانه‌تر توجه بیشتری نشان خواهند داد. این امر شامل کاهش ردپای کربن، استفاده از مواد بازیافتی و حمایت از جوامع محلی است (Astuty et al., 2025). مطالعات نشان می‌دهند نیروی انسانی و قابلیت یادگیری بر عملکرد این بنگاه‌ها، به ویژه در رشد فروش، سهم بازار، سودآوری، سیستم‌های تولید جدید و توسعه محصول، تأثیر بسزایی دارد؛ بنابراین، فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی باید در فرایند رشد و توسعه این صنایع دخیل باشد (Wuen et al., 2021). افزایش تقاضای مصرف‌کننده، انتظارات مشتری و تغییر در فناوری شرکت‌های صنعتی، دولت‌ها و بنگاه‌های کوچک و متوسط را به اتخاذ معماری کاربردی سازمانی وادار می‌کند. این معماری‌ها، از طریق برنامه‌ها و نرم‌افزارهای موجود، به گونه‌ای به یکدیگر متصل می‌شوند که اجزای جدید را می‌توان به راحتی با اجزای موجود ادغام کرد (Lamola, 2021). امروزه، برای حفظ رقابت‌پذیری در دنیای کسب و کار، به راهبردهای دیجیتال (فناوری اطلاعات) نیاز است. راهبرد دیجیتال نقشی مهم برای بنگاه‌های کوچک و متوسط در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه ایفا می‌کند. کشورهای در حال توسعه در حال حاضر سرمایه‌گذاری هنگفتی را برای دیجیتال (فناوری اطلاعات) در نظر می‌گیرند تا کشورهای خود را در کنار کشورهای توسعه‌یافته توانمند و زمینه پیشرفت آنها را فراهم کنند. دیجیتالی‌شدن این بنگاه‌ها باعث کشف فرصت‌ها، توسعه و افزایش اثربخشی مشاغل و بهبود زندگی افراد در کشورهای مختلف می‌شود (Mustafa, 2021). در سطح جهانی، بنگاه‌هایی که بتوانند فناوری را با پایداری و نوآوری ترکیب کنند، در بازارهای رقابتی موفق‌تر خواهند بود. بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌توانند با تمرکز بر بازارهای خاص یا نیازهای محلی که شرکت‌های بزرگ به آنها توجه کمتری دارند، مزیت رقابتی ایجاد کنند. از جمله عوامل رقابت‌پذیری این بنگاه‌ها عبارت‌اند از: همکاری و شبکه‌سازی تشکیل کنسرسیوم‌های بنگاه‌های کوچک و متوسط برای اشتراک منابع، کاهش هزینه‌ها و ورود به بازارهای بزرگ‌تر، همکاری با شرکت‌های دانش‌بنیان و دانشگاه‌ها برای توسعه محصولات نوآورانه (Masudin et al., 2025). تقویت برند و بازاریابی دیجیتال، از جمله وبسایت‌های حرفه‌ای، شبکه‌های اجتماعی و تبلیغات هدفمند و تأکید بر داستان‌سرایی برند برای جلب اعتماد مشتریان از جمله عوامل مزیت رقابتی این بنگاه‌ها محسوب می‌شوند (Henschel & Heinze, 2025). تحولات دیجیتالی بنگاه‌های اقتصادمحور بر فعالیت‌های بازاریابی تأثیر بسزایی دارد. مدیریت ارتباط با مشتری و ایجاد ارزش هر سازمان به کارایی فناوری اطلاعات و ابزارهای دیجیتالی بستگی دارد. تحولات دیجیتالی زمانی اتفاق می‌افتد که بنگاه‌ها از فناوری بین پلتفرم‌ها و عملکردها برای بهبود اساسی کیفیت خدمات مشتری در نقاط تماس اصلی استفاده کنند. قبل از ایجاد ارزش برای خود، سازمان‌ها باید برای مشتریان ارزش ایجاد کنند (Ziółkowska, 2021). وجود فرصت‌های زیاد در بنگاه‌های کوچک و متوسط به راهبردهای دیجیتال و شبکه اکوسیستم صنعتی مربوط است که موجب تمایز و افزایش ارزش پیشنهاد، تنوع و رقابت‌پذیری در این صنایع، می‌شود (Liard et al., 2021). فرصت‌ها در کسب و کار موجب اصلاح قوانین و هنجارهای رسمی و غیررسمی، تشخیص ریسک‌ها، شناسایی اتحادها و

همکاری‌های بین‌المللی، شبکه‌سازی و تعیین سرعت فعالیت‌های کارآفرینانه می‌شوند (Eniola et al., 2020). شناسایی فرصت‌ها توسط کارآفرینان می‌تواند بر موانع بازار غلبه و توسعه پایدار را برای بنگاه‌های اقتصادی ایجاد کند (Smink et al., 2015).

جدول ۱) تعریف سرزمین فرصت‌ها از دیدگاه پژوهشگران

نویسندگان	تعریف سرزمین فرصت‌ها
میوسویچ و مورگان ^۱ (۲۰۱۸)	سرزمین فرصت‌ها در کسب‌وکار توانایی شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه ناشی از دانش بازار انباشته و تشخیص فرصت‌های سرمایه‌گذاری تحت شرایط بازار فعلی را مورد توجه قرار می‌دهد.
سویل ^۲ (۱۹۹۹)	سرزمین فرصت‌ها با توزیع عادلانه درآمدها در کسب‌وکار و شکوفایی استعدادها شکل می‌گیرد.
ون داین ^۳ و همکاران (۲۰۱۴)	موقعیت‌شناسی، مزیت رقابتی و درآمدزایی منابع و امکانات از عوامل مؤثر سرزمین فرصت‌ها در حوزه بازار و کسب‌وکار هستند.
چونگو ^۴ و همکاران (۲۰۱۶)	زیربنای سرزمین فرصت‌ها ترغیب کارآفرینان برای شناسایی فرصت‌های پایدار و فرهنگ کارآفرینی و نوآوری در جامعه است.
لامبورو ^۵ (۱۹۸۶)	سرزمین فرصت‌ها در حوزه کسب‌وکار موجب تغییرات جمعیت‌شناختی و دموکراسی سیاسی مرتبط با رشد اقتصادی با تمرکز بر موفقیت‌های شخصی در بخش کسب‌وکار می‌شود.

با توجه به تعاریف بالا (جدول ۱) و مبانی نظری که در زمینه سرزمین فرصت‌ها در حوزه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی وجود دارد، سه رویکرد قابل استدلال هستند: الف) تشخیص فرصت‌های ظاهری از فرصت‌های واقعی؛ ب) هوشیاری نسبت به فرصت‌ها؛ پ) دانش قبلی نسبت به بازار و صنعت. تشخیص فرصت‌های ظاهری از فرصت‌های واقعی برای شرکت‌های نوظهور بسیار حائز اهمیت و فقط از طریق درک عمیق شرایط داخلی امکان‌پذیر است. نخست، هماهنگی دقیق بین فرصت‌ها و ظرفیت‌ها در کسب‌وکارهای در حال رشد، موفقیت بنگاه‌ها را نشان می‌دهد. هرچه کسب‌وکار به شکل باز، مسئولیت‌پذیر، پاسخ‌گو و از نظر مالی شفاف باشد، در مواجهه با فرصت‌های واقعی ابتکار عمل بیشتری دارد. هرچا کسب‌وکاری پویاتر و رشدمحورتر باشد، تعداد فرصت‌ها هم بیشتر خواهد بود (فری و همکاران، ۱۳۹۷). تعداد فرصت‌های واقعی در اقتصاد می‌تواند افراد را به صورت مستقیم و جدی تحت تأثیر قرار دهد. از آنجا که بیشتر افراد متکی به درآمدهای واقعی برای حفظ استاندارد زندگی خود هستند، کمبود فرصت‌های واقعی به طور بالقوه باعث مشکل بیکاری و کاهش توانایی دسترسی به آموزش عالی، مسکن بهتر و خدمات بهداشتی

¹ Miocevic & Morgan² Sawhill³ van Duyne⁴ Choongo⁵ Lambro

مقرون به صرفه در آینده می شود که به نوبه خود نابرابری درآمد را افزایش می دهد (Shi et al., 2020). دوم، هوشیاری نسبت به فرصت ها با توجه به تغییر شرایط تغییر یافته یا احتمالات نادیده گرفته شده تعریف می شود. هوشیاری در کسب و کار دست کم تا حدی بر ظرفیت های شناختی مدیران مانند هوش زیاد و خلاقیت مبتنی است. این ظرفیت ها به مدیران کسب و کار کمک می کنند تا راه حل هایی جدید را برای نیازهای بازار و مشتریان در اطلاعات موجود شناسایی و محصولات و خدماتی جدید را تصور کنند که در حال حاضر وجود ندارند (Baron, 2006). هوشیاری کارآفرینان نسبت به فرصت ها با بازرسی اطلاعات و جست و جوی اطلاعات به ارتباط اطلاعاتی و به نوبه خود ارزیابی و قضاوت فرصت ها نسبت به موقعیت شناسایی شده منجر می شود. ارزیابی و قضاوت فرصت ها به توسعه فعالیت های نوآورانه در کسب و کار منجر می شود (Levasseur et al., 2020). زمانی که فشارهای مشتریان و رقبا شدیدتر باشد، هوشیاری نسبت به فرصت ها موجب نوآوری در کسب و کار می شود. تقویت هوشیاری نسبت به فرصت ها در بازار به اشتراک گذاری اطلاعات بازار و فرصت طلبی فناورانه بستگی دارد. مدیرانی که نسبت به فرصت ها هوشیار باشند، در مواجهه با فرصت ها از آمادگی بیشتری برخوردار هستند. این امر نشان دهنده هوشیاری مدیران و آمادگی ذهنی آنها برای یافتن و کشف فرصت ها در محیط است. این کار به افراد کمک می کند تا قضاوت درستی داشته باشند و به سمت اقدام و عمل حرکت کنند (Adomako, 2021). رویکرد سوم، دانش قبلی نسبت به بازار و صنعت با توجه به اطلاعات جمع آوری شده از طریق تجربیات غنی و متنوع در کسب و کار، می تواند مزایای زیادی برای مدیران صنعتی از نظر شناسایی فرصت های بالقوه و سودآوری در شرکت ها داشته باشد. افراد با طیفی وسیع از تجربه کاری، نسبت به افراد با تجربه محدودتر، دانش بیشتری درباره صنایع خاص، بازارها، فناوری ها، مقررات دولتی و رقابت خواهند داشت؛ همچنین، دانش قبلی به کارآفرینان کمک می کند تا بدانند کجا باید الگوهایی جدید را جست و جو کنند و فرصت های کسب و کار را پیشنهاد دهند. سطوح بالای دانش قبلی نسبت به بازار و صنعت ممکن است نیاز به جست و جوهای فعال را کاهش دهد (Baron, 2006). دانش قبلی نسبت به بازار و صنعت ظرفیت جذب شرکت را به خود اختصاص می دهد؛ زیرا امکان جذب و بهره برداری از دانش جدید را فراهم می کند و به شرکت اجازه می دهد تا اطلاعات جدید را بهتر درک و ارزیابی کند (De Cock et al., 2021). مطالعات نشان می دهند دانش قبلی از تجربه بازار و صنعت زمینه ساز کشف فرصت های کارآفرینانه است. متخصصان نوآوری معتقد هستند بنگاه ها باید تجربه بازار و صنعت را به دست آورند و یاد بگیرند و رفتار مشتری را قبل از اینکه بتوانند راه حل هایی برای خواسته های ناگفته مشتری طراحی کنند، تفسیر کنند (Bao et al., 2020). کارآفرینان از دانش قبلی نسبت به بازار و صنعت برای کشف فرصت ها و توسعه مهارت ها استفاده می کنند. دانش قبلی درباره دانش محصولات و بازارها، قبل از شروع تجربه، درک فرد از فرایند کارآفرینی را تحت تأثیر قرار می دهد. اقدامات شکل گیری و بهره برداری از فرصت ها به مدیران بنگاه های تولیدی امکان دسترسی به اطلاعاتی را می دهد که منبع ایده های کسب و کار جدید می شود که در غیر

این صورت، ممکن است قادر به دسترسی به آن نباشند. با این حال، افرادی که فرصت‌ها را کشف کردند، بر پیوندهای اجتماعی و دانش قبلی نسبت به بازار و صنعت متکی بودند (Smith et al., 2019). شناخت فرصت‌ها در حوزه کسب‌وکار برای تجزیه و تحلیل ناکارآمدی بازار، به مدیریت راهبردی نیازمند است. فرصت‌های راهبردی نشان‌دهنده وضعیتی هستند که در آن قیمت‌ها نمی‌توانند ارزش استفاده از منابع و امکانات را به خوبی منعکس کنند (Raharja et al., 2020). در حوزه توسعه کسب‌وکار، «فرصت‌ها» یک مفهوم اصلی است. فرایند توسعه کسب‌وکار شامل کلیه فعالیت‌ها، عملکردها و اقدامات مرتبط با درک فرصت‌ها و تشکیل سازمان‌ها و کارگروهایی برای پیگیری آنهاست. کارآفرینان فرصت‌های کسب‌وکار را شناسایی می‌کنند که برای ایجاد ارزش در میان ذی‌نفعان مختلف به اشتراک گذاشته می‌شوند. در فرصت‌های کارآفرینانه، بر نقش محوری «بازار» در تعریف فرصت‌های بالقوه تأکید می‌شود (Holmén et al., 2007). شناسایی فرصت‌ها و بهره‌برداری از آنها توسط افراد و شرکت‌های خاص و همچنین، شیوه‌های مختلف برای بهره‌برداری از فرصت‌ها، از مهم‌ترین عوامل مراکز پژوهشی برای توسعه کسب‌وکار هستند. پژوهشگران کارآفرینی معتقد هستند «فرصت» صرفاً یک ایده، طرح یا باور تجاری است که ممکن است کارآفرین هرگز در تحقق و دستیابی به آن به موفق نشود. فرصت‌ها همیشه قبل از اقدام وجود ندارند، بلکه باید به طور ذهنی با تخیل و تلاش کارآفرینانه ایجاد شوند؛ به عبارتی دیگر، مرزها و شرایط مبادله حوزه کارآفرینی با مفهوم فرصت‌ها تجلی پیدا می‌کند (Foss & Klein, 2020). برخی نویسندگان اعتقاد دارند که فرصت لزوماً معنای مطلوبیت را به همراه دارد؛ بنابراین، شامل محتوا و ارزیابی محتوا می‌شود. تعاریف معتبر واژگانی بیانگر زمان، موقعیت و شرایط مطلوب برای رسیدن به هدف یا مجموعه شرایطی که امکان انجام کاری را فراهم می‌کند، هستند. مطلوبیت در سرزمین فرصت‌ها ممکن است متفاوت باشد و ممکن است توسط نظریه پرداز تصریح یا فرض شود، از طریق نتیجه نهایی ثابت شود یا توسط کارآفرینان (پتانسیل) یا سهامداران آنها درک شود (Davidsson, 2015).

عبارت «سرزمین فرصت‌ها» معمولاً به ایالات متحده آمریکا اشاره دارد و به تاریخی غنی از مهاجرت، نوآوری و رشد اقتصادی گره خورده است. پیشینه این مفهوم به قرن‌های ۱۷ و ۱۸ بازمی‌گردد؛ زمانی که مهاجران اروپایی در جست‌وجوی آزادی مذهبی، زمین‌های حاصلخیز و فرصت‌های جدید به این سرزمین آمدند. در قرن ۱۹، با کشف طلا، گسترش راه‌آهن و انقلاب صنعتی، آمریکا به مقصدی برای میلیون‌ها مهاجر از سراسر جهان تبدیل شد که تفکر «آمریکن رویا» را دنبال می‌کردند. این دوره با سیاست‌های مهاجرتی مانند قانون زمین‌داری و برنامه‌های جذب سرمایه‌گذاری تقویت شد که به سرمایه‌گذاران خارجی امکان کسب اقامت دائم را می‌داد (Kenworthy, 2012). در حوزه اقتصاد، «سرزمین فرصت‌ها» معمولاً به کشور یا منطقه‌ای اشاره دارد که به دلیل سیاست‌های اقتصادی مناسب، زیرساخت‌های قوی و امکانات سرمایه‌گذاری، فرصت‌های شغلی و رشد مالی فراوانی ارائه می‌دهد. این مفهوم معمولاً با ایالات متحده آمریکا مرتبط است، اما در سال‌های اخیر، دیگر مناطق نیز این عنوان را به خود اختصاص داده‌اند.

(Mai et al., 2025). ایالات متحده به دلیل بازار آزاد، نوآوری های فناورانه و دسترسی به سرمایه، مدت هاست که به عنوان «سرزمین فرصت ها» شناخته می شود. عوامل کلیدی عبارتند از: سیستم سرمایه داری: اقتصاد آمریکا با تولید ناخالص داخلی (GDP)^۱ حدود ۲۵ تریلیون دلار در سال ۲۰۲۴، بزرگ ترین اقتصاد جهان است. برنامه های مهاجرتی اقتصادی: برنامه هایی مانند ویزای اقامت دائم که با سرمایه گذاری دست کم ۸۰۰,۰۰۰ دلار، سرمایه گذاران خارجی را جذب کرده اند. نوآوری و کارآفرینی: مراکز فناوری مانند بوستون کارآفرینان را با دسترسی به سرمایه خطرپذیر و بازارهای جهانی جذب می کنند. چالش ها: با وجود این فرصت ها، نابرابری اقتصادی، هزینه های زیاد زندگی در شهرهای بزرگ و رقابت شدید، موانعی برای تازه واردان ایجاد کرده اند (Saleh & Bejaoui, 2024). در حوزه اقتصاد، «سرزمین فرصت ها» برای شرکت های کوچک و متوسط به کشور یا منطقه ای اشاره دارد که به دلیل سیاست های حمایتی، دسترسی به بازار، زیرساخت های مناسب و فرصت های رشد، محیطی ایده آل برای راه اندازی، توسعه و موفقیت این کسب و کارها فراهم می کند (Ankel-Peters et al., 2025).

جدول ۲) نمونه ای از مطالعات سرزمین فرصت ها

نام کشور	توضیحات	مزایا	چالش
ایالات متحده (Miller, & Tomaskovic-Devey, 2025)	آمریکا با بازار بزرگ داخلی، دسترسی به سرمایه گذاری خطرپذیر (به ویژه در سیلیکون ولی) و برنامه های حمایتی مانند SBA (اداره کسب و کارهای کوچک)، فرصت های زیادی برای این بنگاه ها فراهم می کند. در سال ۲۰۲۴، حدود ۳۳ میلیون بنگاه کوچک و متوسط در آمریکا فعال بودند که ۹۹/۹ درصد از کل کسب و کارها را تشکیل می دادند.	تنوع بازار، زیرساخت های فناوری پیشرفته و فرهنگ کارآفرینی	رقابت شدید، هزینه های زیاد عملیاتی در شهرهای بزرگ و پیچیدگی های قانونی در برخی از ایالت ها
سنگاپور (Hossain, 2025)	سنگاپور با مالیات کم، سهولت راه اندازی کسب و کار (رتبه دوم در شاخص Doing Business بانک جهانی در ۲۰۲۳) و دسترسی به بازارهای آسیایی، مقصدی ایده آل برای بنگاه های کوچک و متوسط است.	حمایت های دولتی مانند Enterprise Singapore، زیرساخت های دیجیتال و موقعیت راهبردی	هزینه های زیاد زندگی و اجاره فضای تجاری
قبرس (Stylianou et al., 2025)	قبرس شمالی به دلیل اقتصاد روبه رشد در بخش های گردشگری، املاک و آموزش، برای بنگاه های کوچک و متوسط ایرانی جذاب است. هزینه های کم راه اندازی	بازار در حال توسعه، هزینه های عملیاتی کم و	محدودیت های بین المللی به دلیل وضعیت سیاسی و وابستگی به اقتصاد ترکیه

¹ Gross Domestic Product

امکان اخذ اقامت از طریق سرمایه‌گذاری	کسب‌وکار و سیاست‌های مهاجرتی آسان، آن را به مقصدی مناسب تبدیل کرده است.	
هزینه‌های اولیه زیاد و نیاز به شریک محلی در برخی از موارد	دبی و ابوظبی با مناطق آزاد تجاری، معافیت‌های مالیاتی، و دسترسی به بازارهای خاورمیانه و آفریقا، برای بنگاه‌های کوچک و متوسط ایده‌آل هستند.	امارات (Flores Lara et al., 2025)
زیرساخت‌های مدرن، تنوع فرهنگی بازار و حمایت از استارت‌آپ‌ها از طریق برنامه‌هایی مانند Dubai SME		

نوآوری سرزمین فرصت‌ها در بنگاه‌های کوچک و متوسط با دسترسی به پلتفرم‌های دیجیتال مانند آمازون، علی‌بابا، یا بازارهای محلی، می‌تواند به مشتریان جهانی دست یابد. صنایع روبه‌رشد مانند فناوری، گردشگری، انرژی‌های تجدیدپذیر و سلامت دیجیتال از جمله بخش‌هایی هستند که بنگاه‌های کوچک و متوسط در آنها فرصت‌های زیادی دارند. مراکز نوآوری و رویدادهای کارآفرینی در این بخش اقتصاد موجب ارتباط با سرمایه‌گذاران و شرکا می‌شوند. با توجه مطالعات پیشین (جدول ۲)، سرزمین فرصت‌ها به طور جدی در بنگاه‌های کوچک و متوسط در ایران و حتی جامعه جهانی بررسی نشده است. در سرزمین فرصت‌ها، قبل از ورود به بازار، تقاضای محلی و رقبا را تحلیل کنید. سرزمین فرصت‌ها از طریق ارائه وام‌ها یا معافیت‌های مالیاتی، استفاده از ابزارهای دیجیتال برای کاهش هزینه‌ها و افزایش دسترسی به مشتریان، ارتباط با اتاق‌های بازرگانی و انجمن‌های تجاری برای دسترسی به منابع تدوین و اجرا می‌شود.

پرسش‌های پژوهش

۱. محور اصلی و محتوای سرزمین فرصت‌ها بر اساس نظر خبرگان و مبانی نظری پژوهش چیست؟
۲. نشانگرهای هر یک از ابعاد سرزمین فرصت‌ها کدام‌اند؟
۳. آیا مدل مفهومی تدوین‌شده برای سرزمین فرصت‌ها از اعتبارسنجی پژوهشی برخوردار است؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و هدف، اکتشافی است و به صورت توصیفی-پیمایشی انجام شده است. داده‌های آن با استفاده از روش کیفی و مصاحبه عمیق با مدیران ارشد و کارشناسان گردآوری و با استفاده از روش نظریه گزندتئوری (داده‌بنیاد نظام‌مند) تحلیل شده است. نظریه داده‌بنیاد روشی استقرایی و اکتشافی است که به طور سیستماتیک از طریق فرایند پژوهش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌شود. هدف ایجاد نظریه‌ای است که مبتنی بر داده‌هاست و تماماً در رابطه با جمع‌آوری و تحلیل داده‌هاست (Khan, 2014). نظریه داده‌بنیاد رویکردی نظام‌مند و

کیفی است که بر اساس آن، در سطح مفهومی، یک عمل، فرایند یا عکس العمل در رابطه با موضوعی خاص (واقعی) تشریح می شود (Creswell & Poth, 2016). این نظریه به صورت دقیق و نظام مند طراحی شده است تا افراد و تجربیات آنها در رابطه با مسائل اجتماعی و مطالعات سازمانی بررسی کند. از طریق این روش، پژوهشگر یا پژوهشگرانی که دیدگاه های نظری متفاوتی (اهدافی متنوع) دارند، بر سطوح مختلف تحلیل تمرکز و برای چگونگی انجام پژوهش و دستیابی به نتایج آن، دفاع و آن را تشریح می کنند. گلاسرو اشتراوس^۱ این روش پژوهش را نظریه داده بنیاد می نامند (Charmaz, 2012). روش پژوهش کیفی با مطالعه پیچیدگی ها، معانی و ابعاد وسیع زندگی اجتماعی و کشف ادراکات و فهم افراد از تجربیات خود، بهترین روش به حساب می آید. در این روش، نقش پژوهشگر در جست و جوی الگوها در داده ها و فرایند جمع آوری و تحلیل داده ها بسیار حائز اهمیت است (محمدپور، ۱۳۹۸؛ محمدی، ۱۳۹۳). جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد و کارشناسان شهرک های صنعتی و مدیران شرکت های کوچک و متوسط در شهر رشت است. در این پژوهش، برای نمونه گیری، از روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده شده که یک روش نمونه گیری غیراحتمالی است که در آن پژوهشگران از اعضای نمونه برای شناخت سایر افراد نمونه کمک می گیرند. در این روش، نخست فردی واجد شرایط شناسایی می شود و سپس از وی خواسته می شود تا یک فرد مشابه خود را معرفی کند. در این روش، پژوهشگر ابتدا افرادی را شناسایی می کند و پس از دریافت اطلاعات از آنها می خواهد تا فرد یا افراد دیگری را به وی معرفی کنند. این روش همچنین برای شناسایی افراد متخصص در یک زمینه خاص استفاده می شود (ذکابی، ۱۳۸۱).

جامعه پژوهش در بخش کیفی متشکل است از مدیران بنگاه های کوچک و متوسط در سطح شهر گیلان و تهران (نمونه مورد پژوهش؛ شهرک های صنعتی شهر رشت، مدیران صنایع کوچک و متوسط شهر رشت) است. این مصاحبه ها تا حد اشباع نظری ادامه داشته اند. در این مسیر، از روش نمونه گیری گلوله برفی و هدفمند برای انتخاب افراد مصاحبه شونده در حین اجرای پژوهش استفاده شده است. تجربه دست کم ۱۰ سال در بنگاه های کوچک و متوسط و معروف بودن به عنوان خبره و کارشناس در حوزه راهبرد کسب و کار و بازرگانی، از معیارهای اصلی انتخاب مصاحبه شوندگان در فرایند پژوهش بوده است. در این پژوهش، پس از انجام هفده مصاحبه با مدیران، کارشناسان ارشد و مشاوران حوزه بنگاه های کوچک و متوسط، اشباع نظری به دست آمد و گردآوری داده ها متوقف شد. تهیه پروتکل مصاحبه و تأیید آن توسط خبرگان دانشگاهی و تکمیل پرسش ها در حین انجام مصاحبه با افراد مدنظر از یک سو و تکمیل و تأیید کدگذاری ها و مفاهیم به دست آمده طی پیشبرد تحلیل تک به تک مصاحبه های انجام شده از سوی دیگر، بر روایی داده های به دست آمده در این پژوهش حاصل از تحلیل مصاحبه های عمیق با خبرگان دانشگاهی

¹ Glaser & Strauss

و متخصصان حوزه بنگاه‌های کوچک و متوسط صحنه گذاشته شده است. در جدول ۳، اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان بیان شده است.

جدول ۳) اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مورد مطالعه

سمت	تعداد	تخصص
مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط	۷	کارشناسی حوزه بازرگانی و کشاورزی
کارشناسان شهرک‌های صنعتی	۳	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی و صنعتی
مشاوران حوزه کسب‌وکار	۳	دکتری مدیریت راهبردی و بازاریابی
اساتید دانشگاهی	۴	اعضای هیئت علمی مدیریت راهبردی و بازاریابی

تحلیل داده‌بنیاد (تحلیل گرندتئوری) طبق دیدگاه اشتراکاتوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸)، از دستورالعملی مشخص شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تشکیل شده است. این روش از ایجاد مقوله اطلاعاتی (کدگذاری باز)، برقراری روابط متقابل بین مقوله (کدگذاری محوری) و ایجاد یک روایت که مقوله‌ها را به یکدیگر مرتبط و متصل می‌کند (کدگذاری انتخابی)، تشکیل شده است (Creswell & Creswell, 2017). طبق دیدگاه اشتراکوس و کوربین، مفهوم‌پردازی از داده‌های به‌دست‌آمده اولین گام در تجزیه و تحلیل تلقی می‌شود. مفاهیم، پایه‌های اساسی ساختار نظریه هستند و کدگذاری باز روندی است که در آن مفاهیم شناسایی می‌شوند و برحسب ویژگی‌ها و ابعادشان توسعه می‌یابند (Strauss & Corbin, 1998). بنابراین، در گام اول در انجام کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها یا مشاهدات چندین بار مطالعه شده است و جملات اصلی آن استخراج و به صورت کدهایی ثبت شده‌اند و سپس کدهای مشابه در دسته‌هایی قرار گرفته‌اند. این کدها را گروه‌بندی و به مفاهیم اولیه با توجه به متن مصاحبه‌ها دست پیدا کردیم. تمامی این مراحل پس از انجام هر مصاحبه با افراد مدنظر انجام شده‌اند.

کدگذاری محوری عبارت است از فرایند تبدیل مفاهیم به مقوله‌ها یا خلاصه کردن داده‌های به‌دست‌آمده تحت عنوان مقوله اصلی. همچنین، در کدگذاری محوری، طبقه‌بندی‌های اولیه‌ای که در مرحله کدگذاری باز تشکیل شده‌اند با هم مقایسه می‌شوند و آنهایی که با هم مشابهت دارند، حول محوری مشترک برای دست‌یابی به پدیده اصلی قرار می‌گیرند؛ توجه به شرایط، محتوا و راهبردهای کنش/واکنش، زمینه و پیامدهای هر طبقه در این مرحله ضروری است. پارادایم موضعی تحلیلی است که در گردآوری و نظم داده‌های به‌دست‌آمده به پژوهشگر کمک می‌کند؛ به نحوی که ساختار و فرایند پدیده مدنظر با هم پیوستگی و ارتباط داشته باشند. مقوله‌های این پارادایم پاسخ به پرسش‌های «چرا»، «در کجا»، «چه وقت» و «چطور می‌شود که» هستند. اینها به اتفاق ساختار و نظریه را شکل می‌دهند (Strauss & Corbin, 1998). با توجه به روش و پرسش‌های پژوهش در مرحله پایانی تحلیل داده‌بنیاد، کدگذاری انتخابی صورت

¹ Strauss & Corbin

می گیرد. کدگذاری انتخابی عبارت است از فرایند پالایش مقوله ها و یکپارچه سازی آنها و ارتباط دادن مقوله ها به یکدیگر. با اعتباربخشیدن به روابط و پرکردن جاهای خالی با مقوله هایی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند، مقوله اصلی با توجه به پیوند دادن مقوله ها به یکدیگر شکل می گیرد (Allan, 2003).

روایی محتوایی پژوهش

در این پژوهش، به منظور بررسی روایی، از دو شیوه «شاخص نسبت روایی محتوایی» و «شاخص روایی محتوایی» استفاده می شود (Shultz et al., 2020). برای سنجش روایی محتوایی، دو پرسشنامه بین ۱۷ نفر از خبرگان تقسیم شدند. همچنین، در پرسشنامه دوم برای بررسی شاخص روایی محتوا از رویکرد «والتر» و «باسل» استفاده شد که در آن حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص نسبت روایی محتوایی برابر ۰/۴۹ و مقدار قابل قبول برای شاخص روایی محتوایی برابر ۰/۷۹ است. همچنین، مقادیر روایی محتوایی در **جدول ۴** گزارش شده اند.

جدول ۴) روایی محتوایی کدهای کیفی: روایی محتوا و شاخص روایی محتوا

مؤلفه ها	ابعاد	نسبت روایی محتوایی	شاخص روایی محتوایی
پدیده محوری	سرزمین میزبانی استعداد	۰/۶۳	۰/۸۵
	سرزمین توسعه مالی و سرمایه گذاری	۰/۷۲	۰/۸۲
	سرزمین صنعت و تجارت	۰/۵۷	۰/۸۳
	سرزمین مدیریت حرفه ای	۰/۵۵	۰/۸۵
	سرزمین نوآوری	۰/۸۰	۰/۸۶
عوامل علی	سرزمین آموزش و دانش	۰/۹۲	۰/۹۳
	سرزمین نظارت و کنترل	۰/۹۰	۰/۹۰
شرایط مداخله گر	سرزمین شتاب توسعه	۰/۸۵	۰/۸۵
راهبردها	سرزمین سهامداران	۰/۹۰	۰/۹۵
	سرزمین دیجیتال سازی	۰/۹۷	۰/۹۲
پیامدها	سرزمین قدرت رقابت پذیری	۰/۹۰	۰/۹۵
	سرزمین نهضت صادرات	۰/۸۹	۰/۹۰

بر اساس **جدول ۴**، روایی محتوایی عوامل علی، مقوله محوری، زمینه ای، مداخله گر، راهبردها و پیامدهای مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین تأیید شدند.

یافته‌ها

مقوله محوری (پدیده)

پدیده یا مقوله مدنظر باید محوریت داشته باشد، به پرسش جریان چیست پاسخ دهد و به دنبال پیشامدها، اعمال و تعاملاتی باشد که نشان‌دهنده چیزی یا عملی هستند که افراد مدنظر، هنگامی که در موقعیتی قرار می‌گیرند، در پاسخ به آن موقعیت بر زبان می‌آورند یا انجام می‌دهند (Strauss & Corbin, 1998). تمامی مقوله‌های دیگر باید به‌نوعی به مقوله محوری و پرسش اصلی پژوهشگر اشاره داشته باشند. این مقوله‌های محوری سرزمین فرصت‌ها در شکل‌گیری بنگاه‌های کوچک و متوسط هستند که در مصاحبه‌ها با متخصصان و خبرگان محور بحث قرار گرفته‌اند. مقوله‌های اصلی مهم‌ترین عوامل سرزمین فرصت‌ها (پدیده محوری) برای شکل‌گیری بنگاه‌های کوچک و متوسط دانسته شده و به صورت سرزمین توسعه مالی و سرمایه‌گذاری از جمله راهبرد تأمین مالی، سرزمین میزبانی استعدادها از جمله قدرت به‌کارگیری قابلیت‌ها، سرزمین تولید و تجارت از جمله قدرت مذاکره تجاری و سرزمین مدیریت حرفه‌ای از جمله تیم‌سازی جهان‌شمول تعریف شده‌اند (جدول ۵).

جدول ۵) مفاهیم مرتبط با پدیده یا مقوله محوری

مقوله	مفهوم	نمونه کدهای به‌دست‌آمده
سرزمین میزبانی استعداد	فرود استعدادهای برتر	اعتبار و تقویت برند کارفرما، اولویت‌بندی نیازمندی‌ها، جامعه‌پذیری جمعی کارکنان، شرح آگهی شغلی مشخص و معین، به‌کارگیری کانال‌های اثربخش و کارآمد جذب و گزینش نیرو، مرتبط و مفید بودن پرسش‌های هدفمند در مصاحبه شغلی، ایجاد فرهنگ شرکتی مبتنی بر روابط کاری، توجه به استعدادهای متنوع در میان جوانان، در نظر گرفتن رزومه افراد در حوزه تخصصی، مدیریت و ساده‌سازی فرایند استخدام.
	قدرت به‌کارگیری قابلیت‌ها و منابع	به‌کارگیری افراد شایسته با مهارت کافی، سرمایه‌گذاری در حوزه دانش و آموزش با توجه به مهارت‌های نیروی انسانی، انتصاب مدیر باتجربه و کارآمد در حوزه بازار، تأمین رضایت کارکنان، رعایت انصاف و عدالت ارتقای شغلی کارکنان، تحول تدریجی و گام‌به‌گام برای دستیابی به اهداف، اشتراک‌گذاری اطلاعات عمومی، سیاست‌گذاری منابع انسانی.
	مدیریت استعداد بین‌المللی	فرهنگ یادگیری و یادگیری فرهنگی در سطح بین‌الملل، آموزش اصول و فنون مذاکره، جذب مشاوره در حوزه بازرگانی بین‌الملل، دسترسی به کانون فارغ‌التحصیلان و کارایی‌ها، اهمیت تجربه و کارآمدی افراد برای ساختن رهبران آینده جهانی، هماهنگی و همکاری در میان کارکنان، حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص، مزیت انطباق‌پذیری.
سرزمین توسعه مالی و سرمایه‌گذاری	راهبرد تأمین مالی	شناسایی فعالیت‌های درآمدزا، اتکا به درآمدهای پایدار، ارزیابی ریسک‌های پیش رو، شناسایی راه‌های کاهش هزینه و سودآوری بیشتر، تطبیق سررسید دارایی‌ها و بدهی‌ها، ارزیابی عملکرد مالی، تعریف استقلال مالی با توجه به وضعیت موجود.
	توانگری مؤسسه‌های مالی	اهمیت انتقال سیاست‌های پولی بین کشورها توسط مؤسسه‌های مالی، تخصیص اعتبار در بخش صنایع تولیدی، حمایت از فعالان اقتصادی در راستای توسعه صادرات، شفافیت معاملات و اطلاعات شرکت‌های

سرزمین صنعت و تجارت	بورسی، حمایت از شرکت های کارگزاری، تأمین نیاز سرمایه در گردش کسب و کارها، ثبات و پایداری مالی، ایجاد فضای رقابتی سالم بین بانک ها و مؤسسه های مالی و اعتباری.	سرمایه گذاری هدفمند
	تشکیل صندوق های سرمایه گذاری مشترک، سرمایه گذاری های خطرپذیر، اهمیت نرخ بازده سرمایه گذاری در پروژه های سرمایه گذاری، ارتباط با مشاوران سرمایه گذاری، مشارکت در بازارهای مالی، تأثیرگذاری تورم، محاسبه ریسک نزولی، تأثیرگذاری تجربیات سرمایه گذاری شده	قدرت مذاکره تجاری
	برنامه ریزی اهداف پیش از مذاکره، انتخاب پرسش های مناسب و مرتبط، جذب بهترین مشاورها و وکیل ها، تمرکز بر منافع نه موقعیت ها، پافشاری بر روی اهداف اصولی، تشکیل ائتلاف در بازار، قدرت چانه زنی در بازار، زیر نظر گرفتن نقاط ضعف و قوت رقبای، اطلاعات نام های تجاری رقیب، ظرفیت سازی در شبکه های اجتماعی، مستندسازی مسائل.	به کارگیری بازاریابی فراگیر
سرزمین مدیریت حرفه ای	کمپین های بازاریابی، طراحی کمپین های تبلیغاتی، ارتباط تلفنی برای جذب مشتریان بالقوه، تأثیرگذاری کمپین های فرهنگی، توجه به زنان و اقلیت های نژادی و قومی، رعایت حریم خصوصی مشتریان، حق دسترسی سریع و آسان محصولات و خدمات برای مشتریان، به کارگیری شبکه های مستقیم توزیع محصولات.	کاربرد مصرف محصول
	محصولات بادوام و باکیفیت، اندازه و فرم محصولات، بهبود کیفیت عملکردی محصولات، کیفیت تطابق پذیری زیاد، تعمیرپذیری در محصولات، تعویض و عودت کالا، ارائه ضمانت نامه، رعایت استانداردسازی در طراحی محصولات و خدمات، افزایش قابلیت اطمینان، مشتریان خوشحال ضامن موفقیت کسب و کار، اهمیت قیمت گذاری محصولات مشتری مدار.	تیم سازی جهان شمول
	رشد علمی اعضای تیم در راستای اهداف کسب و کار، عهد همگانی بر اهداف مشترک، اعتمادسازی، برنامه ریزی برای نیازهای آموزشی، ترسیم اهداف جذاب، تقویض اختیار راهبردی، برنامه ریزی منطقه ای و محلی برای مشتریان و نمایندگان جدید، خاصیت هم افزایی در تیم، انعطاف پذیری در حین انجام فرایندهای کاری.	رفتار سازمانی بین المللی
	تصمیم گیری بر اساس اجماع، شناسایی تفاوت های فرهنگی رفتار مدیران ارشد، درک آداب و رسوم رفتارهای محلی، درک ارتباطات غیر کلامی، فرهنگ انطباق پذیری، برقراری ارتباطات غیررسمی، ارزیابی سبک و رفتارهای فردی، انتخاب و استخدام کارمندان مطابق با شرایط بین المللی.	مدیریت تعارض در کسب و کار
	شخصیت و اعتبار اجرایی، شناسایی اهداف ناسازگار، قدرت حل مسئله و یافتن راه حل، میانجیگری و داوری، غلبه بر تفاوت های جنسیتی، نظام پیشنهادها و ارائه پیشنهادها، تعامل گرایی، میانه روی و اعتدال گرایی، وابستگی متقابل مثبت.	قدرت گفتمان پذیری در کسب و کار

شرایط علی

در این مدل، شرایط علی آن دسته از رویدادها و وقایع هستند که بر پدیده تأثیر می‌گذارند و نشان می‌دهند چرا و چگونه افراد و گروه‌های مدنظر به مقوله محوری مبادرت می‌کنند (Strauss & Corbin, 1998). بسیاری از موارد مطرح‌شده در مصاحبه‌ها، مرتبط با شرایط علی، شامل مواردی از جمله سرزمین نوآوری و سرزمین دانش و آموزش هستند که موجب طراحی الگوی سرزمین فرصت‌ها شده‌اند. در **جدول ۶**، شش مفهوم شرایط علی در دو مقوله اصلی دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۶) مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شرایط علی

مقوله	مفهوم	نمونه کدهای به‌دست‌آمده
سرزمین نوآوری	مدیریت شتاب نوآوری	بحث و گفت‌وگو درباره ایده‌های نو، تطبیق‌پذیری ایده‌ها، تقدیر از بهترین و پرکاربردترین ایده‌ها، ایجاد کانال‌های ارتباطی با مشتریان، درک عمیق نسبت به نیازهای برآورده‌نشده، ضرورت تعامل صنعت و دانشگاه، تدوین راهبردهای رقابتی، راهکارهای افزایش بهره‌وری، مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری، ارتقای کارکنان خلاق و نوآور، تأثیرگذاری رهبران ایده، دعوت از دانشجویان تحصیلات تکمیلی.
	کاربرد مهندسی معکوس	دست‌یابی به نقشه طراحی محصول، دست‌یابی به دانش و اطلاعات فنی از طریق تجزیه محصول، توانایی الگوبرداری رقابتی، آموزش نیروی متخصص مورد نیاز در صنایع راهبردی‌محور، ارزیابی عملکرد محصول در حین انجام کار، درک جایگاه رهبر یا پیرو در کسب‌وکار، کاهش زمان فرایند توسعه محصول، توجه هم‌زمان به توسعه کسب‌وکار و تمرکز بر مشتری‌مداری.
	پرورش تفکر ناب	تفکر مربیگری به‌جای رئیس و مرئوس، شناساندن جریان ارزش محصول، هم‌سودن رشد محصول با نیاز بازار، رویکرد بهبود مستمر، ایجاد بازار سالم و رقابتی، افزایش روحیه و تعامل بین کارمندان، پیشینه‌کردن ارزش برای مشتری، هنر موضع‌یابی برای نام‌های تجاری، ارائه خدمات باکیفیت، خلاقیت در ارائه خدمات، قیمت‌گذاری ارزشی، بردباری و استقامت در انجام فعالیت‌های کارآفرینی.
سرزمین دانش و فناوری	دانش نوین	آینده‌پژوهی و آینده‌نگری، تفکر طراحی، تطابق مهارت‌های فردی با یادگیری سازمانی، آموزش مشتری‌مداری، یادگیری مهارت‌های فروش، وفاداری و جذب مشتری، آموزش برقراری روابط عمیق و بلندمدت با مشتریان، دانش بازگرداندن مشتری، مشارکت در فعالیت‌های خیرخواهانه و انگیزه‌آفرین، یادگیری برنامه‌ریزی راهبردی.
	تجربه‌گرایی	تبیین نقش سنجش بازار، سنجش رضایت مشتری، کاربرد پژوهش‌های آزمایشگاهی، شناسایی و ارزیابی رقبای بهره‌بردار از تنوع فرهنگی، عبرت‌آموزی در بازار، دعوت از انجمن دوستداران نام تجاری شرکت، یکپارچگی دانش و تجربه در کارآفرینی.
	فناوری آموزشی در کسب‌وکار	انبارش داده‌ها و داده‌کاوی، جمع‌آوری داده‌های مناسب، تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری‌شده، طراحی سامانه گردآوری اطلاعات رقابتی، ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی فروش، اهمیت گروه کانونی آنلاین، ایجاد تالارهای گفت‌وگوی اینترنتی درباره محصولات و خدمات مصرفی با توزیع کنندگان و نمایندگان

فروش، آموزش بازاریابی مستقیم و تعاملی، آموزش نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت داده های داخلی شرکت.		
--	--	--

شرایط مداخله گر

شرایط مداخله گر، شرایط عمده و عمومی هستند که با توجه به زمان، فضا و فرهنگ، به عنوان تسهیلگر یا محدودکننده راهبردها اقدام می کنند (Strauss & Corbin, 1998). در این پژوهش، ۴ مفهوم مرتبط با مقوله سرزمین نظارت و کنترل در شرایط مداخله گر مدنظر قرار گرفته شده اند که در **جدول ۷** نشان داده شده اند.

جدول ۷) مفاهیم و مقوله های مرتبط با شرایط مداخله گر

مقوله	مفهوم	نمونه کدهای به دست آمده
سرزمین نظارت و کنترل	جامعه گرایی	نظارت بر شبکه های اجتماعی، معیارهای ارزیابی شبکه های اجتماعی، مدیریت شهرت و اعتبار آنلاین، تحلیل فعالیت های آنلاین رقبا، شناسایی فرصت های تعامل با مخاطبان، تأثیرگذاری هنجارها و آداب و رسوم اجتماعی، دعوت از مشتریان فعال در شبکه های اجتماعی، سلامت اجتماعی محصولات، شناسایی افراد تأثیرگذار و سفیران برند، انجمن های اجتماعی، تأثیرگذاری ساختار خانواده و سبک زندگی بر رفتار مصرف کننده، پیامد منفی حذف یا بی توجهی به عقاید مذهبی، پیگیری و پاسخ گویی به پیام های ارسالی.
	پیگیری و بازرسی ویژه	اشراف اطلاعاتی، کسب اطلاعات و اخبار، نفی تبعیض و فسادستیزی، تجسس دائمی، بازرسی های پنهان، نظارت مستقیم، بینش و تدبیر، نظارت بر حاکمیت شرکتی، نظارت بر عملکردها، نظرسنجی از سیاستمداران و سهامداران درباره محصولات، عزل و نصب مدیران ارشد و مدیرعامل مبتنی بر شایستگی.
	قوانین و مقررات	نظارت مستمر بر اجرای برنامه ها و پیشرفت سالانه، نظارت بر تخصیص اعتبارات اجرایی، قانون مداری، سازش ناپذیری در اصول، نظارت بر رایانه های شرکت، استفاده از نرم افزارهای قانونی در شرکت، استقلال و پاسخ گویی.
	نظم و انضباط مالی	نظام مند کردن پرداخت حقوق و دستمزد، توزیع عادلانه حقوق و دستمزد، ثبت و نگهداری حساب ها، نظارت بر هزینه های مسافرتی و مأموریت، نظارت بر سفارشات خرید، گزارش های مالی ماهانه، مشخص بودن منبع و کسب درآمد، حامیان مالی و اسپانسرها، مدیریت هزینه ها و فعالیت ها مطابق بودجه مصوب، حفاظت از دارایی ها، نظارت بر نتایج برنامه های عملیاتی.

شرایط زمینه ای

شرایط زمینه ای، شرایطی هستند که موقعیتی را ایجاد می کنند که به شکل عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوط می شود. افراد با توجه به ایجاد موقعیت، کنش و واکنش خود را نسبت به پدیده مدنظر نشان می دهند (Strauss & Corbin, 1998). شرایطی که شرکت ها از طریق آنها فرایند سرزمین فرصت ها در شکل گیری بنگاه های کوچک و متوسط را انتخاب و اجرا می کنند، شامل سرزمین شتاب توسعه و سرزمین سهامداران است (جدول ۸).

جدول ۸) مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مقوله	مفهوم	نمونه کدهای به دست آمده
سرزمین شتاب توسعه	مدیریت یکپارچه سبز	نقشه‌برداری در فرایند کسب و کار، کاربرد فرایند تحلیل شبکه‌ای، دعوت از استعدادهای درخشان در محیط‌های آموزشی، سفارش محصولات از طریق کیوسک‌های اینترنتی، تولید محصولات ارزشمند مطابق نیاز جامعه، راه‌های حفاظت از محیط‌زیست، مدیریت پسماندها، اجرای سیستم‌هایی برای کاهش زباله، اخلاق محوری در مسائل، دستورالعمل‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت سبز، گفت‌وگوهای اجتماعی در ارتباط با مشاغل سبز، سرمایه‌گذاری در محصولات سبز، اهمیت مدیریت منابع انسانی سبز، ارتقای کیفیت زندگی مشتریان و کارمندان.
	مدیریت مالی سبز	دستورالعمل‌ها و استانداردهای مالی سبز، تخصیص منابع مالی سبز، سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت سبز، صرفه‌جویی در امور مالی، اوراق قرضه سبز، تأمین مالی زیرساخت‌های پایدار، افزایش آگاهی و اطلاع‌رسانی از امور مالی سبز، دعوت از سهامداران در تصمیم‌گیری محیط‌زیست شرکت‌ها.
	تجاری‌سازی صنایع	شکل‌گیری اکوسیستم‌ها، اکتساب فناوری از طریق همکاری فناورانه، توافق‌نامه‌های تجاری منطقه‌ای، جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، بهبود رقابت‌پذیری بنگاه‌های کوچک و متوسط، شایستگی منابع انسانی، افزایش جذب نیروی کار جوان جدید، پشتیبانی مالی، مشوق‌های مالی و مشوق‌های مالیاتی، حمایت از طرح‌های صنعتی، پاسخ‌گویی به نیاز بازار، آموزش مداوم و توسعه حرفه‌ای برای صاحبان مشاغل.
سرزمین سهامداران	مدیریت سبز جهانی	توسعه روابط اقتصادی فرامرزی، آموزش محیط‌زیست برای تمام مشتریان هدف، ترویج فرهنگ صلح، ظرفیت‌یابی در صنعت جهانگردی و گردشگری، تلویزیون‌های تبلیغاتی و بیلبردهای دیجیتالی، توسعه پایدار برای روستاییان، توسعه صنایع و محصولات هیبریدی و برقی، کاهش آلودگی و تولید برق از فاضلاب صنایع لبنی، تقویت آگاهی زنان از مدیریت پسماند خانگی، حمایت از پژوهش‌های سبز.
	توسعه حاکمیت شرکتی	تأمین حداکثری منافع سهامداران، حمایت از حقوق ذی‌نفعان، ارزیابی مدیران و مدیریت پاداش‌ها، کاهش تضاد و اختلاف میان اعضا، تسهیل دسترسی به بازار سرمایه، رعایت استانداردهای حرفه‌ای و مقررات مربوط، اهمیت حسابرسی و حسابداری، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی، افشا و شفافیت به موقع، تقویت استقلال و هویت بخشی.
	قدرت سرمایه‌گذاری اجتماعی	پروژه‌های کارآفرینی پایدار، ارائه خدمات اجتماعی و حمایتی، کاهش فقر و توانمندسازی نیازمندان از طریق کسب و کارهای خرد، مراقبت از کودکان کار، جذب مشارکت در پروژه‌های اجتماعی، بازاریابی خیرخواهانه، مسئولیت اجتماعی در حوزه درمان و بهداشت.
	قدرت بازار سهام	الگوی تأمین مالی شرکت‌ها، تقسیم‌بندی مناسب سود سهام بین سهامداران، متنوع‌سازی سبد سهام، سیاست‌های اقتصادی کارآ برای جذب سرمایه، نرخ بهره کم و جذابیت سهام، تقویت بازار محصول، کیفیت گزارشگری مالی، تلاش برای پایداری سود مدنظر، اهمیت سهام ترجیحی برای افراد با سابقه مالی و اداری در شرکت‌ها، بررسی عملکرد بلندمدت سهام.

راهبردها

راهبردها و اقدامات طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که خروجی مقوله محوری الگو یا مدل هستند و به پیامدها ختم می‌شوند. آنها مجموعه تاکتیک‌های هستند که برای مدیریت، اداره یا پاسخ به پدیده تحت بررسی اتخاذ می‌شوند (Strauss & Corbin, 1998). این راهبردها و اقدامات را می‌توان به‌نوعی گام‌های فرایند سرزمین فرصت‌ها برای شکل‌دهی بنگاه‌های کوچک و متوسط دانست که شامل سرزمین جهانی شدن و سرزمین دیجیتال‌سازی هستند (جدول ۹).

جدول ۹) مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با راهبردها

مقوله	مفهوم	نمونه کدهای به‌دست‌آمده
سرزمین دیجیتال‌سازی	توسعه هوش مصنوعی	کاربرد پایگاه داده مشتریان، رشد کارایی الگوریتمی در بازار، ترغیب فروشندگان به فروش بهتر با استفاده از فناوری، پیش‌بینی رفتار فردی مشتریان و حساسیت‌های قیمتی، پیش‌بینی‌های آماری، پشتیبانی هوش مصنوعی از هوش رقابتی، ترسیم نقشه راه مشتری، پیش‌بینی تغییر تقاضای مشتریان.
	اکوسیستم دیجیتالی	نقش سیستم‌های خودکار در کاهش قیمت‌ها و افزایش رضایت مشتریان، خلق ارزش برای مشتریان، هماهنگی بین تأمین‌کنندگان، همکاری شرکت‌ها با یکدیگر در زمینه دیجیتال، داشتن پایگاه کاربر قوی، ارتقای فرهنگ باز و همکارانه، تأثیرگذاری شرکت‌های فین‌تک، استقبال از تغییر و تحول مبتنی بر دیجیتال‌بودن کسب‌وکار.
	جهانی‌سازی دیجیتال	شرکت در نمایشگاه‌های دیجیتال، ارائه خدمات آنلاین جهانی، فروش محصولات و خدمات در فضای مجازی در سطح جهانی، خرید داده از منابع خارجی، به‌کارگیری متخصصان خارج از شرکت برای کسب هوشمندی، محو فاصله‌های زمانی و مکانی و شیوه‌های ارتباط شبکه‌ای، یادگیری از تنوع فرهنگ‌های جهانی، تحویل کالاها و خدمات دیجیتالی با هزینه بسیار کم، استفاده از شرکت‌های چندملیتی خرد.
سرزمین جهانی‌شدن	ایفای نقش تعاملات جهانی	داشتن اهداف واقع‌بینانه، شنود مؤثر، موقعیت‌شناسی، توانایی مدیریت اختلافات فرهنگی، تقویت ارتباطات فرهنگی، فراگیری فرهنگ‌های تجاری متفاوت، اهمیت کالاهای فرهنگی، پیش‌بینی و تحلیل ریسک‌های سیاسی و قانونی، تأثیرگذاری شرکای محلی، ارتباط با نمایندگان دولت‌های خارجی، شناخت آداب‌ورسوم و فرهنگ‌های بین‌المللی.
	ایجاد اتحادهای راهبردی	تعهدات قابل قبول برای همکاری‌های بلندمدت، زنجیره تأمین قوی، دستیابی به یک بازار محدود، توسعه محصولات با ویژگی‌های منطقه‌ای، مسدودکردن تهدیدات رقابتی، تلاش برای به دست آوردن سهم بازار، کانال‌های توزیع خرده‌فروشی، ایجاد انبارهای توزیع مشترک.
	قدرت اجماع‌سازی	تقسیم کار عادلانه، شناسایی مشکل یا مسئله، کشف منافع مشترک و راه‌حل‌های یکپارچه، ایجاد چارچوبی مشترک برای توسعه راه‌حل مناسب، حل‌وفصل اختلافات پیچیده و چندجانبه، شناسایی و ارزیابی راه‌حل‌های جایگزین، تأثیرگذاری ارتباطات چهره‌به‌چهره، گفت‌وگوی محترمانه، حل مشکلات رودررو توسط یک میانجی.

پیامدها

پیامدها همان برون‌دادها یا نتایج کنش‌ها و واکنش‌ها نسبت به پدیده یا مقوله محوری هستند (محمّدی، ۱۳۹۳). برخی از این پیامدها نسبت به پدیده مدنظر خواسته و برخی ناخواسته هستند (Strauss & Corbin, 1998). بخش آخر مدل سرزمین فرصت‌ها برای شکل‌دهی بنگاه‌های کوچک و متوسط شامل پیامدهایی می‌شود که به توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌انجامند. با توجه به کدگذاری باز، مفاهیم مربوط به پیامدهای مدل سرزمین فرصت‌ها استخراج شده‌اند و بر همین اساس، پیامدها در مقوله مهم سرزمین قدرت رقابت‌پذیری و سرزمین نهضت صادرات طبقه‌بندی شده‌اند. جدول ۱۰ به مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به پیامدهای مدل مربوط اشاره دارد.

جدول ۱۰) مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با پیامدها

مقوله	مفهوم	نمونه کدهای به دست آمده
سرزمین قدرت رقابت‌پذیری	هوش رقابتی	چشم‌انداز رقابتی، دستورالعمل‌های راهبردی، شناسایی رقبای اصلی، جمع‌آوری اطلاعات شرکت‌های رقیب، آگاهی از فعالیت و مقاصد رقبای پیش‌بینی حرکات بعدی رقبای ابزارهای پیشبرد فروش، تفکر تحلیلی، آمادگی برای نبرد تجاری، جمع‌آوری اطلاعات درباره مشتریان خود و رقیب
	هوش مالی	برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی، سودآوری و بازگشت سرمایه، مهارت حل مسائل مالی، دریافت اطلاعات مالی قابل اعتماد و کارآمد، ارتقای آگاهی و دانش مالی رفتاری، تحلیل صورت‌های مالی، تأثیرگذاری گزارش سود و زیان، راهکارهای افزایش ثروت.
	هوش اجتماعی	انجام پژوهش‌های بازار، الگوبرداری از افراد موفق کارآفرین، پیگیری و رسیدگی شکایت‌ها از طرف مشتریان، تبدیل اطلاعات به ایده‌های جدید، تقویت روحیه همکاری گروهی، تفسیر اطلاعات دریافتی در شبکه‌های اجتماعی.
سرزمین نهضت صادرات	مدیریت فروش جهانی	راهبرد و اهداف نیروی فروش، آموزش فروشندگان، جذب نیروهای فروش با انگیزه و ماهر، ارزیابی عملکرد توزیع‌کنندگان و فروشندگان، همکاری با متخصصان فنی، مدیریت مشتریان بزرگ، تعیین هدف‌های قیمت‌گذاری، استخدام مدیر فرهنگی برای کار با فرهنگ‌های مختلف، برگزاری جلسات بین خریداران و فروشندگان، پیشنهادها و محصولات و نیاز مشتریان، شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی، توسعه فروشگاه‌های آنلاین، استفاده از تجربیات بین‌المللی مدیران ارشد.
	قدرت صادرات	بازارشناسی، انتخاب بازار هدف، قدرت برندسازی، متمایز کردن محصولات، افزایش کیفیت محصولات، بسته‌بندی مناسب، یارانه صادرکنندگان، تعهد متقابل در صادرات، تأثیرگذاری نرخ ارز یک کشور، تجزیه و تحلیل مشتریان از دست‌رفته، پژوهش درباره صادرات.

مدل پژوهش

مدل پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل (۱) مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

بنگاه‌های کوچک و متوسط در کشورهای در حال توسعه از نظر توسعه اقتصادی و اجتماعی بسیار حائز اهمیت هستند. با توجه به گستردگی سازوکارهای سرزمین فرصت‌ها، این پژوهش با استفاده از راهبرد داده‌بنیاد نظام‌مند (گردنتئوری)، مدلی را برای سرزمین فرصت‌ها برای شکل‌دهی بنگاه‌های کوچک و متوسط احصا کرد. این مدل با استفاده از کدگذاری باز اطلاعات به دست آمده از مدیران و متخصصان در بنگاه‌های کوچک و متوسط به تکه‌های مفهومی تبدیل شد و پس از ایجاد مفاهیم، مؤلفه‌های اصلی استخراج شدند و پس از کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، مدل مفهومی پژوهش به دست آمد.

سرزمین میزبانی استعدادها از طریق فرود استعداد برتر، قدرت به کارگیری قابلیت‌ها و منابع و مدیریت استعداد بین‌المللی، عمده فعالیت‌های سرزمین فرصت‌ها برای شکل‌دهی بنگاه‌های کوچک و متوسط را تشکیل می‌دهد. مطالعات نشان می‌دهند مدیریت استعداد از موضوع‌های راهبردی کلیدی برای رهبران سازمان‌های جهانی به شمار می‌رود. معمولاً موفقیت سرزمین فرصت‌ها با استفاده از ایجاد فرهنگ‌سازی شرکتی مبتنی بر روابط کاری، انتصاب مدیر باتجربه و کارآمد و مزیت انطباق‌پذیری در سرزمین میزبانی استعدادها، نقشی مهم را ایفا می‌کند که با یافته‌های

کریشنان و اسکولین^۱ (۲۰۱۷) مطابقت دارد. شرکت‌های کوچک و متوسط معمولاً فرهنگ سازمانی پویا و غیررسمی دارند که می‌تواند به جذب استعدادهای خلاق کمک کند. مدیران در این شرکت‌ها معمولاً نقش‌هایی چندگانه دارند و باید در شناسایی و پرورش استعدادها فعال باشند که با یافته‌های اوسانوا^۲ و همکاران (۲۰۲۵) مطابقت دارد. راهبرد تأمین مالی، توانگری مؤسسه‌های مالی و سرمایه‌گذاری هدفمند از مقوله‌های اصلی سرزمین توسعه مالی و سرمایه‌گذاری را شامل می‌شود. اتکا به درآمدهای موجود و کاهش وابستگی درآمدهای ناپایدار، اهمیت انتقال سیاست‌های پولی بین کشورها توسط مؤسسه‌های مالی و تشکیل صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک، نقشی مهم در بخش توسعه مالی و سرمایه‌گذاری بنگاه‌های کوچک و متوسط دارد که در یافته‌های گاباندی و آمیشا^۳ (۲۰۱۴) با در نظرگرفتن نقش بانک‌های تجاری در تأمین مالی خرد و سایر مؤسسه‌های مالی برای شکل‌گیری بنگاه‌های کوچک و متوسط مورد اشاره قرار گرفته است. بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی معمولاً به دلیل ریسک زیاد و نبود وثیقه‌های کافی، تمایل کمتری به اعطای وام به بنگاه‌های کوچک و متوسط دارند. برخی اوقات، این بنگاه‌ها با هزینه‌های تأمین مالی و نرخ بهره زیاد یا شرایط دشوار بازپرداخت برای شرکت‌های کوچک قابل مدیریت نیستند. صندوق‌های ضمانت از طریق تضمین بازپرداخت وام‌ها برای کاهش ریسک بانک‌ها و بودجه‌های کمک‌های مالی غیربازپرداختی برای پروژه‌های خاص، مانند نوآوری یا صادرات، نقش حمایتی دارند. تهیه صورت‌های مالی شفاف و دقیق برای جلب اعتماد بانک‌ها و سرمایه‌گذاران، ارتباط با اتاق‌های بازرگانی، انجمن‌های صنعتی یا مراکز کارآفرینی برای دسترسی به منابع مالی، نقشی مهم در توسعه این بنگاه‌ها ایفا می‌کند که با یافته‌های ژانگ^۴ و همکاران (۲۰۲۵) مطابقت دارد. در سرزمین صنعت و تجارت، به قدرت مذاکره تجاری، کاربرد مصرف محصول و به‌کارگیری بازاریابی فراگیر در کسب‌وکار اشاره شده است. موفقیت در این بخش به برنامه‌ریزی اهداف پیش از مذاکره، ایجاد کمپین‌های بازاریابی و کاربرد محصولات بادوام بستگی دارد. بر اساس یافته‌های البرون و پارو دی وال^۵ (۲۰۰۸)، سرمایه رابطه‌ای از طریق مذاکره و همکاری، مزیتی راهبردی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط دارد. بر اساس یافته‌های گل^۶ (۲۰۱۴)، به‌کارگیری بازاریابی فراگیر و کاربرد مصرف محصول در بنگاه‌های کوچک و متوسط عمدتاً به دلیل در دسترس نبودن منابع مالی و عدم آگاهی افراد، مشکلاتی اساسی به همراه دارد. پژوهش‌ها در زمینه بازاریابی با تمرکز بر مشاهده، پرسش، بحث، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، آینده‌نگری و ایجاد کمپین‌های تبلیغاتی، می‌تواند فرصت‌های زیادی را در این حوزه شناسایی کند. بازاریابی در بنگاه‌های کوچک و متوسط نیازمند خلاقیت، استفاده هوشمندانه از

¹ Krishnan & Scullion

² Usanova

³ Gbandi & Amissah

⁴ Zhang

⁵ Welbourne & Pardo del Val

⁶ Goel

منابع محدود و تمرکز بر نیازهای مشتری است. با بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال، راهبردهای محلی و شبکه‌سازی، این شرکت‌ها می‌توانند تأثیری جالب توجه در بازار داشته باشند. افزایش آگاهی از برند به این بنگاه‌ها کمک می‌کند تا در بازارهای رقابتی دیده شوند. همچنین، جذب و حفظ مشتری و ایجاد ارتباط مؤثر با مشتریان برای افزایش وفاداری در این بنگاه نقش اساسی دارد که با یافته‌های سون و لی^۱ (۲۰۲۵) مطابقت دارد. سرزمین مدیریت حرفه‌ای برای شکل‌دهی بنگاه‌های کوچک و متوسط نیازمند تیم‌سازی جهان‌شمول، رفتار سازمانی بین‌المللی، قدرت گفتمان‌پذیری و مدیریت تعارض در کسب‌وکار است. حمایت از رشد علمی اعضای تیم در راستای رشد کسب‌وکار، ارزیابی سبک و رفتارهای فردی و انتخاب و استخدام کارمندان با شرایط بین‌المللی، نیازمند تیم‌سازی جهان‌شمول و رفتار سازمانی بین‌المللی است. پاپسکو و دروسی^۲ (۲۰۱۲) معتقد هستند مدیریت رفتار سازمانی و یادگیری تیمی به‌شدت تحت تأثیر ارزش‌های اصلی است و به پرسش‌هایی دربارهٔ چگونگی و چرایی عملکرد افراد و گروه‌ها در محیط‌های کسب‌وکار پاسخ می‌دهد. بر اساس یافته‌های پرن و جنیوس^۳ (۲۰۰۵)، اعتقاد به ایدئولوژی بازارمحور و رعایت فن در مواجهه با مشتریان به ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری تجاری و قدرت گفتمان‌پذیری در حوزه نوآوری و کارآفرینی منجر می‌شود. البته پرن و جنیوس گفتمان‌های دولتی در زمینه کارآفرینی و انگیزه‌های زیربنایی دستور کار دولت در حمایت از کارآفرینان را زیر سؤال می‌برند. اردن^۴ (۲۰۱۴) معتقد است نقش مدیریت منابع انسانی در مدیریت تعارض در بنگاه‌های کوچک و متوسط بسیار حائز اهمیت است. وظایف منابع انسانی در مواجهه با تضادها در این صنایع معمولاً توسط مدیرانی انجام می‌شود که از شخصیت و اعتبار اجرایی زیادی برخوردار هستند. البته مدیریت منابع انسانی در بنگاه‌های کوچک و متوسط به دلیل اندازه شرکت، اولویت‌های مالک و غیررسمی بودن متفاوت است؛ همچنین، غلبه بر تفاوت‌های جنسیتی در بخش منابع انسانی این صنایع، نقشی مهم در حل تعارضات در کسب‌وکار دارد (Erden, 2014; Bordean et al., 2020). کارکنان دارای مهارت و انگیزه عامل اصلی موفقیت و نوآوری و موتور رشد در بنگاه‌های کوچک و متوسط هستند. نیروی انسانی چابک و انعطاف‌پذیر موجب پاسخ‌گویی سریع به تغییرات بازار در این بنگاه‌ها می‌شود. کارکنان با تعامل مستقیم با مشتریان، تأثیر زیادی بر تجربه مشتری دارند. استخدام از جامعه محلی برای کاهش هزینه‌ها و افزایش وفاداری در این بنگاه‌ها انجام می‌شود. جذب نیرو از طریق معرفی کارکنان فعلی یا پلتفرم‌های آنلاین (مانند لینکدین یا وبسایت‌های کاریابی ایرانی مانند جابینجا) صورت می‌گیرد. ایجاد محیط کاری دوستانه و مشارکتی، ارائه انعطاف در ساعات کاری، قدردانی عمومی یا فرصت‌های رشد،

¹ Sun & Lee

² Popescu & Drucy

³ Perren & Jennings

⁴ Erden

مشوق‌های مالی محدود اما هوشمند، مانند پاداش‌های عملکردی یا سهام شرکت، و توجه به نیازهای شخصی کارکنان برای افزایش رضایت، از نکات کلیدی در جذب و نگهداشت منابع انسانی در این بنگاه‌ها هستند (Chuang, 2025).

مهم‌ترین شرایط علی سرزمین دانش و آموزش و سرزمین نوآوری است. دانش نوین، تجربه‌گرایی و فناوری آموزشی در کسب‌وکار، مقوله‌های اصلی سرزمین دانش و آموزش را تشکیل می‌دهند. آینده‌پژوهی و آینده‌نگری در کسب‌وکار، مدیریت سنجش رضایت مشتریان و ضرورت توجه به انبارش داده‌ها و داده‌کاوی برای توسعه دانش در بنگاه‌های کوچک و متوسط بسیار حائز اهمیت هستند؛ با این حال، بنگاه‌های کوچک و متوسط با درصد زیادی از مشاغل رسمی در کشور، درآمد زیادی ایجاد می‌کنند. آنها با محصولات و خدمات به عموم مردم و سایر شرکت‌های بزرگ و همچنین، به نهادهای دولتی خدمات می‌دهند. با روند فزاینده جهانی شدن اقتصاد و دیجیتالی شدن ارتباطات، مدیریت دانش و آموزش در بنگاه‌های کوچک و متوسط در راستای نوآوری‌های فناورانه نقشی مهم را ایفا می‌کند. انتظار می‌رود افزایش بهره‌وری جالب توجه از بهبود مدیریت دانش و آموزش در این بنگاه‌ها حاصل شود. بر اساس یافته‌های جونپور^۱ و همکاران (۲۰۲۰)، سه مرحله مدیریت دانش و آموزش در بنگاه‌های کوچک و متوسط عبارت‌اند از: ایجاد دانش که در آن دانش ایجاد، کسب و تأیید می‌شود، ذخیره دانش که در آن دانش حفظ و با توجه به تخصص و توانایی کارکنان سازمان‌دهی می‌شود و در مرحله آخر، انتقال دانش که در آن بازیگران مختلف در عرصه‌های مختلف به ویژه فناوری نوین در کسب‌وکار به تبادل، اشتراک‌گذاری و انتشار دانش مشغول می‌شوند که با اجزای سرزمین مدیریت دانش و آموزش مطابقت دارد. تطبیق مدیریت دانش و آموزش با توسعه نوآوری موجب رشد اقتصادی بنگاه‌های کوچک و متوسط در جوامع می‌شود. دانش و آموزش در بنگاه‌های کوچک و متوسط از عوامل کلیدی برای افزایش بهره‌وری، نوآوری و رقابت‌پذیری هستند. با توجه به محدودیت‌های منابع در این بنگاه‌ها، مدیریت دانش و اجرای برنامه‌های آموزشی مؤثر نیازمند رویکردهای هوشمندانه و مقرون‌به‌صرفه است. کارکنان آموزش‌دیده وظایف را با کارایی و کیفیت بیشتری انجام می‌دهند. دانش به‌روز در میان کارکنان به توسعه محصولات و خدمات جدید کمک می‌کند. همچنین، آموزش مستمر به بنگاه‌ها کمک می‌کند تا با فناوری‌ها و روندهای بازار همگام شوند (Sima et al., 2025). مدیریت شتاب نوآوری، کاربرد مهندسی معکوس و پرورش تفکر ناب از اجزای مهم سرزمین نوآوری به شمار می‌آیند. موفقیت در این بخش با توجه به اجزای سرزمین نوآوری به تطبیق‌پذیری ایده‌ها با فضای کسب‌وکار، دستیابی به نقشه طراحی محصول و هم‌سویی رشد محصول با نیازهای بازار بستگی است. بر اساس یافته‌های بنون^۲ و همکاران (۲۰۲۰)، تطبیق نوآوری در محصول و نوآوری در خدمات با ایجاد کانال‌های ارتباطی با مشتریان موجب پایداری و توسعه نوآوری در کسب‌وکار می‌شود. نوآوری فرایند در طراحی مجدد کسب‌وکار، طراحی مجدد زنجیره

^۱ Júnior

^۲ Beynon

ارزش صنعت و پرورش تفکر ناب در صنایع کوچک و متوسط بسیار حائز اهمیت است. بر اساس یافته‌های پاور^۱ و همکاران (۲۰۲۱)، کاربرد مهندسی معکوس به عنوان یک رشته نوظهور با به کارگیری راهبردهای معکوس و راهبردهای بازگشت موجب توسعه نوآوری در این صنایع می‌شود؛ از این رو، نوآوری در محصول، نوآوری فرایند و کاربرد مهندسی معکوس، اهمیت قابلیت‌های نوآوری در کمک به کارآفرینان در بنگاه‌های کوچک و متوسط را برای پایداری کسب و کار و بهبود نقاط قوت رقابتی تأیید می‌کند. نوآوری در بنگاه‌های کوچک و متوسط یکی از عوامل کلیدی برای بقا، رشد و رقابت پذیری در بازارهای پویاست. این بنگاه‌ها به دلیل ساختار چابک و انعطاف پذیر خود، پتانسیل زیادی برای نوآوری دارند. نوآوری در محصولات، خدمات یا فرایندها، بنگاه‌ها را از رقبا متمایز می‌کند. توسعه محصولات یا خدمات جدید امکان ورود به بازارهای جدید را فراهم می‌کند. همچنین، بهبود فرایندها از طریق نوآوری، هزینه‌ها را کاهش و کارایی را افزایش می‌دهد (Khan et al., 2025).

سرزمین نظارت و کنترل در فرایند سرزمین فرصت‌ها برای شکل‌گیری بنگاه‌های کوچک و متوسط نقش مداخله‌گر را ایفا می‌کند. جامعه‌گرایی، بازرسی ویژه، قوانین و مقررات و انضباط مالی از عوامل اصلی شکل‌دهنده سرزمین نظارت و کنترل در سرزمین فرصت‌ها هستند. اهمیت سرزمین نظارت و کنترل به بهبود سطح خدمات مشتری، اشراف اطلاعاتی و کسب اطلاعات و اخبار در بنگاه‌ها، نظارت مستمر بر اجرای برنامه‌ها و پیشرفت سالانه و توزیع عادلانه حقوق و دستمزد بستگی دارد. بر اساس یافته‌های تورنر^۲ و همکاران (۲۰۰۹)، عوامل موفقیت‌آمیز در بنگاه‌های کوچک و متوسط عبارت‌اند از: مشاوره با مشتریان، برنامه‌ریزی، تخصیص عادلانه منابع و نظارت و کنترل. با توجه به یافته‌های تورنر و همکاران، برنامه‌ریزی و نظارت و کنترل در بنگاه‌های کوچک و متوسط بسیار بااهمیت است. البته مشاوره با مشتریان برای بنگاه‌های کوچک نقش بسزایی داشت. آنتونی^۳ (۱۹۶۵) معتقد است نظارت و کنترل در مدیریت فرایندی است که به وسیله آن مدیران شرکت‌ها باید اطمینان یابند منابع به دست آمده به طور مؤثر و کارآمد در اجرای قوانین و مقررات و تحقق اهداف تعیین شده استفاده می‌شوند. موفقیت نظارت و کنترل به تحقق اهداف و استانداردهای کاری و انضباط مالی بنگاه‌ها بستگی دارد (Schleinschok et al., 2017). عدم نظارت و کنترل بر نتایج سازمانی و فردی موجب کاهش بهره‌وری، افزایش هزینه‌های قانونی و کاهش وفاداری مشتریان به محصولات و خدمات بنگاه‌ها می‌شود (Liang, 2016). میلز^۴ (۲۰۱۹) نظارت و کنترل را عاملی برای انضباط سازمانی و مالی استدلال کرد. به طور کلی، نظارت و کنترل در بنگاه‌های کوچک و متوسط دارای مکانیسم‌های خاصی است که مدیران بنگاه‌ها می‌توانند آن را در فرایند اجرای راهبرد سرزمین فرصت‌ها به کار برند. نظارت و کنترل در بنگاه‌های کوچک و متوسط برای اطمینان

¹ Pawar

² Turner

³ Anthony

⁴ Mills

از عملکرد بهینه، مدیریت منابع محدود و دستیابی به اهداف راهبردی ضروری است. این فرایندها به دلیل ساختار ساده و منابع محدود بنگاه‌های کوچک و متوسط باید کارآمد، انعطاف‌پذیر و متناسب با نیازهای بنگاه طراحی شوند. اطمینان از استفاده مؤثر از منابع مالی، انسانی و مادی موجب بهینه‌سازی منابع می‌شود (Fähndrich & Pedell, 2025).

عوامل بسترسازی همچون شتاب توسعه، از جمله مدیریت یکپارچه سبز، مدیریت مالی سبز، و مدیریت سبز جهانی در فرایند سرزمین فرصت‌ها، بسیار حائز اهمیت هستند. موفقیت در این بخش با نقشه‌برداری در فرایند کسب‌وکار، فراهم کردن فرصت‌ها برای ورود سهامداران در تصمیم‌گیری محیط‌زیست شرکت‌ها و آموزش محیط‌زیست برای تمام مشتریان هدف به دست می‌آید که مطابق یافته‌های مارتاتی^۱ و همکاران (۲۰۱۶) است که معتقد هستند اهمیت شتاب توسعه در بنگاه‌های کوچک و متوسط موجب اثربخشی برنامه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها می‌شود. بر اساس یافته‌های رارجو^۲ (۲۰۱۹)، مدیریت یکپارچه سبز با استفاده از منابع انسانی، دانش و منحصربه‌فرد بودن محصولات به دست می‌آید؛ همچنین، استفاده از مدیریت یکپارچه سبز، عملکرد پایداری بنگاه‌ها را بهبود می‌بخشد. مطالعات نشان می‌دهند مدیریت زنجیره تأمین سبز در سه مرحله، یعنی خرید سبز، لجستیک سبز و تولید سبز در بنگاه‌های کوچک و متوسط، تأثیری مثبت بر همکاری‌های زیست‌محیطی دارد. در ادامه، سطوح بالاتر همکاری‌های زیست‌محیطی الهام‌بخش سطوحی بالاتر از عملکرد سبز مالی در بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌شوند (Mafini, & Muposhi, 2017). مدیریت سبز جهانی در بنگاه‌های کوچک و متوسط با چالش‌هایی همچون عدم آگاهی از سیاست‌گذاری مدیریت سبز و عدم همکاری کارکنان با سیاست‌ها، منابع مالی و انسانی محدود مواجه است. چنین محدودیت‌هایی بر ظرفیت پذیرش اقدامات و ابتکارات هدفمند پایداری تأثیر می‌گذارند. با این حال، بنگاه‌های کوچک و متوسط از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار هستند؛ زیرا معمولاً نزدیک به کارکنان هستند و می‌توانند با ترکیب اهداف زیست‌محیطی و اقتصادی سازگار شوند و این امکان وجود دارد که از طریق برندسازی به عنوان تجارت منصفانه یا شیوه‌های سبز و استفاده از بازاریابی سبز متمایز بیان شوند (Mafini, & Muposhi, 2017). مدیریت سبز در بنگاه‌های کوچک و متوسط به راهبردها و فعالیت‌هایی اشاره دارد که با تمرکز بر پایداری محیط‌زیستی، محصولات یا خدمات را به گونه‌ای معرفی می‌کند تا اثرات منفی بر محیط‌زیست کاهش یابند و ارزش‌های زیست‌محیطی به مشتریان منتقل شوند. مصرف‌کنندگان امروزی، به ویژه نسل جوان، به محصولات و برندهای پایدار و مسئول محیط‌زیست گرایش بیشتری دارند. این بنگاه‌ها می‌توانند با بازاریابی سبز، خود را از رقبای متمایز کنند و جایگاهی ویژه در بازار به دست آورند. استفاده از روش‌های پایدار (مانند کاهش مصرف انرژی یا مواد اولیه) در این بنگاه‌ها می‌تواند هزینه‌های عملیاتی را کاهش دهد. همچنین، شرکت‌هایی که به پایداری متعهد هستند، ممکن است توجه

¹ Martati

² Raharjo

سرمایه‌گذاران یا نهادهای حامی محیط‌زیست را جلب کنند (Appiah et al., 2025). مدیران برای توسعه اهداف مدیریتی سبز، برنامه‌های آموزشی خوبی طراحی کردند تا استانداردهای بین‌المللی و نیازهای خاص مشتریان را برآورده کنند که شامل شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ هستند. این مطالعات نشان می‌دهند بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌توانند از طریق تأثیر افزایش همکاری‌های زیست‌محیطی، مدیریت مالی سبز و مدیریت سبز جهانی ناشی از اجرای شیوه مدیریت زنجیره تأمین سبز جهانی موفق شوند؛ بنابراین، بنگاه‌ها به طرزی فزاینده اهمیت سبز شدن را برای دستیابی به کسب‌وکار و حفظ و توسعه آن و دستیابی به موفقیت درک می‌کنند. در ادامه، مقوله سرزمین سهامداران، از جمله توسعه حاکمیت شرکتی، قدرت سرمایه‌گذاری اجتماعی و قدرت بازار سهام در فرایند سرزمین فرصت‌ها بسیار اساسی هستند. اعتمادسازی در میان سهامداران با رویکرد تأمین حداکثری منافع سهامداران و پروژه‌های کارآفرینی پایدار و داشتن صندوق سرمایه‌گذاری مشترک صورت می‌گیرد. بر اساس یافته‌های کانسانیت^۱ (۲۰۲۰)، حمایت از سهامداران غیرکنترلی، توسعه حاکمیت شرکتی و جریان‌ات وجوه نقد با پایداری سود و ثروت سهامداران موجب امیدواری و پایداری سهامداران در بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌شوند. توسعه حاکمیت شرکتی با جلب اعتماد سهامداران چشم‌انداز راهبردی جدیدی را از طریق مدیران مستقل خارجی به ارمغان می‌آورد و کارآفرینی و رقابت شرکت‌ها را افزایش می‌دهد. مشکلات محدودیت‌های اعتباری و بی‌کفایتی مدیریتی در بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌تواند بر ساختار حاکمیت شرکتی خوب غلبه کنند. سیستم‌های حاکمیت شرکتی به عنوان مکانیسم‌هایی برای تأمین حداکثر منافع سهامداران و کاهش تضاد و اختلاف در میان اعضا، ایجاد ماهیت مالکیت و کنترل سازمان‌ها در یک اقتصاد در نظر گرفته می‌شوند (Abor & Adjasi, 2007). بر اساس یافته‌های لیون و اون^۲ (۲۰۱۹)، قدرت سرمایه‌گذاری اجتماعی در بنگاه‌ها راه‌هایی نوآورانه را برای ترکیب اهداف اجتماعی و تجاری ارائه می‌کند و موجب جوان‌گرایی در کسب‌وکار می‌شود. سرمایه‌گذاران اجتماعی به جای رقابت و سودآوری کوتاه‌مدت بر سهم بازار در دوره بلندمدت متمرکز می‌شوند. الگوهای تأمین مالی موفق در بنگاه‌های کوچک و متوسط موجب قدرت بازار سهام می‌شوند. الگوهای تأمین مالی با شبکه گسترده دارایی‌های منطقه‌ای، مبادلات سهام برای تسهیل انتقال سهام خصوصی و معاملات وام‌های غیرتجاری، موجب مجوز حرفه‌ای در بازار بورس و قدرت بازار سهام در بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌شوند (Fung et al., 2007).

راهبرد سرزمین فرصت‌ها در بنگاه‌های کوچک و متوسط، سرزمین دیجیتال‌سازی و سرزمین جهانی شدن است. عوامل دیجیتال‌سازی با توسعه هوش مصنوعی، اکوسیستم دیجیتالی و جهانی‌سازی دیجیتال در بنگاه‌های کوچک و متوسط طراحی شده‌اند. ترغیب فروشندگان به فروش بهتر با استفاده از فناوری‌ها و نقش سیستم‌های خودکار در

¹ Kanthapanit

² Lyon & Owen

کاهش قیمت‌ها و افزایش رضایت مشتریان و ارائه خدمات آنلاین در سراسر جهان، نقش بسزایی در دیجیتال‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط دارد. دیجیتال‌سازی شدن محصول و فرایند به عنوان نتیجه‌ای توصیف می‌شود که هم کیفیت و هم تولید را افزایش می‌دهد. با وجود داشتن پتانسیل زیاد برای رشد در دوره بلندمدت، بنگاه‌های کوچک و متوسط به دلیل دسترسی کمتر به منابع مالی در برخی مواقع دچار آسیب شدند. دیجیتال‌سازی شدن عملکرد بنگاه‌های کوچک و متوسط را بهبود می‌بخشد، با ارائه گزینه‌های تأمین مالی جایگزین برای این صنایع به کاهش موانع مالی کمک می‌کند و با افزایش دسترسی به منابع مالی جایگزین، به افزایش جالب توجه عملکرد عملیاتی، سودآوری و بهره‌وری بنگاه‌های کوچک و متوسط منجر می‌شود. به طور کلی، دیجیتال‌سازی تأثیر زیادی بر رشد فراگیر اقتصاد و تجارت کلی در جوامع مختلف دارد (Maiti & Kayal, 2017). توسعه هوش مصنوعی شیوه کسب‌وکار را در شرکت‌های کوچک و متوسط تغییر می‌دهد. تعهد مدیریت ارشد، آمادگی سازمانی، پشتیبانی خارجی، پذیرش کارکنان و فشار رقابتی موجب پذیرش فناوری‌های هوش مصنوعی در بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌شوند. این مطالعه تأثیر فناوری هوش مصنوعی در مدیریت شرکت‌های کوچک و متوسط را تأیید می‌کند. درک روشن از محرک‌های اجرای هوش مصنوعی به مدیران و صاحبان شرکت‌های کوچک و متوسط کمک می‌کند تا ابتکارات مناسب را اتخاذ کنند. دونگ^۱ و همکاران (۲۰۰۷) معتقد هستند در بنگاه‌های کوچک و متوسط، اکوسیستم دیجیتال همراه با ظهور اکوسیستم کسب‌وکار پدید آمده است که یک شکل از شبکه کسب‌وکار موجود در بنگاه‌های کوچک و متوسط است. ترکیب اکوسیستم دیجیتال و گروه هوش تجاری موجب رشد اقتصادی بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌شود. دیجیتال‌سازی در بنگاه‌های کوچک و متوسط به فرایند پذیرش و یکپارچه‌سازی فناوری‌های دیجیتال در عملیات، بازاریابی، مدیریت و تعاملات با مشتری اشاره دارد. اتوماسیون فرایندها (مانند حسابداری، مدیریت موجودی) در این بنگاه‌ها زمان و هزینه‌ها را کاهش می‌دهد. پلتفرم‌های دیجیتال (مانند فروشگاه‌های آنلاین یا شبکه‌های اجتماعی) امکان دسترسی به مشتریان جهانی و دسترسی به بازارهای جدید را فراهم می‌کنند. از این طریق، فناوری‌های دیجیتال امکان واکنش سریع به تغییرات بازار را فراهم می‌کنند. دیجیتال‌سازی و جهانی‌شدن برای ایجاد یک پدیده جدید جهانی‌سازی دیجیتال، تقویت روابط عمیق‌تر، گسترده‌تر، وسیع‌تر و پیچیده‌تر میان کشورها، شرکت‌ها و افراد، همگرا شده‌اند (Navas et al., 2025). مزیت یکپارچه‌سازی، مزیت تطبیق و پیوندها و مزیت نوآوری باز موجب جهانی‌سازی دیجیتال در بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌شود. در شرکت‌های چندملیتی جهانی‌سازی دیجیتال، با توجه به مزایای بالا، تجارت جهانی را با اتصال دیجیتال مدیریت می‌کنند تا سرعت، انعطاف‌پذیری، هماهنگ‌سازی و کارایی را برای فعالیت‌های بین‌شرکتی و درون‌شرکتی بهبود بخشند. امروزه، تعداد بسیار بیشتری از سرمایه‌گذاری‌های جدید، کسب‌وکارهای کارآفرینی و بنگاه‌های کوچک و متوسط، به ویژه از طریق پلتفرم‌های دیجیتال با دسترسی جهانی، فعال‌تر در جهانی‌سازی شرکت

¹ Dong

می کنند (Luo, 2021). سرزمین جهانی شدن شامل تعاملات جهانی، ایجاد اتحادهای راهبردی و قدرت اجماع سازی در فرایند سرزمین فرصت هاست. داشتن اهداف واقع بینانه، مهارت و دانش چندفرهنگی، سرمایه گذاری مشترک در بخش های مختلف و دستیابی به منافع مشترک برای توسعه راه حل مناسب به منظور اجرای سرزمین جهانی شدن در بنگاه های کوچک و متوسط بسیار حائز اهمیت است. بر اساس یافته های اولدیمیجی^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، جهانی شدن و گسترش نوآوری اقتصادی در سراسر جهان با تعاملات سیاسی و فرهنگی همراه است؛ به عبارت دیگر، جهانی شدن پیوند متقابل تمدن معاصر است که شامل نظام های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی می شود. جهانی شدن در بنگاه های کوچک و متوسط موجب اتحادهای راهبردی و تقویت تعاملات تجاری میان جوامع بدون محدودیت ها می شود. ایجاد اتحادهای راهبردی بازاریابی جهانی توسط بنگاه های کوچک و متوسط با راه اندازی مراکز خدمات پس از فروش، ایجاد انبارهای توزیع مشترک، توسعه محصولات با ویژگی های منطقه ای و ایجاد کانال های توزیع خرده فروشی جهانی قابل تحقق است. جهانی شدن در بنگاه های کوچک و متوسط به فرایند ادغام این بنگاه ها در اقتصاد جهانی از طریق تجارت بین المللی، سرمایه گذاری، فناوری و زنجیره های تأمین جهانی اشاره دارد. جهانی شدن به این بنگاه ها امکان می دهد تا محصولات و خدمات خود را به بازارهای بین المللی عرضه کنند که این امر می تواند منجر به افزایش فروش و سودآوری شود. از جهتی دیگر، همکاری با شرکت های خارجی یا استفاده از فناوری های جهانی به این بنگاه ها کمک می کند تا فرایندهای تولید و مدیریت خود را بهبود بخشند. همکاری و مشارکت در زنجیره های تأمین جهانی می تواند هزینه های تولید را از طریق برون سپاری یا دسترسی به مواد اولیه ارزان تر کاهش دهد (Othman & Ibrahim, 2025). از دیدگاه منبع محور، اتحاد راهبردی همکاری های بلندمدت در سطح راهبردی بین دو یا چند شرکت برای بهبود موقعیت و عملکرد رقابتی خود با به اشتراک گذاشتن منابع و ریسک ها تعریف می شود (Zou et al., 2021). اتحادهای راهبردی فرصت هایی جالب توجه را برای بنگاه ها، از جمله توانایی گسترش قابلیت های اجرایی و بهینه سازی ارزش، ارائه می دهند. با توجه به مطالعات انجام شده، مشتری مداری و بهینه سازی منابع به بنگاه های کوچک و متوسط در انتخاب شریک و همسویی کمک می کند و در نتیجه، شانس موفقیت و پایداری اتحاد بنگاه ها را افزایش می دهد (O'Dwyer & Gilmore, 2018). قدرت اجماع سازی در بنگاه های کوچک و متوسط موجب پایداری و بقای این صنایع می شود؛ اجماع سازی با تشکیل تیم های قدرتمند که در آن اعضا نظرات و باورهای قوی درباره آنچه در شرکت شما اتفاق می افتد دارند و احساس راحتی می کنند تا آنها را بیان کنند. با این حال، گاهی اوقات، شما نیاز دارید همه صاحب یک تصمیم باشند تا به جلو حرکت کنید و اینجاست که اجماع مهم است. ایجاد اجماع در مواقعی برای پیشبرد کسب و کار کوچک شما ضروری است. مهم ترین چیزی که باید در نظر داشته باشید این است که به

¹ Oladimeji

تصمیمی برسید که همه بتوانند آن را بپذیرند، حتی اگر ترجیحات خاص همه را برآورده نکند (Wu et al., 2018; Okutani et al., 2008).

در این پژوهش، پیامدهای فرایند سرزمین فرصت‌ها در بنگاه‌های کوچک و متوسط سرزمین رقابت‌پذیری و سرزمین نهضت صادرات هستند. رقابت‌پذیری در بنگاه‌های کوچک و متوسط به توانایی این بنگاه‌ها در حفظ یا افزایش سهم بازار، بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی در برابر رقبای، چه در بازارهای داخلی و چه در بازارهای جهانی، اشاره دارد. استفاده از فناوری‌های جدید، مانند اتوماسیون، هوش مصنوعی و پلتفرم‌های دیجیتال، به این بنگاه‌ها کمک می‌کند تا فرایندها را بهبود دهند و محصولات نوآورانه ارائه کنند. ارائه محصولات با کیفیت زیاد و خدمات پس از فروش قوی، وفاداری مشتریان را افزایش می‌دهد (Meier et al., 2025). قدرت رقابت‌پذیری بنگاه‌های کوچک و متوسط با توجه به هوش رقابتی، هوش مالی و هوش اجتماعی در کسب‌وکار شکل می‌گیرد. در ادامه، جمع‌آوری اطلاعات شرکت‌های رقیب، یادگیری اصول مالی در دنیای تجارت و الگوبرداری از افراد موفق موجب رقابت‌پذیری در این بنگاه‌ها می‌شود. بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌توانند از اعتمادسازی در جامعه به عنوان ابزاری برای متمایز کردن محصولات خود در بازار و رقابت‌پذیری استفاده کنند؛ علاوه بر این، این اعتمادسازی به ایجاد وفاداری مصرف‌کننده به یک برند منجر می‌شود و با اطمینان بیشتر نسبت به محصول، وفاداری مصرف‌کننده افزایش می‌یابد. چنین تأثیراتی با تمایل بیشتر مصرف‌کنندگان به پرداخت، سودآوری و بازگشت سرمایه در کسب‌وکار فراهم می‌شوند (Rajković et al., 2021). بر اساس یافته‌های چاوینگا و چیپتا^۱ (۲۰۱۷)، استفاده از هوش رقابتی در بنگاه‌های کوچک و متوسط با تشدید و پیچیده شدن رقابت و جمع‌آوری اطلاعات از شرکت‌های رقیب بسیار حائز اهمیت است؛ به ویژه در زمانی که جهت‌گیری بازار حکم می‌کند بنگاه‌ها یک انتخاب داشته باشند تا بتوانند در محیط پرتلاطم و آشفته بازار فعالیت‌های تجاری داخلی خود را ارتقا دهند و رویدادهایی را از محیط خارجی ادغام کنند. به همین ترتیب، تارف و مولز^۲ (۲۰۰۶) بیان می‌کنند هوش رقابتی به سرعت به یک تکنیک اصلی برای دستیابی به مزیت رقابتی در بنگاه‌های کوچک و متوسط تبدیل می‌شود. بر اساس یافته‌های ولان و یورتینا^۳ (۲۰۲۱) در دنیای رقابتی امروز، استفاده از هوش مالی برای کمک به بنگاه‌های کوچک و متوسط در مدیریت مالی نقش بسزایی دارد. البته، اهمیت هوش مالی در مدیریت مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط هنوز هم توسط کارآفرینان درک نشده و فاقد درک در گزارش‌های مالی است. کارآفرینان کوچک و متوسط همچنان در حال انجام امور حسابداری در حد ثبت درآمد و هزینه هستند؛ در نتیجه، تعیین درآمد خالص و تخمین مالیات بر درآمد شرکت دشوار است؛ همچنین، تعیین راهبرد توسعه کسب‌وکار برای بسیاری از کارآفرینان کوچک امری دشوار است. یکی دیگر از بخش‌های مهم رقابت‌پذیری

¹ Chawinga & Chipeta

² Tarraf & Molz

³ Wulan & Yuhertiana

در بنگاه‌های کوچک و متوسط هوش اجتماعی و فرهنگی در کسب‌وکار است. هوش اجتماعی تأثیر بسزایی برای فرهنگ ملی و گرایش‌های کارآفرینی در بنگاه‌های تولیدی ایجاد می‌کند. یافته‌های پژوهشی که در میان مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در ایران انجام شد، نشان می‌دهد بین هوش اجتماعی با گرایش به کارآفرینی مدیران در بنگاه‌های کوچک و متوسط رابطه‌ای معنادار وجود دارد (Ozdasli et al., 2018). در فرایند سرزمین فرصت‌ها برای شکل‌گیری بنگاه‌های کوچک و متوسط نهضت صادرات نقش‌آفرینی می‌کند؛ با این استدلال که شرکت‌های صادرکننده سریع‌تر از شرکت‌های غیرصادراتی رشد می‌کنند، حاشیه سود بیشتری نسبت به شرکت‌های غیرصادراتی دارند، دستمزد بیشتری نسبت به شرکت‌های غیرصادراتی پرداخت می‌کنند و نسبت به بنگاه‌های کاملاً داخلی ثبات بیشتری دارند. جهت‌گیری بازار بین‌المللی، در دسترس بودن منابع و تمایل به بین‌المللی‌شدن، موجب انگیزه زیاد مدیران بنگاه‌ها برای آغاز فعالیت‌های صادراتی می‌شود. اشتغال‌پذیری بنگاه‌های کوچک و متوسط از دیدگاه کلان اقتصادی و ایجاد شغل از طریق صادرات، ابتکار سیاسی بزرگی از سوی دولت‌ها در جوامع مختلف بوده است (Wood et al., 2015). صادرات محصولات و خدمات به کشورهای مختلف و میزان فروش خارجی به عنوان درصدی از کل فروش در درجه اول برای اندازه‌گیری بین‌المللی‌سازی بنگاه مورد توجه قرار گرفته است. میزان فروش بین‌المللی بنگاه‌های کوچک و متوسط بر اساس فعالیت‌های شرکتی مانند واردات، صادرات مستقیم، صادرات از طریق واسطه، سرمایه‌گذاری مستقیم، سرمایه‌گذاری مشترک، صدور مجوز یک محصول یا خدمات، قرارداد و حق فرانشیز است. به طور کلی، نهضت صادرات موجب بقا و پایداری بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌شود. قدرت صادرات به توانایی یک کشور در تولید و فروش محصولات و خدمات خود به دیگر کشورها اشاره دارد. این قدرت بر اساس حجم صادرات، ارزش صادرات و تنوع محصولات صادراتی سنجیده می‌شود. در واقع، قدرت صادرات نشان‌دهنده عملکرد اقتصادی یک کشور در بازارهای جهانی و توانایی آن در رقابت با سایر کشورهاست (Nguyen & Le Pham, 2025).

همان‌طور که بیان شد، بیشتر پژوهش‌ها در حوزه فرایند سرزمین فرصت‌ها برای شکل‌گیری بنگاه‌های کوچک و متوسط به شکل تجربی انجام شده‌اند. در ادامه، بیشتر به مقدمات، برون‌دادهای سرزمین فرصت‌ها در بنگاه‌های کوچک و متوسط و رابطه آن با سایر سازه‌های واسطه‌ای به صورت مجزا اشاره شده است. این پژوهش سعی داشت تا ماهیت سرزمین فرصت‌ها و دیگر پدیده‌های یادشده را با توجه به روش نظری داده‌بنیاد به صورت جامع و کل‌نگر در قالب نظریه تبیین کند و سازوکارها و فرایندهای آن و انگیزه‌های پیش روی مدیران و بنگاه‌ها و همچنین، چرایی اقدام به ایجاد سرزمین فرصت‌ها در بنگاه‌های کوچک و متوسط را در مدل یکپارچه روشن کند. با توجه به پژوهش‌های بسیار ناچیز در این زمینه در ایران، می‌توان انجام پژوهش‌های بیشتر برای غنی‌شدن ادبیات سرزمین فرصت‌ها در آینده را پیشنهاد کرد:

- انجام پژوهش‌هایی برای آزمون هر کدام از روابط به‌دست‌آمده از این پژوهش؛
- انجام پژوهش‌هایی برای اولویت‌بندی انگیزه‌های مدیران در اتخاذ سرزمین فرصت‌ها برای شکل‌گیری بنگاه‌های تولیدی در ایران؛
- مقایسه تطبیقی سرزمین فرصت‌ها برای شکل‌گیری بنگاه‌های کوچک و متوسط در کشورهای توسعه‌یافته، در حال توسعه و در حال گذار (جدول ۱۱).

جدول ۱۱) پیشنهادهای کاربردی

پیشنهادهای کاربردی	
مدنظر قرار دادن پدیده سرزمین فرصت‌ها در شرکت‌های مسکن و شهرسازی	ارزیابی اولویت‌های مدیران هنگام اتخاذ تصمیم‌ها و شناسایی فرصت‌ها در بنگاه‌های کوچک و متوسط
استفاده از فرایندهای پیشنهادشده پژوهش در شرکت‌های هولدینگ سرمایه‌گذاری	توجه به شرایط زمینه‌ای مانند مدیریت یکپارچه سبز در امور مالی و بین‌المللی در زمان اتخاذ سرزمین فرصت‌ها برای شکل‌دهی بنگاه‌های کوچک و متوسط و به دست آوردن سرعت مناسب برای ورود به کسب‌وکارهای جدید
استفاده از راهبرد تمرکز در سرزمین فرصت‌ها برای شکل‌گیری بنگاه‌های کوچک و متوسط	مدنظر قرار دادن سرزمین فرصت‌ها برای مدیران و صاحبان شرکت‌های چند کسب‌وکاره به عنوان گزینه مناسب برای رشد و توسعه با توجه به شرایط محیطی و نهادی جامعه ایران

سپاسگزاری

از همه کسانی که در تکمیل این مقاله نقش داشته‌اند کمال تشکر و قدردانی را داریم.

تعارض منافع

مقاله حاضر تعارض منابع ندارد.

منابع

۱. ذکایی، محمد سعید (۱۳۸۱)، نظریه و روش در تحقیقات کیفی. فصلنامه علوم اجتماعی، ۹(۱۷)، ۶۹-۷۹.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.17351162.1381.9.17.2.0>
۲. فری، فردال، استونر، چارلز آر، و وینزیمر، لارنس جی. (۱۳۹۷). برنامه ریزی برای بنگاه های کوچک (وحید ناصحی فر، محمدرضا سعادت و ابوالقاسم ابراهیمی، مترجمان، چاپ اول). تهران: مؤسسه مطالعات پژوهش های بازرگانی.
۳. محمدپور، احمد (۱۳۹۸). فراروش: بنیان های فلسفی و عملی روش تحقیق ترکیبی در علوم اجتماعی و رفتاری (چاپ اول). تهران: نشر لوگوس.
۴. محمدی، بیوک (۱۳۹۳). مبانی تحقیق کیفی نظریه زمینه ای. تهران: مرسسه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۵. وزارت صنعت، معدن و تجارت، معاونت طرح و برنامه. (۱۳۹۹). گزارش وضعیت بنگاه های کوچک و متوسط و شاخص سهولت کسب و کار در ایران. <https://cdn.ifmma.org/2021/07>

References

1. Abor, J., & Adjasi, C.K. (2007). Corporate governance and the small and medium enterprises sector: Theory and implications. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 56(3), 566-579. <https://doi.org/10.1108/14720700710827530>
2. Addae-Korankye, A., & Aryee, B.A. (2021). The relationship between strategic management practices and the growth of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Ghana. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 222-230. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.14552>
3. Adesola, A. (2021). Defining small and medium enterprises: A review of conceptual and operational definitions. *International Journal of Business and Management Review*, 9(2), 45-58. <https://doi.org/10.18533/ijbmr9iss2pp45-58>
4. Adomako, S. (2021). Entrepreneurial alertness and product innovativeness: Firm-level and environmental contingencies. *International Journal of Innovation Management*, 25(02), 223-242. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500231>
5. Allan, G. (2003). A critique of using grounded theory as a research method. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(1), 1-10. <https://doi.org/10.21427/D7WN6K>
6. Ankel-Peters, J., Fiala, N., & Neubauer, F. (2025). Is economics self-correcting? Replications in the American Economic Review. *Economic Inquiry*, 63(2), 463-485. <https://doi.org/10.1111/ecin.13456>
7. Anthony, R.N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
8. Appiah, L.O., Essuman, D., Forson, C.A., Boso, N., & Annan, J. (2025). Green process innovation and financial performance in small and medium-sized enterprises in a developing Country: Role of resource orchestration. *Journal of Business Research*, 189, 115-134. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115210>

9. Astuty, I., Astuti, R.J., Mahmud, S.M., & Widodo, V. (2025). A closer look at the work behavior of Gen Z in Micro, Small, and Medium Enterprises of developing countries. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 10(1), 36-52. <https://doi.org/10.5821/ijhcum.1001.XX>
10. Baariu, V.L., & Ndemo, B. (2021). The relationship between competitive strategy drivers and performance of manufacturing Small and Medium Enterprises in Nairobi County, Kenya. *European Scientific Journal, ESJ*, 17(1), 102. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n1p102>
11. Bao, Y., Wei, Z., & Di Benedetto, A. (2020). Identifying the tacit entrepreneurial opportunity of latent customer needs in an emerging economy: The effects of experiential market learning versus vicarious market learning. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(3), 444-469. <https://doi.org/10.1002/sej.1352>
12. Baron, R.A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873412>
13. Beynon, M. J., Jones, P., & Pickernell, D. (2020). SME development strategy and product/service innovation intention: a NCaRBS analysis of the role of uncertainty. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(1), 3-16. <https://doi.org/10.1177/1465750319873234>
14. Bordean, O.N., Rácz, D.S., Ceptureanu, S.I., Ceptureanu, E.G., & Pop, Z.C. (2020). Gender diversity and the choice of conflict management styles in small and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 12(17), 7136. <https://doi.org/10.3390/su12177136>
15. Charmaz, K. (2012). The power and potential of grounded theory. *Medical Sociology Online*, 6(3), 2. <https://search.gesis.org/publication/csa-sa-201326549>
16. Chawinga, W.D., & Chipeta, G.T. (2017). A synergy of knowledge management and competitive intelligence: A key for competitive advantage in small and medium business enterprises. *Business Information Review*, 34(1), 25-36. <https://doi.org/10.1177/0266382117693852>
17. Chitra, M., Surianarayanan, R., Mahamuni, V.S., Mohammed, S., Keno, M.T., & Boopathi, S. (2025). Study on Cloud Computing-Empowered Small and Medium Enterprises. In *Essential Information Systems Service Management* (pp. 189-220). IGI Global.
18. Choongo, P., Van Burg, E., Paas, L.J., & Masurel, E. (2016). Factors influencing the identification of sustainable opportunities by SMEs: Empirical evidence from Zambia. *Sustainability*, 8(1), 81-98. <https://doi.org/10.3390/su8010081>
19. Chuang, S. (2025). Employee perspectives on effective crisis leadership skills in small and medium-sized enterprises. *Human Resource Development International*, 28(1), 110-131. <https://www.tandfonline.com/toc/rhrd20/28/1>
20. Creswell, J.W., & Creswell, J.D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
21. Creswell, J.W., & Poth, C.N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
22. Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-

- conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674-695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.05.002>
23. De Cock, R., Bruneel, J., & Bobelyn, A. (2021). Making the lean start-up method work: The role of prior market knowledge. *Journal of Small Business Management*, 58(5), 975-1002. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12498>
 24. Dong, H., Hussain, F.K., & Chang, E. (2007, July). Exploring the conceptual model of digital ecosystem. In *2007 Second International Conference on Digital Telecommunications (ICDT'07)*. <https://doi.org/10.1109/ICDT.2007.83>
 25. Eniola, A.A., & Entebang, H. (2020). Entrepreneurial ecosystem and SME internationalization: The role of institutional support and networking. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 1–22. <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00115-9>
 26. Erden, N.S. (2014). The role of human resources practices in Conflict Management: Implications for Small-Medium Enterprises. In *Effective Human Resources Management in Small and Medium Enterprises: Global Perspectives* (pp. 148-166). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-5812-2.ch008>
 27. Fährndrich, J., & Pedell, B. (2025). Digitalisation as a driver of transformation for management control of small and medium-sized enterprises. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 22(2), 134-157. <https://doi.org/10.21427/D74T1Q>
 28. Flores Lara, J.C., El Fadel, M., & Khalfan, M.M.A. (2025). *Integrating Industry 4.0 and circular economy in the UAE construction sector: a policy-aligned framework*. Built Environment Project and Asset Management.
 29. Foss, N.J., & Klein, P.G. (2020). Entrepreneurial opportunities: who needs them?. *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 366-377. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0097>
 30. Frey, F.L., Stoner, Ch.R., & Winzimmer, L.J. (2018). Strategic planning for small businesses. (V. Nasehifar, M.R. Saadat & A. Ebrahimi, Trans., 1st Ed.). Tehran: Institute of Business Research Studies. (In Persian)
 31. Fung, H.G., Liu, Q., & Yau, J. (2007). Financing alternatives for Chinese small and medium enterprises: The case for a small and medium enterprise stock market. *China & World Economy*, 15(1), 26-42. <https://doi.org/10.1111/j.1749-124X.2007.00056.x>
 32. Gbandi, E.C., & Amissah, G. (2014). Financing options for small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *European Scientific Journal January*, 1(1). <https://ssrn.com/abstract=3868198>
 33. Goel, R. (2014). 'Market research': Way to India's inclusive growth and sustainable success of SMEs. *International Journal of Marketing and Technology*, 4(11), 85-93.
 34. Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises—Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, 130, 635-645. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.052>
 35. Henschel, T., & Heinze, I. (2025). Small and medium-sized enterprises (SMEs). In *Open*

- Innovation And Knowledge Management in Small And Medium Enterprises* (pp. 7-34). World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd..
36. Hernita, H., Surya, B., Perwira, I., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic business sustainability and strengthening human resource capacity based on increasing the productivity of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Makassar City, Indonesia. *Sustainability*, 13(6), 31-77. <https://doi.org/10.3390/su13063177>
 37. Holmén, M., Magnusson, M., & McKelvey, M. (2007). What are innovative opportunities?. *Industry and Innovation*, 14(1), 27-45. <https://doi.org/10.1080/13662710601130130>
 38. Hossain, S. (2025). Singapore role in advancing global low-carbon economy: A joint effort for sustainability and climate commitments. *American Journal of Business Science Philosophy (AJBSP)*, 2(1), 36-47. <https://doi.org/10.70122/ajbsp.v2i1.25>
 39. Hu, C., Mohi Ud Din, Q., & Tahir, A. (2025). Artificial intelligence symbolic leadership in Small and Medium-Sized Enterprises: Enhancing employee flexibility and technology adoption. *Systems*, 13(4), 144-159. <https://doi.org/10.3390/systems1304xxxx>
 40. Jelačić, D., Pirc Barčič, A., Oblak, L., Motik, D., Grošelj, P., & Jošt, M. (2021). Sustainable production Management Model for Small and Medium Enterprises in Some South-Central EU countries. *Sustainability*, 13(11), 62-80. <https://doi.org/10.3390/su13116220>
 41. Júnior, E.M., Gobbo, J.A., Fukunaga, F., Cerchione, R., & Centobelli, P. (2020). Use of knowledge management systems: Analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*. 24(8), 1923-1943. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0042>
 42. Kanthapanit, C. (2020). Protection of minority shareholder investment in the small and medium-sized enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 451-459. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.451>
 43. Kenworthy, L. (2012). It's hard to make it in America: How the United States stopped being the land of opportunity. *Foreign Affairs*, 91, 97-112. https://www.researchgate.net/publication/297955726_It%27s_Hard_to_Make_It_in_America_How_the_United_States_Stopped_Being_the_Land_of_Opportunity
 44. Khan, A.J., Tufail, S., & Ali, A. (2021). Factors affecting performance of Small & Medium Enterprises: The mediating role of knowledge management. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(2), 197-209. <https://doi.org/10.33868/036.09.02.10>
 45. Khan, N.R., Gul, I., Khan, M.R., Khan, I., & Umar, M. (2025). A comprehensive framework for optimizing workplace innovation in small and medium-sized enterprises: an emerging economy perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 32(1), 1-27. <https://doi.org/10.1108/JSBED-XX-2024-XXXX>
 46. Khan, S.N. (2014). Qualitative research method: Grounded theory. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 224-233. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n11p224>
 47. Kijkasiwat, P., Wellalage, N.H., & Locke, S. (2021). The impact of symbiotic relations on the

- performance of micro, small and medium enterprises in a small-town context: The perspective of risk and return. *Research in International Business and Finance*, 56, , 101-138. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101388>
48. Krishnan, T.N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.004>
49. Kyurova, V., & Koyundzhiyska-Davidkova, B. (2021). Study of customer loyalty in Small and Medium-Sized Enterprises in the field of trade in Bulgaria. In *SHS Web of Conferences*, 92, 199-225. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219201025>
50. Laidi, W., Putit, L., & Mansor, A.A.B. (2021). Flexible human resource management strategy in Small and Medium Enterprises (SMEs) under COVID-19: A case study from China. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 13(4). <https://www.gbmrjournal.com/pdf/v13n4/V13N4-12.pdf>
51. Lambro, D. (1986). *Land of opportunity: The entrepreneurial spirit in America* (1st Ed.). Little Brown & Co.
52. Lamola, M. (2021). Enterprise architecture adoption in small and medium enterprises: Enablers, challenges, and business value. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(5), 1023–1045. <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2020-0332>
53. Levasseur, L., Tang, J., Karami, M., Busenitz, L., & Kacmar, K.M. (2020). Increasing alertness to new opportunities: the influence of positive affect and implications for innovation. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09726-3>
54. Liang, L.H. (2016). On the causes and consequences of abusive supervision. In *Research in Personnel and Human Resources Management*, 34, 125-198. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034004>
55. Liard, M., Morel, L., & Fuchs, P. (2021). Digital transformation of SMEs in industrial ecosystems: Drivers, barriers, and value creation. *Technovation*, 102, 102232. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102232>
56. Liu, G., Chen, Y., Ko, W.W., & Guo, Y. (2025). The influence of marketing exploitation and exploration on B2B SME performance: The moderating roles of supplier flexibility and information exchange. *Industrial Marketing Management*, 125(1), 87-104. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.016>
57. Luo, Y. (2021). New OLI advantages in digital globalization. *International Business Review*, 30(2). 382-397. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101762>
58. Lyon, F., & Owen, R. (2019). Financing social enterprises and the demand for social investment. *Strategic Change*, 28(1), 47-57. <https://doi.org/10.1002/jsc.2236>
59. Mafini, C., & Muposhi, A. (2017). The impact of green supply chain management in small to medium enterprises: Cross-sectional evidence. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.4102/jtscm.v11i1.285>
60. Mai, T., Lopez, A., Marquis, M., Gleason, M., Hamilton, A., Trainor-Guitton, W., ..., & Sharma,

- S. (2025). *Land of opportunity: Potential for renewable energy on federal lands* (No. NREL/TP-6A40-91848). National Renewable Energy Laboratory (NREL), Golden, CO (United States).
61. Maiti, M., & Kayal, P. (2017). Digitization: Its impact on economic development & trade. *Asian Economic and Financial Review*, 7(6), 541-549. <https://doi.org/10.18488/journal.2/2017.7.6/2.6.541.549>
62. Manzoor, F., Wei, L., & Sahito, N. (2021). The role of SMEs in rural development: Access of SMEs to finance as a mediator. *Plos One*, 16(3), 24-41. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247598>.
63. Martati, I., Asniwati, B., & Bima, L. (2016). The acceleration strategy of small medium enterprises growth in East Kalimantan Province Indonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 493-511. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.138>
64. Mashingaidze, M., Phiri, M., & Bomani, M. (2021). The influence of strategy formulation practices on the perceived financial performance of small and medium enterprises: The Zimbabwean experience. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 13(1), 11-27. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v13i1.425>
65. Masudin, I., Barraq, R.F., Zulfikarijah, F., Nasyiah, T., Restuputri, D.P., Trireksani, T., & Djajadikerta, H.G. (2025). Examining sustainable performance using SEM-FsQCA: The role of TQM, green SCM, and competitive advantage in Small and Medium Enterprises (SMEs). *Sustainable Futures*, 22(4), 255-280. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100635>
66. Mauligita, S.Z.N.A., & Windasari, N.A. (2021). Brand strategies development through sales promotion and endorsement of Small and Medium Enterprises (SME) in West Java Indonesia. *Research, Society and Development*, 10(8), 72-99. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i8.17143>
67. Mazhuvanchery, P.K., Nair, M.R., & Suresh, K. (2021). Contribution of SMEs to employment generation and inclusive growth: Evidence from India. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(3), 389-407. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2020-0178>
68. Meier, A., Eller, R., & Peters, M. (2025). Creating competitiveness in incumbent Small-and Medium-Sized Enterprises: A revised perspective on digital transformation. *Journal of Business Research*, 186, 115-128. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115028>
69. Miller, S.M., & Tomaskovic-Devey, D. (2025). *Recapitalizing America: Alternatives to the corporate distortion of national policy*. Taylor & Francis.
70. Mills, A. E. (2019). Management control and integration at the conceptual level. *Management Control Theory*, 89, 288-308. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1970>
71. Ministry of Industry, Mines and Trade, Deputy for Planning and Programming. (2020). *Report on the status of Small and Medium Enterprises and the ease of doing business index in Iran*. <https://cdn.ifmma.org/2021/07> (In Persian)
72. Miocevic, D., & Morgan, R. E. (2018). Operational capabilities and entrepreneurial opportunities in emerging market firms: Explaining exporting SME growth. *International Marketing Review*, 122, 638-651. <https://doi.org/10.1108/IMR-08-2017-0173>

73. Mohammadi, B. (2014). *Fundamentals of qualitative research: Grounded Theory*. Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies. (In Persian)
74. Mohammadpour, A. (2019). *Metamethod: Philosophical and practical foundations of mixed research method in social and behavioral sciences* (1st Ed.). Tehran: Logos Publishing. (In Persian)
75. Mustafa, M. (2021). Impact of digital strategy in business for Small and Medium Enterprises in developing countries. *International Journal for Modern Trends in Science and Technology*, 7(9), 205-210. <https://doi.org/10.46501/IJMTST0709033>
76. Navas, E.B.G., Suarez, J.E.S., Montañez, J.R., & Quintero, Y.A.R. (2025). Determining factors for the digitization of micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in Ibero-America. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 106-117. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100631>
77. Nguyen, D.P.K., & Le Pham, T. (2025). The simultaneous relationship between labor productivity and exports: The case of small and medium-sized enterprises in Vietnam. *HO CHI MINH CITY OPEN UNIVERSITY JOURNAL OF SCIENCE-ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION*, 15(3). 77-91. <https://ideas.repec.org/a/bjw/econen/v15y2025i3p44-62.html>
78. O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2018). Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation. *Journal of Business Research*, 87, 58-68. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.011>
79. Okutani, T., Kobayashi, M., & Nambu, H. (2008). Case study of consensus building for enhancement of the regional disaster resilience. *Society for Social Management Systems Internet Journal*, 4(1). <https://cir.nii.ac.jp/crid/1050282676655916416>
80. Oladimeji, M.S., Ebodaghe, A.T., & Shobayo, P.B. (2017). Effect of globalization on small and medium enterprises (smes) performance in Nigeria. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 5(2), 136-155. <https://doi.org/10.26531/ijk.v5i2.133>
81. Othman, H., & Ibrahim, I. (2025). Halal certification by globalization: Packaging variance, enhancing, efficiency and lowering compliance barriers. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(14), 110-125. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.914MG009>
82. Ozdasli, K., Alkan, S.P., Kandenir, H., & Kahraman, M. (2018). The impact of national culture entreprenurial tendencies through the mediation effect of social intelligence a study on university students. *International Journal of Business Tourism and Applied Sciences*, 6(1), 45-55. <https://ijbtas.com/archive/vol-6-issue-1>
83. Pawar, A., Kolte, A., Sangvikar, B.V., & Jain, S. (2021). Analysis of reverse logistics functions of Small and Medium Enterprises: The evaluation of strategic business operations. *Global Business Review, International Management Institute*, 25(5), 1129-1149. <https://ideas.repec.org/a/sae/globus/v25y2024i5p1129-1149.html>
84. Perren, L., & Jennings, P.L. (2005). Government discourses on entrepreneurship: Issues of legitimization, subjugation, and power. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 173-184. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00073.x>

85. Popescu, D., & Drucy, A. (2012). Management and organizational behavior in the european union business environment. In 6th *International Management Conference "Approaches in Organisational Management"*.
86. Potjanajaruwit, P. (2021). Operational strategies influencing small and medium enterprises (SMEs) into creative economy businesses. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 244, p. 10017). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202124410017>
87. Raharja, S.U.J., Muhyi, H.A., & Herawaty, T. (2020). Digital payment as an enabler for business opportunities: A Go-Pay case study. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 412-423. <https://doi.org/10.33902/RIBER.2020090104>
88. Raharjo, K. (2019). The role of green management in creating sustainability performance on the small and medium enterprises. *Management of Environmental Quality: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/MEQ-01-2019-0012>
89. Rajadurai, P., Arumugam, N., & Aris, A. (2021). Small and medium enterprises: Definitions, characteristics, and policy implications. In A. H. I. Heshmati, S. Park, & J. H. Kim (Eds.), *Handbook of small and medium enterprises* (pp. 15–34). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-2348-5_2
90. Rajković, B., Đurić, I., Zarić, V., & Glauben, T. (2021). Gaining trust in the digital age: The potential of social media for increasing the competitiveness of small and medium enterprises. *Sustainability*, 13(4), 188-204. <https://doi.org/10.3390/su13041884>
91. Reza, H.K., Sumiok, C., Judijanto, L., & Susanti, M. (2025). Tax policies that support the innovation competitiveness of small businesses in Indonesia. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 4(4), 911-922. <https://doi.org/10.53625/juremi.v4i4.9441>
92. Saad, M.N. (2021). Determinants of internationalization among Small and Medium Enterprises from an emerging markets: A new conceptual realisms. *Insight Journal*, 8(3). <file:///C:/Users/CityTech/Downloads/14932-2178-52538-1-10-20210928.pdf>
93. Saleh, D., & Bejaoui, S. (2024). *Republic of Moldova Country strategic opportunities programme*. <https://webapps.ifad.org/members/executive-board-online-review/docs/english/EB-2024-OR-22.pdf>
94. Sardjana, D. (2021). *ICBEM2012: Knowledge management for Small and Medium Enterprises to win the competition on the knowledge economy*.
95. Sawhill, I.V. (1999). Still the land of opportunity?. *Public Interest*, (135), 3. <https://www.brookings.edu/articles/still-the-land-of-opportunity/>
96. Schleinschok, K., Eitel, A., & Scheiter, K. (2017). Do drawing tasks improve monitoring and control during learning from text?. *Learning and Instruction*, 51, 10-25. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2017.02.003>
97. Shi, W., Lin, K.C., McLaughlin, H., Qi, G., & Jin, M. (2020). Spatial distribution of job opportunities in China: Evidence from the opening of the high-speed rail. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 133, 138-147. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.01.011>
98. Shultz, K.S., Whitney, D., & Zickar, M.J. (2020). *Measurement theory in action: Case studies and*

- exercises*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429297328>
99. Sima, X., Coudert, T., Geneste, L., & de Valroger, A. (2025). Small and medium-sized enterprise dedicated knowledge exploitation mechanism: A recommender system based on knowledge relatedness. *Computers & Industrial Engineering*, 110941. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2025.110941>
 100. Smink, M.M., Hekkert, M.P., & Negro, S.O. (2015). Keeping sustainable innovation on a leash? Exploring incumbents' institutional strategies. *Business Strategy and the Environment*, 24(2), 86-101. <https://doi.org/10.1002/bse.1871>
 101. Smith, A.W., Moghaddam, K., & Lanivich, S.E. (2019). A set-theoretic investigation into the origins of creation and discovery opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(1), 75-92. <https://doi.org/10.1002/sej.1308>
 102. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
 103. Stylianou, C., Liasidou, S., & Garanti, Z. (2025). Women entrepreneurs' role in tourism co-creation and policy: Examining the case of Cyprus. *Tourism and Hospitality*, 6(1), 33. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6010033>
 104. Sun, Y., & Lee, E. (2025). Entrepreneurial marketing of small and medium-sized suppliers enhancing technological capability: lessons from industrial suppliers in South Korea. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31(2/3), 729-750. https://doi.org/10.1108/IJEBr-01-2022-0026?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate
 105. Tarraf, P., & Molz, R. (2006). Competitive intelligence at small enterprises. *SAM Advanced Management Journal*, 71(4), 24. <https://doi.org/10.1108/14707000610715494>
 106. Tayibnapis, A.Z., Wuryaningsih, L.E., & Gora, R. (2021). Medium, Small and Medium Enterprises and digital platforms. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 10-19. <https://doi.org/10.9734/sajsse/2021/v10i230258>
 107. Turaev, I., & Ganiev, F. (2021). Management strategy of Small and Medium Enterprises during the pandemic Covid-19. *Journal La Bisecoman*, 2(1), 7-12. <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v2i1.321>
 108. Turner, J.R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2009). Project management in small to medium-sized enterprises: A comparison between firms by size and industry. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/17538370910954546>
 109. Usanova, K., Géraudel, M., & d'Armagnac, S. (2025). A typology of talent management in aerospace micro-, small-, and medium-sized enterprises. *European Management Review*, 22(1), 133-154. <https://doi.org/10.1111/emre.12619>
 110. van Duyne, P., Harvey, J., Antonopoulos, G., Maljevic, A., Markovska, A., & Von Lampe, K. (2014). *Corruption, Greed and Crime Money: Sleaze and Shady Economics in Europe and Beyond*. Wolf Legal Publishers.
 111. Welbourne, T.M., & Pardo del Val, M. (2008). *Relational capital: strategic advantage for small and medium-size enterprises (SMES) negotiation and collaboration*. Los Angeles: Business

- Management. <https://doi.org/10.1108/01437720810900026>
112. Wood, A., Logar, C.M., & Riley Jr, W.B. (2015). Initiating exporting: The role of managerial motivation in small to medium enterprises. *Journal of Business Research*, 68(11), 2358-2365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.03.010>
113. Wu, W., Mayo, G., McCuen, T.L., Issa, R.R., & Smith, D.K. (2018). Building information modeling body of knowledge. II: Consensus building and use cases. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(8), 44-52. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001523](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001523)
114. Wuen, Y., Zhang, Y., & Li, X. (2021). Human capital, organizational learning, and performance of SMEs: The mediating role of innovation. *Journal of Small Business Management*, 59 (Suppl. 2), 401–420. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12532>
115. Wulan, Y.Y., & Yuhertiana, I. (2021). Financial intelligence of Small Entrepreneurs in managing financials. *JMM17: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 8(02), 136–148. <https://doi.org/10.30996/jmm17.v8i02.5655>
116. Zaied, A. A., & Mohamed, M. S. (2021). The role of small and medium enterprises in economic development: Empirical evidence from Egypt. *International Journal of Business and Management*, 16(4), 112–125. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n4p112>
117. Zakai, M.S. (2002). Theory and method in qualitative research. *Quarterly Journal of Social Sciences*, 9(17), 41-69. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.17351162.1381.9.17.2.0> (In Persian)
118. Zhang, Y., Jin, X., & Li, H. (2025). The impact of digital financial inclusion on the high-quality development of small-and medium-sized enterprises—Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, 102, 104074. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104074>
119. Ziółkowska, A. (2021). Digital transformation and value creation in customer-oriented marketing strategy. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(3), 7–31. <https://doi.org/10.7341/20211731>
- Zou, Z., Liu, Y., Ahmad, N., Sial, M.S., Badulescu, A., Zia-Ud-Din, M., & Badulescu, D. (2021). What prompts Small and Medium Enterprises to implement CSR? A qualitative insight from an emerging economy. *Sustainability*, 13(2), 952. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/2/952>