

## **Analyzing the Concept of Competitive Strategy in Small and Medium Businesses**

**Roghaye Rahimizadeh\***

*M.Sc. to Business Management, Ilam University, Ilam, Iran*

(Received: August 2, 2023; Accepted: September 20, 2023)

### **Abstract**

With the increasing expansion of small and medium businesses in today's world, competition in the new space has become more difficult than before; In this regard, the current research was conducted with the aim of understanding the concept of competitive strategy and its application in small and medium businesses. The research method is applied in terms of purpose and a mixed research approach. In the qualitative part, the meta-combination method was performed using the method of Sandelowski and Barroso (2007), for this purpose, 12 articles during the years 2010-2023 found the conditions to be included in the study. In the quantitative section, 6 small and medium-sized businesses were investigated in the field of using competitive strategy codes in the field of online education, using the quantitative content analysis method. The met composite results showed that the concept of competitive strategy is explained in 5 main categories of cost leadership, concentration, differentiation, diversity and innovation. It was also found that extra-curricular, Franes and Maktabkhone businesses have the most frequency in terms of competitive strategy codes. Regarding the degree of realization of the competitive strategy, the concepts of service development, cost saving and innovation at the right time have the most frequency and penetration in the market, while innovation in the method and market development have the lowest frequency among the competitive strategy codes. It seems that competitive strategies have not been of much interest to small and medium-sized businesses in the field of online education, and the implementation of these strategies will play an important role in advancing their performance.

**Keywords:** Competitive strategy, Concentration, Cost leadership, Differentiation, Small and medium businesses.

---

\* Corresponding Author, Email: [Rahimizadehr.297@gmail.com](mailto:Rahimizadehr.297@gmail.com)

## واکاوی مفهوم استراتژی رقابتی در کسب و کارهای کوچک و متوسط

رقیه رحیمی زاده\*

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - استراتژیک، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۹)

### چکیده

با گسترش روزافزون کسب و کارهای کوچک و متوسط در دنیای امروز، رقابت در فضای جدید دشوارتر از قبل شده است؛ در همین راستا پژوهش حاضر با هدف درک مفهوم استراتژی رقابتی و به کارگیری آن در کسب و کارهای کوچک و متوسط صورت گرفته است. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد یک تحقیق آمیخته اکتشافی است. در بخش کیفی، روش فراترکیب با استفاده از روش سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) انجام شد، به این منظور ۱۲ مقاله طی سال‌های ۲۰۲۳-۲۰۱۰ شرایط ورود به مطالعه را پیدا کرد. در بخش کمی شش کسب و کار کوچک و متوسط در زمینه بهره‌گیری از کدهای استراتژی رقابتی در زمینه آموزش آنلاین، با استفاده از روش تحلیل محتوای کمی بررسی شدند. نتایج فراترکیب نشان داد، مفهوم استراتژی رقابتی در ۵ مقوله اصلی رهبری هزینه، تمرکز، متمایزسازی، تنوع و نوآوری تبیین می‌شود. همچنین، مشخص شد کسب و کارهای فرادرس، فرانث و مکتبخونه دارای بیشترین فراوانی از لحاظ کدهای استراتژی رقابتی هستند. در خصوص میزان تحقق استراتژی رقابتی، مفاهیم توسعه خدمات، صرفه‌جویی در هزینه‌ها و نوآوری در زمان مناسب دارای بیشترین فراوانی و رسوخ در بازار، نوآوری در روش و توسعه بازار با فراوانی دارای کمترین فراوانی در بین کدهای استراتژی رقابتی هستند. به نظر می‌رسد، استراتژی‌های رقابتی چندان مورد توجه کسب و کارهای کوچک و متوسط در زمینه آموزش آنلاین نبوده است و اجرای این استراتژی‌های نقش مهمی در پیشبرد عملکرد آن‌ها خواهد داشت.

**واژگان کلیدی:** استراتژی رقابتی، تمرکز، رهبری هزینه، کسب و کارهای کوچک و متوسط، متمایزسازی.

## مقدمه

فرایند مدیریت استراتژیک را به عنوان فرایند ویژه تصمیم‌گیری و حل مشکل در نظر می‌گیرند. در یک دید عمومی و کلی، مدیریت استراتژیک از سه گام برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی تشکیل شده است (امیرکبیری، ۱۳۹۵، ص ۲۵). اصل اساسی در مدیریت استراتژیک این است که سازمان‌ها باید برای بهره‌مندی از فرصت‌های خارجی و ممانعت یا کاهش تأثیرات تهدیدات خارجی، همچنین، شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های درونی استراتژی‌هایی تدوین کنند (David, 2015, p.16). برنامه‌ریزی استراتژیک، روشی سیستماتیک بوده که از مدیریت استراتژیک حمایت می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک دربردارنده تمامی تلاش‌های انجام‌شده که نتیجه آن تعیین اهداف و استراتژی‌های پایدار برای رسیدن به آن اهداف سازمانی است (Eagle, 2008, p.11). فرایند جهانی شدن، به وجود آمدن سازمان تجارت جهانی، پیشرفت‌های سریع و بنیادین تکنولوژی، پیشرفت‌های جدید در زمینه فناوری اطلاعات، افزایش تغییرات سریع در الگوهای مصرف و تقاضا، تعیین مکانیزم‌های کنترل آلودگی‌های زیست‌محیطی و حفظ منابع انرژی، کمبود منابع و هزینه‌های زیاد آن‌ها، از جمله چالش‌هایی هستند که کسب و کارهای مختلف در عرصه تجارت و فعالیت‌های اقتصادی با آن‌ها رو به رو و ادامه حیات آن‌ها در گرو تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع در برابر این تغییرات است (Furrer et al., 2008, p.2). در این میان، فرایند جهانی شدن و گسترش بازارهای مصرف و نیز افزایش تعداد رقبای و شدت رقابت، سبب اهمیت بخشیدن به مفاهیمی مانند رقابت‌پذیری شده است. این امر سبب شده است تا بنگاه‌ها، صنایع و کشورهای مختلف در جهت ارتقای رقابت‌پذیری خود به شناسایی عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری و تقویت آن‌ها تلاش کنند. رقابت اشاره به تغییرات سریع یک کسب و کار دارد که در آن موقعیت سازمان به‌شدت در برابر سازمان دیگر قرار می‌گیرد و به دنبال راهی می‌شود که مزیت رقابتی رهبران صنعت را از بین ببرد. نیروهای بنیادی که منجر به شکل‌گیری استراتژی رقابتی می‌شوند، شامل افزایش انتظارات مشتریان، انقلاب تکنولوژیکی و از بین رفتن موانع ورود به بازار هستند. رهبران سازمان‌ها دریافته‌اند که فرمولیزه کردن استراتژی‌های مؤثری که بتواند با مقلدان مقابله کند و در برابر جنگ قیمت‌ها ایستادگی کند مشکل است. بنابراین، استراتژی‌های رقابتی، محیط پرچالشی را به وجود

آورده‌اند که پتانسیل بالقوه ای را برای افول سازمان ایجاد می‌کند، به عبارت دیگر، مدیران باید به طور مداوم این نیروی فراگیر را مورد بررسی قرار دهند و وسیله‌ای را برای مقابله با تأثیر آن بر افول سازمان ابداع کنند (Lahiri, 2020, p.30). رهبران سازمان‌ها امروزه دریافته‌اند که تغییرات محیط رقابتی، نه تنها از الگوی خطی پیروی نمی‌کند، بلکه نا پیوسته و ناگهانی می‌باشد. به طور کلی، حفظ مزیت رقابتی برای مدت طولانی، غیر ممکن است. برای پیروزی در یک محیط رقابتی، شرکت باید به طور پویایی در بین عناصر مختلفی جا به جا شود. بنابراین، یک سری از مزیت‌ها به صورت موقت ایجاد می‌شوند مثل تولید محصولات با کیفیت بالا و هزینه کم، که می‌توان به وسیله آن تأثیر چالشی محیط رقابتی را خنثی کرد. در سلسله مراتب استراتژی‌ها، استراتژی‌های کسب و کار بین دو سطح بالا و پایین قرار می‌گیرند، در سطح بالا استراتژی کل شرکت قرار دارد و در سطح پایین استراتژی‌های وظیفه‌ای قرار دارند، بنابراین استراتژی‌ها در سطح کسب و کار بین این دو سطح قرار می‌گیرند. بسیاری از محققان برای توجیه و تفسیر رقابت‌پذیری و عوامل مؤثر بر آن، نظریه‌ها و مدل‌هایی را عرضه داشته‌اند و عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری را دسته‌بندی و در قالب مدل‌هایی ارائه کرده‌اند. در این میان استراتژی رقابتی پورتر بی‌شک از مهم‌ترین نظریه‌های متداول در زمینه رقابت است، ضمن اینکه هر قدر راهبردها و استراتژی‌های سازمان پیچیده‌تر شود، نقش مباحث رفتاری پررنگ‌تر خواهد شد. مایکل پورتر برای پیشی گرفتن از رقبای استراتژی عمومی را پیشنهاد می‌کند که عبارت‌اند از رهبری در هزینه، تمایز و تمرکز. استراتژی رهبری هزینه که در دهه ۱۹۷۰ به واسطه عمومی شدن مفهوم منحنی تجربه به طور فزاینده ای متداول شده بود، خود شیوه‌ای برای دستیابی به موقعیت پیشرو بودن در هزینه از طریق یک سری راهکاری عملکردی است. در استراتژی تمایز، شرکت محصولات یا خدمات متمایز ارائه می‌دهد و استراتژی تمرکز به حضور شرکت در بخش‌هایی از بازار دارد که بیشترین سودآوری را به همراه دارد (Feiz, 2015, p.29). با توجه به موارد بیان شده، پژوهش حاضر سعی در واکاوی استراتژی رقابتی کسب و کارهای کوچک و متوسط دارد؛ چرا که استراتژی‌های مورد استفاده در کسب و کار، تأثیر فراوانی بر عملکرد آن‌ها دارد، به شکلی که برخی معتقدند که انتخاب و اجرای استراتژی بهتر منجر به دستیابی به عملکرد بهتر برای کسب و کار خواهد بود.

## مبانی نظری

در ادامه، مبانی نظری پژوهش بیان می‌شود.

### کسب و کارهای کوچک و متوسط

سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه در سال ۲۰۰۵ کسب و کارهای کوچک و متوسط را با وجود اینکه معتقد بود بر روی تعریف واحدی از این کسب و کارها میان کشورهای عضو توافقی وجود ندارد و تعداد کارکنان تنها معیار تعریف این شرکت‌ها نیست؛ به این صورت تعریف کرد: کسب و کارهای کوچک و متوسط شرکت‌هایی مستقل و غیر تابعه هستند که تعداد کمی از کارکنان را به کار می‌گیرد (فکور و انصاری، ۱۳۹۹، ص ۷۴). این تعداد میان کشورها مختلف است. رایج‌ترین محدوده‌ای که برای یک شرکت کوچک و متوسط تعیین می‌شود، تعداد کمتر از ۲۵۰ کارمند است، که از این میان کسب و کارهای کوچک بیشتر از ۱۰ کارمند و کمتر از ۵۰ پرسنل هستند و کسب و کارهای متوسط ۱۰ تا ۲۴۹ پرسنل دارند و گردش مالی این شرکت‌ها به این ترتیب است که برای کسب و کارهای کوچک نباید از ۱۰ میلیون یورو و برای شرکت‌های متوسط نباید از ۵۰ میلیون یورو تجاوز کند (فکور و انصاری، ۱۳۹۹، ص ۷۳). اهمیت کسب و کارهای کوچک و متوسط را در این می‌دانند که این کسب و کارها با وجود ماهیت متفاوتی که دارند، سهم شایان توجهی در توسعه نظام‌های اقتصادی، نشاط اجتماعی و ثبات سیاسی هر کشور دارند. این شرکت‌ها را می‌توان برای هر نوع فعالیت کسب و کار در منطقه شهری یا روستایی تأسیس کرد و آن‌ها را ستون فقرات اقتصاد ملی در نظر گرفت؛ زیرا اگر عملکرد این کسب و کارها به ویژه در حوزه مالی و اقتصادی بهبود یابد این بهبود منجر به ارتقای عملکرد اقتصاد در سطح کلان کشور می‌شود. اما آنچه واضح و روشن است و بررسی‌های بسیاری بر آن صحنه می‌گذارند، این است که عوامل بسیاری به طور مستقل و وابسته، عملکرد این کسب و کارها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در ایران بیش از ۹۵ درصد کل واحدهای تولیدی در گروه شرکت‌های کوچک و متوسط قرار می‌گیرند و به رغم اهمیتی که پژوهشگران و اقتصاددانان برای این شرکت‌ها متصور شده‌اند، این شرکت‌ها سهم شایان توجهی در تولید ناخالص ملی ایران و ایجاد ارزش افزوده کسب نکرده و از کمبودهای شدیدی رنج می‌برند یا در صحنه رقابت

حذف می‌شوند (امیرکبیری، ۱۳۹۵، ص ۲۵). زیرا این گونه شرکت‌ها در ایران علاوه بر اینکه با تغییرات زیادی در محیط کسب و کار که برخاسته از تنوع طلبی مشتریان، تحولات فناوری و سایر عوامل محیطی است، مواجهند و با تلاطم‌های سیاسی و اقتصادی متعددی نیز رو به رو هستند و به‌شدت تحت کنترل دولت قرار دارند که این امر نیز به نوبه خود درجه پیچیدگی محیط کسب و کار این شرکت‌ها را افزایش می‌دهد (امین بیدختی و زرگر، ۱۴۰۰، ص ۳). از طرف دیگر، عملکرد این شرکت‌ها تحت تأثیر عوامل بسیاری است و به نظر می‌رسد کاهش عملکرد، موقعیت و مزیت کسب و کارهای کوچک و متوسط نسبت به صنایع بزرگ، متأثر از عدم برخورداری این شرکت‌ها از قابلیت‌های محوری و نداشتن راهبردهای توسعه مبتنی بر ساختارهای موجود صنعتی و رهاکردن واحدهای کوچک تولیدی به حال خود است؛ یا به عبارت دیگر، از عوامل اساسی در عدم موفقیت این بنگاه‌ها در کشورهای در حال توسعه برای کسب مزیت رقابتی، فقدان راهبردهای رقابتی و همچنین، عدم آگاهی و شناخت سطح قابلیت‌های بنگاه و استفاده از آن‌ها در جهت بهبود عملکرد است (فکور و انصاری، ۱۳۹۹، ص ۷۰).

### استراتژی رقابتی

مفهوم استراتژی از سال ۱۹۶۰ در مطالعه‌های کسب و کار به کار برده شده و با وجود پذیرش گسترده آن، هنوز مفهومی مبهم و خاص در مدیریت است. تعریف مفهوم استراتژی از یک پژوهشگر به پژوهشگر دیگر متفاوت است، اما جوهره بسیاری از تعاریف، مفهوم استراتژی چنین بیان شده است: طرحی در راستای رسیدن به اهداف بلندمدت سازمان که منابع سازمان را با تغییرات محیطی هماهنگ می‌سازد (لشکری و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۸). یکی از استراتژی‌های مطرح‌شده در هر شرکت یا سازمانی استراتژی رقابتی است. در همین راستا، پورتر<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) بر اساس تحقیقات میدانی خود سه استراتژی عمومی پیشنهاد می‌کند که این استراتژی‌ها می‌توانند مزیت‌های راهبردی لازم را در سازمان‌ها به وجود آورند. استراتژی‌های یادشده، که به آن‌ها استراتژی‌های ژنریک نیز گفته می‌شود عبارت‌اند از: استراتژی رهبری هزینه، استراتژی متمایزسازی و استراتژی تمرکز. گاهی یک شرکت

---

1. Porter

می‌تواند بیش از یک استراتژی را به عنوان هدف اصلی دنبال کند، اگرچه چنین حالتی به ندرت رخ می‌دهد. به کارگیری موفق هر یک از این استراتژی مستلزم تعهد کلی و حمایت از تمهیدات سازمانی است که وجود بیش از یک هدف اصلی سبب تضعیف آن خواهد شد. استراتژی‌های ژنریک یا سه‌گانه پورتر راهی برای غلبه بر رقبای موجود در یک کسب و کار است. به کارگیری این استراتژی‌ها در برخی کسب و کارها بیان‌کننده آن است که همه کسب و کارها قادر به دستیابی به بازدهی بالا هستند، در حالی که در دیگر رقبا، موفقیت در به کارگیری این استراتژی‌ها صرفاً از ملزومات دستیابی به یک بازدهی قابل قبول است (David, 2015, p.19).

استراتژی رهبری هزینه طی دهه ۱۹۷۰ به واسطه عمومی‌شدن منحنی تجربه به طور فزاینده‌ای متداول شده بود و شیوه‌ای است برای دستیابی به پیشروبودن در هزینه از طریق یک سری راهکارهای عملکردی که برای رسیدن به این هدف طراحی شده‌اند. عوامل مؤثر بر این استراتژی عبارت‌اند از محصول غیر تجملاتی و ساده، سادگی طراحی محصول، کنترل مواد خام، هزینه کم نیروی کار، کمک‌های دولت، مزیت محل جغرافیایی، نوآوری در تولید، اتوماسیون، خرید دارای بهای ارزان‌قیمت، کاهش هزینه سربار، صرفه‌جویی ناشی از منحنی تجربه، صرفه‌جویی (رستگار و همتی، ۱۳۹۵، ص ۳۳). بدین منظور روش پیشنهادی پورتر تولید در حجم زیاد و با قیمت کم است که به اصطلاح آن را صرفه‌جویی نسبت به مقیاس می‌نامند. در این استراتژی شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می‌کند که بهای تمام‌شده هر واحد برای مشتری کاهش می‌یابد (David, 2015, p.14). قرارگرفتن در موقعیت کم‌هزینه سبب خواهد شد که به رغم عوامل رقابتی نیرومند، درآمد (بازگشت سرمایه) شرکت در درون صنعت بیشتر از حد میانگین باشد. این موقعیت به شرکت امکان می‌دهد تا از یک سپر دفاعی در برابر سایر رقبا برخوردار باشد، چرا که هزینه کمتر به این معناست که شرکت هنوز می‌تواند پس از آنکه رقبا سودشان را صرف رقابت کردند، درآمد داشته باشد و سود کسب کند. همچنین موقعیت هزینه کم، از شرکت در مقابل خریداران محافظت می‌کند، زیرا تنها کاری که خریداران می‌توانند انجام بدهند این است که شرکت را وادار کنند قیمت را تا سطح کاراترین رقیب بعدی کاهش دهد (رستگار و همتی، ۱۳۹۵، ص ۳۲).

استراتژی متمایزسازی دومین استراتژی ژنریک است که سازمان محصولات با خدمات متمایز ارائه دهد. این اقدام سبب ایجاد موقعیتی خواهد شد که در کل صنعت منحصر به فرد است. این استراتژی به معنای کسب برتری رقابتی از طریق تولید محصولی / ارائه خدمتی که از دیدگاه مشتریان در مقایسه با محصولات مشابه منحصر به فرد و دارای خصوصیات ویژه باشد. مقصود از استراتژی متمایزکردن محصول این است که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت مد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی و به مشتریانی عرضه شوند که نسبت به عوامل مؤثر بر این استراتژی حساسیت چندان زیادی نشان نمی دهند (David, 2015, p.19) که این عوامل عبارت‌اند از: کیفیت محصول، قابلیت اعتماد محصول، حفظ حق امتیاز، نوآوری محصول، خدمات جنبی، خصوصیات ویژه محصول، خدمات، نام و علامت تجاری، کانال‌های توزیع ویژه. این عوامل در قالب تنوع و نوآوری کالا و خدمات قابلیت بسط و گسترش دارند. در واقع، نوآوری و تنوع از زیرمجموعه‌های استراتژی متمایزسازی تلقی می‌شوند (David, 2015, p.20). تمایز ابزاری است که اگر سازمان به آن دست یابد، می‌تواند از آن به عنوان نوعی استراتژی معتبر برای کسب بازدهی بیش از حد متوسط بهره گیرد. همچنین، تمایز می‌تواند به واسطه وفاداری مشتری به علامت تجاری محصول و در نتیجه حساسیت کمتر به قیمت، سپری محافظ در برابر رقابت چالش برانگیز ایجاد کند. علاوه بر این، پراسانا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) اذعان دارند تمایز سبب افزایش حاشیه سود می‌شود که خود نیاز به موقعیت هزینه کم را از بین می‌برد. وفاداری مشتری و نیاز رقابت‌کننده برای غلبه بر بی‌نظیر بودن رقبا سبب ایجاد موانع ورود می‌شود. تمایز با میزان زیاد حاشیه سود همراه است که می‌توان از آن برای کنار آمدن با توان تأمین‌کنندگان استفاده کرد. تمایز قدرت خریدار را نیز کاهش می‌دهد، زیرا خریدار هیچ محصول جایگزینی در اختیار ندارد و در نتیجه حساسیت کمتری نسبت به قیمت نشان می‌دهد و در نهایت، اینکه شرکتی که برای جذب وفاداری مشتری، خود را از سایرین متمایز کرده است، نسبت به رقبای خود از موقعیت بهتری در برابر محصولات جایگزین بهره‌مند است (رستگار و همتی، ۱۳۹۵، ص ۲۱). از نظر چاک<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) استراتژی تمرکز در بخش معینی از بازار

---

1. Prasanna

2. Chak



برای محدود کردن دامنه فعالیت است. با محدود شدن دامنه فعالیت، امکان متمرکز کردن منابع میسر می‌شود و نوعی برتری رقابتی نسبت به رقبای به دست می‌آید. مقصود از متمرکز کردن توجه بر محصولات و خدمات خاص این است که نیازهای گروه‌های کوچکی از مصرف‌کنندگان تأمین شود اگر هزینه کم و تمایز با هدف دستیابی به مقاصد در کل صنعت ایجاد شود، کل استراتژی تمرکز حول دستیابی به هدف خاصی می‌چرخد و هریک از راهکارهای عملکردی با توجه به این هدف طراحی می‌شود. استراتژی تمرکز بر این اصل استوار است که شرکت از این طریق می‌تواند کارآمدتر و مؤثرتر از سایر رقبای که در سطح گسترده‌ای رقابت می‌کنند به هدف استراتژیک و محدود خود برسد (Day, 2021, p.42). در نتیجه، شرکت از طریق پاسخ‌گویی بهتر به نیازهای یک هدف خاص به تمایز دست می‌یابد یا هزینه‌ها ارائه خدمات را کاهش می‌دهد و یا هر دوی آنها. عوامل مؤثر بر این استراتژی شامل تنوع بسیار کم در محصولات، بازار محدود و معین، حوزه جغرافیایی محدود فعالیت و تحقیق و توسعه تمرکز افته بر یک محصول است (Winn, 2016, p.19).

مرور ادبیات تحقیق نشان می‌دهد تحقیقات این حوزه به صورت پراکنده و جزئی به مفهوم و مضامین تشکیل دهنده استراتژی رقابتی پرداخته اند. لذا با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش لازم است با بررسی عمیق و جامع مفهوم استراتژی رقابتی و مضامین تشکیل دهنده آن، خلأ پژوهشی را در خصوص این مفهوم پوشش داد تا به عنوان راهنمایی برای مدیران در جهت استفاده کسب و کارها از این مفهوم قرار گیرد.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی است که به صورت آمیخته کیفی و کمی انجام شده است. در بخش اول تحقیق از روش فراترکیب با روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است. در بخش کیفی تحقیق حاضر، جامعه پژوهش را تمامی پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه مورد مطالعه تشکیل داده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک مدار، از میان آنها نمونه‌گیری به عمل آمد. نمونه‌ها بر اساس معیارهای مربوط به سؤال پژوهش انتخاب و شامل ۱۲ مطالعه انگلیسی و فارسی منتشر شده بعد از سال ۲۰۱۲

میلادی و ۱۳۹۰ شمسی در پایگاه‌های معتبر شدند. در بخش کمی تحقیق به منظور بررسی وضعیت کسب و کارهای ایرانی در زمینه به‌کارگیری استراتژی‌های رقابتی، از روش تحلیل محتوای کمی استفاده شد. به این منظور ۶ کسب و کار کوچک و متوسط فعال در حوزه آموزش مجازی (فرادرس، فرانش، متمم، همیار وردپرس، آپادمی و مکتبخونه) به طور تصادفی انتخاب شدند. این شش کسب و کار بر اساس آمار سالیانه تجارت الکترونیک ایران در سال ۱۴۰۱ بیشترین سهم فروش در زمینه آموزش مجازی را به خود اختصاص داده بودند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در تحلیل محتوای کمی، برگه کدگذاری بر اساس کدهای به دست آمده از روش فراترکیب بود. سپس، با استفاده از روش تحلیل محتوای کمی، فراوانی و درصد کسب و کارها در استفاده از کدهای استراتژی‌های رقابتی ارزیابی شد. در ادامه، مراحل بخش فراترکیب بر اساس روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) ارائه شده است.

### یافته‌های پژوهش

**گام اول: تنظیم سؤال تحقیق:** مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مفهوم استراتژی رقابتی چیست؟

**گام دوم: مرور ادبیات به شکل نظام‌مند:** جست‌وجوی نظام‌مندی روی مقالات و متون منتشرشده در مجلات مختلف و سایت‌های اینترنتی خارجی شامل ساینس دایرکت، امرالد اینسایت، وایلی، اسپرینگر و پایگاه‌های داخلی پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، ایرانداک و نورمگز بر اساس کلیدواژه‌های استراتژی رقابتی و کسب و کارهای کوچک و متوسط انجام شد.

**گام سوم: جست‌وجو و انتخاب متون مناسب:** در این مرحله از ۲۵۹ مقاله جست‌وجوشده، با حذف عناوین تکراری و نامرتب (۱۵۶)، حذف چکیده نامرتب (۷۳)، حذف روش‌های نامرتب (۱۸)، در نهایت ۱۲ مقاله، به عنوان مقالات نهایی انتخاب شدند. این مقالات در جدول ۱ آورده شده‌اند.

جدول ۱. مقالات نهایی در فراترکیب

ردیف	محققان (سال)	عنوان
۱	پراسانا و همکاران (۲۰۲۳)	عوامل تعیین‌کننده استراتژی رقابتی کسب و کارهای کوچک و متوسط در کشورهای آسیایی
۲	چاک (۲۰۲۲)	استراتژی رقابتی برای کسب و کارهای کوچک و متوسط
۳	دی (۲۰۲۱)	برنامه‌ریزی استراتژی رقابتی برای کسب مزیت رقابتی
۴	موراندا <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)	ارتباط بین استراتژی رقابتی و محدودیت‌های صادراتی در کسب و کارهای کوچک و متوسط صادرکننده
۵	مایلز <sup>۲</sup> (۲۰۱۸)	استراتژی‌های رقابتی تقویت‌کننده کسب و کارهای کوچک
۶	وین (۲۰۱۶)	کارآفرینی و استراتژی رقابتی کسب و کارهای کوچک و متوسط
۷	ویدوری و سوتانتو <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)	استراتژی رقابتی و رقابت بازار به عنوان تعیین‌کننده‌های مدیریت درآمد
۸	اکویا و اگیاپونگ <sup>۴</sup> (۲۰۱۲)	ارتباط استراتژی رقابتی و عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط در غنا
۹	اخوان و هاشمی (۱۴۰۱)	راهبردهای منبع مزیت رقابتی پایدار در هزاره سوم با توجه به راهبردهای کسب و کار و بازاریابی در سازمان
۱۰	آیباغی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۹)	تأثیر استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد بازاریابان فعال در رسانه‌های اجتماعی با نقش متغیر تعدیل‌کننده ویژگی‌های سازمانی
۱۱	رستگار و همتی (۱۳۹۵)	سنجش تأثیر استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد سازمان
۱۲	خورشید و نوجوان (۱۳۹۲)	تحلیل رقابت‌جویی و انتخاب استراتژی رقابتی مبتنی بر مدل نیروهای رقابتی پورتر، تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و تحلیل پوششی داده

**گام چهارم: استخراج اطلاعات متون:** در این گام باید اطلاعات متون باقیمانده در فرایند را به صورت خلاصه جمع‌آوری کرد. در این مرحله از پژوهش محتوای مقالات چندین بار بررسی شد و مفهوم استراتژی رقابتی مشتمل بر کد استخراج شد.

**گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی:** هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها است. در این مرحله استراتژی رقابتی شامل مفهوم، مقوله فرعی و مقوله اصلی قرار گرفت. نتیجه این بخش در جدول ۲ آورده شده است.

1. Muranda
2. Myles
3. Widuri & Sutanto
4. Acquaah & Agyapong

جدول ۲. مفهوم استراتژی رقابتی

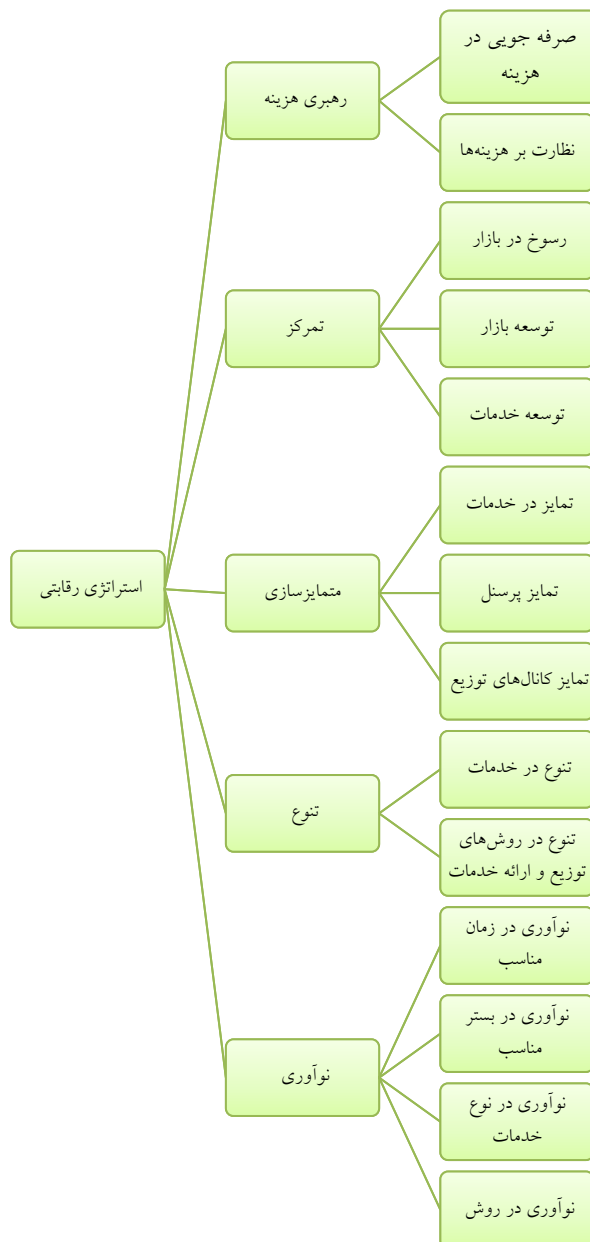
مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد	منبع
رهبری هزینه	صرفه‌جویی در هزینه‌ها	کاهش هزینه تولید محتوا	وین (۲۰۱۶)، دی (۲۰۲۱)
		کاهش هزینه ارائه خدمات آموزشی	رستگار و همتی (۱۳۹۵)، مایلز (۲۰۱۸)
		کاهش هزینه ذخیره اطلاعات	چاک (۲۰۲۲) و دی (۲۰۲۱)
	نظارت بر هزینه‌ها	افزایش ظرفیت تولید محتوای رایگان	خورشید و نوجوان (۱۳۹۲)، موراندا (۲۰۲۰)
		نظارت مستمر بر هزینه محتوا	پراسانا و همکاران (۲۰۲۳)
		نظارت بر خدمات رایگان کسب و کار	وین (۲۰۱۶)
بهرورزسانی هزینه‌های جاری خدمات	آبیاغی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۹)، دی (۲۰۲۱)		
رسوخ در بازار	افزایش رشته‌های آموزشی دانشگاهی	افزایش گرایش‌های رشته‌های تخصصی	چاک (۲۰۲۲)، دی (۲۰۲۱)
		افزایش خدمات آموزشی به دانش‌آموزان مقاطع تحصیلی مختلف	ویندوری و سوتانتو (۲۰۱۵)
		ارائه آموزش‌های برتر اساتید رتبه یک کشوری	پراسانا و همکاران (۲۰۲۳)، خورشید نوجوان (۱۳۹۲)
		ارائه خدمات آموزشی رایگان به مخاطبان سراسر کشور	آبیاغی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۹)، دی (۲۰۲۱)، مایلز (۲۰۱۸)، چاک (۲۰۲۲)
		گسترش شبکه‌های ارتباطی پرسش و پاسخ فراگیر و استاد	موراندا (۲۰۲۰)، مایلز (۲۰۱۸)، اخوان و هاشمی (۱۴۰۱)
		شبکه‌سازی فراگیران	مایلز (۲۰۱۸)، رستگار و همتی (۱۳۹۵)
توسعه بازار	توسعه زیرساخت‌های آموزشی مجازی، آنلاین و آفلاین	توسعه آموزش‌های رشته‌ای، میان‌رشته‌ای و فرارشته‌ای	خورشید و نوجوان (۱۳۹۲)، وین (۲۰۱۶)
		تفکیک و دسته‌بندی آموزش‌ها متناسب با نیاز و سطح علمی فراگیران	اکوا و اگیاپانگ (۲۰۱۲)، رستگار و همتی (۱۳۹۵)، دی (۲۰۲۱)
		امکان بررسی اولیه مباحث آموزشی از سوی فراگیران پیش از خرید	مایلز (۲۰۱۸)، رستگار و همتی (۱۳۹۵)
تمایز در خدمات	تمایز در سهولت سفارش خدمات	تمایز در تحویل سریع بسته‌های آموزشی	خورشید و نوجوان (۱۳۹۲)، وین (۲۰۱۶)
		تمایز در ارائه طیف گسترده آموزش‌های کاربردی و اصولی	موراندا (۲۰۲۰)، مایلز (۲۰۱۸)
		تمایز در مشاوره‌های رایگان	آبیاغی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۹)، دی (۲۰۲۱)
		تمایز در مشاوره‌های رایگان	اکوا و اگیاپونگ (۲۰۱۲)، ویندوری و سوتانتو (۲۰۱۵)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد	منبع
	تمایز پرسنل	تمایز در پاسخگویی پرسنل	وین (۲۰۱۶)، مایلز (۲۰۱۸)، موراندا (۲۰۲۰)
		تمایز در صلاحیت و شایستگی حرفه‌های	پراسانا و همکاران (۲۰۲۳)، اخوان و هاشمی (۱۴۰۱)
		تمایز در اعتمادپذیری	رستگار و همتی (۱۳۹۵)، مایلز (۲۰۱۸)، دی (۲۰۲۱)
تمایز کانال‌های توزیع	تمایز در پوشش رشته‌های تحصیلی مختلف	تمایز در تخصصی بودن	چاک (۲۰۲۲)، موراندا (۲۰۲۰)، مایلز (۲۰۱۸)
		تمایز در عملکرد کانال‌های ارتباطی	وین (۲۰۱۶)، مایلز (۲۰۱۸) و موراندا (۲۰۲۰)
		ارائه مطالب آموزشی مکتوب، صوتی، تصویری و نمونه‌های آماری مستدل یا ترکیب آن‌ها	اکوا و اگیاپونگ (۲۰۱۲)، ویندوری و سوتانتو (۲۰۱۵)
تنوع	تنوع در روش‌های توزیع و ارائه خدمات	ارائه آموزش‌های آنلاین و آفلاین	وین (۲۰۱۶)، مایلز (۲۰۱۸)، موراندا (۲۰۲۰)
		ارائه خدمات آموزشی در بستر شبکه‌های مجازی داخلی (ایتا، بله، آی‌گپ) و خارجی (اینستاگرام، واتس‌آپ و تلگرام)	پراسانا و همکاران (۲۰۲۳)، اخوان و هاشمی (۱۴۰۱)
		ارائه خدمات و برنامه‌های آموزشی تخصصی ویژه ناشنوایان و نابینایان	وین (۲۰۱۶)، مایلز (۲۰۱۸) و موراندا (۲۰۲۰)
نوآوری	نوآوری در زمان مناسب (فرصت‌شناسی)	شروع آموزش‌ها در زمان پاندمی کرونا	اکوا و اگیاپونگ (۲۰۱۲)، ویندوری و سوتانتو (۲۰۱۵)
		شناسایی خلأهای آموزشی	وین (۲۰۱۶)، مایلز (۲۰۱۸) و موراندا (۲۰۲۰)
		شناسایی آموزش‌های اساتید برجسته و داوطلب آموزش همگانی در کشور	پراسانا و همکاران (۲۰۲۳)، اخوان و هاشمی (۱۴۰۱)
	نوآوری در بستر مناسب	شناسایی رشته‌های مورد تقاضای اکثر فراگیران	اکوا و اگیاپونگ (۲۰۱۲)، خورشید نوجوان (۱۳۹۲)، رستگار و همتی (۱۳۹۵)
		استفاده از پلتفرم‌های بروز	پراسانا و همکاران (۲۰۲۳)، اخوان و هاشمی (۱۴۰۱)
		دسترسی همگانی به خدمات ارائه‌شده	اکوا و اگیاپونگ (۲۰۱۲)، ویندوری و سوتانتو (۲۰۱۵)
		معرفی و اتصال به شبکه‌های آموزشی تخصصی حرفه‌ای جهانی	رستگار و همتی (۱۳۹۵)، مایلز (۲۰۱۸)، دی (۲۰۲۱)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد	منبع
نوآوری در نوع خدمات		خدمات آموزشی کتاب محور	پراسانا و همکاران (۲۰۲۳)، اخوان و هاشمی (۱۴۰۱)
		خدمات آموزشی جزوه محور	رستگار و همتی (۱۳۹۵)، مایلز (۲۰۱۸)، دی (۲۰۲۱)
		خدمات آموزشی آزمایش محور	وین (۲۰۱۶)، مایلز (۲۰۱۸) و موراندا (۲۰۲۰)
		خدمات آموزشی حل تمرین محور	چاک (۲۰۲۲)، موراندا (۲۰۲۰)، مایلز (۲۰۱۸)
نوآوری در روش		آموزش به روش صوتی-تصویری زنده	رستگار و همتی (۱۳۹۵)، مایلز (۲۰۱۸)، دی (۲۰۲۱)
		آموزش زبان‌های خارجی از طریق مکالمه با سخنگویان بومی	پراسانا و همکاران (۲۰۲۳)، اخوان و هاشمی (۱۴۰۱)
		ارائه بازخورد آموزشی	چاک (۲۰۲۲)، موراندا (۲۰۲۰)، مایلز (۲۰۱۸)

**گام ششم: کنترل کیفیت:** در این گام به منظور اطمینان از حفظ کیفیت در مطالعه و به منظور کنترل مفاهیم استخراجی از مقایسه نظرات با کدگذاری با فواصل زمانی استفاده شده است و نتایج با شاخص کاپا کوهن مورد سنجش قرار گرفته است. برای محاسبه پایایی فراترکیب، بعد از گذشت مدتی به دسته بندی مجدد مفاهیم پرداخته شد. مقدار به دست آمده در تحقیق حاضر که ۰/۶۳۱ است، توافق دو ارزشیاب در حد ایده آل محسوب می شود.

**گام هفتم: ارائه نتایج:** در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می شوند. در این پژوهش تمام عوامل استخراج شده از مطالعات به عنوان کد (۴۶ مورد) در نظر گرفته شد. سپس، با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از کدها، در یک مفهوم مشابه دسته بندی شدند. یافته‌های حاصل از بررسی گام‌های فراترکیب برای پنج مقوله اصلی و ۱۴ مقوله فرعی استراتژی رقابتی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. دسته‌بندی نهایی مفهوم استراتژی رقابتی

در ادامه، یافته‌های تحلیل محتوای کمی بیان می‌شود.

تحلیل محتوا مرحله‌ای از فرایند اطلاعاتی است که از طریق آن محتوای ارتباطات با به‌کارگیری مجموعه‌ای از قوانین طبقه‌بندی شده و نظام‌دار تغییر و تبدیل می‌یابد و به صورت داده‌های خلاصه شده و قابل مقایسه در می‌آید. در روش تحلیل محتوای کمی ابتدا پیام بر حسب مقوله‌ها به تناسب هر کسب و کار در قالب فراوانی شمارش شد. به منظور تعیین اعتبار این بخش از نتایج ارزیابی دو کدگذار روی یک محتوای واحد و آزمون ضریب کاپا استفاده شد و پایایی این بخش با نتیجه ۰/۷۵ تأیید شد. جدول ۳ نشان‌دهنده نتایج تحلیل محتوای کمی انجام شده در خصوص فراوانی و درصد کدهای مفهوم استراتژی رقابتی در ۶ کسب و کار ایرانی در زمینه آموزش مجازی منتخب است.

جدول ۳. تحلیل محتوای کمی در رابطه با فراوانی کدهای استراتژی رقابتی در ۶ کسب و کار ایرانی آموزش مجازی در سال ۱۴۰۱

کل	مکتب‌خونه	آپادمی	همیار وردپرس	متمم	فرانش	فرادرس	نام کسب و کار	
							مقوله اصلی	مقوله فرعی
۸۸	۱۹	۷	۱	۲	۲۹	۳۰	صرفه‌جویی در هزینه‌ها	رهبری هزینه
۶۵	۱۴	۶	۱	۲	۲۰	۲۲	نظارت بر هزینه‌ها	
۵۹	۱۳	۸	۱	۲	۱۵	۲۰	رسوخ در بازار	تمرکز
۵۱	۱۵	۹	۰	۴	۱۳	۱۰	توسعه بازار	
۸۹	۱۵	۸	۱	۵	۳۰	۳۰	توسعه خدمات	
۷۳	۱۶	۷	۱	۷	۱۷	۲۵	تمایز خدمات	تمایزسازی
۶۶	۱۹	۴	۱	۲	۱۸	۲۲	تمایز پرسنل	
۷۵	۲۰	۵	۰	۱	۲۵	۲۴	تمایز کانال‌های توزیع	
۷۸	۱۶	۶	۱	۲	۲۷	۲۶	تنوع در خدمات	تنوع
۷۰	۱۱	۷	۱	۳	۲۸	۲۰	تنوع در روش‌های توزیع و ارائه خدمات	



کل	مکتبخونه	آپادمی	همیار وردپرس	متمم	فرانش	فرادرس	نام کسب و کار	
							مقوله اصلی	مقوله فرعی
۸۶	۲۰	۸	۱	۱	۲۶	۳۰	نوآوری در زمان مناسب	نوآوری
۷۹	۱۱	۸	۲	۴	۲۴	۳۰	نوآوری در بستر مناسب	
۷۷	۱۲	۹	۴	۲	۲۵	۲۵	نوآوری در نوع خدمات	
۵۷	۱۰	۱	۱	۱	۲۳	۲۱	نوآوری در روش	
۱۰۱۳	۲۱۱	۹۳	۱۶	۳۸	۳۲۰	۳۳۵	مجموع	

بر اساس یافته‌های جدول ۳، در خصوص وضعیت کسب و کارهای کوچک و متوسط در زمینه استراتژی رقابتی، مشخص شد کسب و کارهای فرادرس با فراوانی ۳۳۵، فرانش با فراوانی ۳۲۰ و کتب‌خونه با فراوانی ۲۱۱ دارای بیشترین فراوانی مشاهده شده از لحاظ کدهای استراتژی رقابتی هستند. در خصوص میزان تحقق استراتژی رقابتی، مشخص شد مفاهیم توسعه خدمات با فراوانی ۸۹ (۸/۷۸ درصد)، صرفه‌جویی در هزینه‌ها با فراوانی ۸۸ (۸/۶۸ درصد) و نوآوری در زمان مناسب با فراوانی ۸۶ (۸/۴۸٪) دارای بیشترین فراوانی و رسوخ در بازار با فراوانی ۵۹ (۵/۸۲ درصد)، نوآوری در روش با فراوانی ۵۷ (۵/۶۲ درصد) و توسعه بازار با فراوانی ۵۱ (۵/۰۳ درصد) دارای کمترین فراوانی در بین کدهای استراتژی رقابتی هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

رقابت موجود در بازارهای امروز با گستردگی و تنوع بیشتری در مقایسه با گذشته رو به رواست. بسیاری از شرکت‌ها در این محیط در تلاش هستند تا با تدوین استراتژی‌های رقابتی مناسب به کسب مزیتی رقابتی نائل شده و با افزایش میزان رقابت‌پذیری محصولات، موجبات رشد و پیشرفت شرکت را فراهم کنند. ماهیت تدوین استراتژی عبارت است از مرتبط کردن یک شرکت به محیط اطرافش. ماهیت رقابت در یک صنعت و چگونگی تدوین استراتژی‌های رقابتی توسط شرکت بستگی به

نیروهای رقابتی موجود در مبادلات بازاری شرکت دارد. پژوهش حاضر با هدف واکاوی مفهوم استراتژی رقابتی در کسب و کارهای کوچک و متوسط انجام شد. به این منظور کدهای استراتژی رقابتی با استفاده از روش فراترکیب شناسایی شد. بنا بر یافته، مفهوم استراتژی رقابتی را می توان در مقوله اصلی تبیین کرد. به طور کلی، تحلیل محتوای کمی کسب و کارها در ایران نشان دهنده آن است که علیرغم نتایج امیدوارکننده در برخی ابعاد استراتژی رقابتی، مشاغل ایرانی همچنان در ابتدای راه تحقق این استراتژی ها هستند. در نهایت، با توجه به اهمیت موضوع، شواهد تحقیقاتی اندکی در این حوزه وجود داشت و اغلب تحقیقات، مربوط به مقالات خارجی است که ممکن است به لحاظ اجتماعی\_فرهنگی با ویژگی های کسب و کارهای کوچک و متوسط در ایران متفاوت باشند، بنابراین، پیشنهاد می شود برای دستیابی به کدهای بومی از روش مصاحبه با خبرگان در تحقیقات آینده استفاده شود. همچنین، گرچه در این تحقیق تلاش بر این بود تا با انتخاب کسب و کارها از بخش های مختلف، به نتایجی جامع دست یافت، با این حال محدودیت کسب و کارهای مورد بررسی در بخش محتوای کمی، به دلیل کمبود کسب و کارهایی مطابق با معیارهای تحقیق، می تواند تعمیم پذیری نتایج را کاهش دهد. بنابراین، پیشنهاد می شود تحقیقات آینده این حوزه را مد نظر قرار دهند.

## منابع

- اخوان، مریم، و هاشمی، سیده سمیرا (۱۴۰۱). راهبردهای منبع مزیت رقابتی پایدار در هزاره سوم با توجه به راهبردهای کسب و کار و بازاریابی در سازمان. *مجموعه مقالات دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک*، تهران، انجمن مدیریت راهبردی ایران.
- امیرکبیری، علی (۱۳۹۵). *مدیریت استراتژیک*. تهران: انتشارات ملک.
- امین بیدختی، علی‌اکبر، و زرگر، سیدمجتبی (۱۴۰۰). بررسی موانع موجود در توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط و ارائه چارچوب حمایت از این بنگاه‌ها. *ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*، ۱۳۸، ۵۳-۴۴.
- آیباغی اصفهانی، سعید، شاگردی، امیرغفور، وحیدی، تقی، و دانشمند، بهناز (۱۳۹۹). تأثیر استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد بازاریابان فعال در رسانه‌های اجتماعی با نقش متغیر تعدیل‌کننده ویژگی‌های سازمانی. *مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند*، ۸(۳۱)، ۱۵۲-۱۱۹.
- خورشید، صدیقه، و نوجوان، صمد (۱۳۹۲). تحلیل رقابت‌جویی و انتخاب استراتژی رقابتی مبتنی بر مدل نیروهای رقابتی پورتر، تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و تحلیل پوششی داده. *مطالعات مدیریت صنعتی*، ۱۱(۲۸)، ۹۷-۶۱.
- رستگار، عباسعلی، و همتی، امین (۱۳۹۵). سنجش تأثیر استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد سازمان. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک ایران*، دانشگاه تهران، ایران.
- فکور، بهمن، و انصاری، محمدتقی (۱۳۹۹). بررسی روش‌ها و منابع کسب فناوری در بنگاه‌های کوچک منتخب ایران. *سیاست علم و فناوری*، ۴(۲)، ۹۳-۱۰۵.
- لشکری، محمد، سامی، ابولفضل، و ارشادی، زهرا (۱۳۹۳). ارزیابی استراتژی‌های رقابتی و عملکرد سازمانی. *مطالعات راهبردی مدیریت*، ۱۷، ۳۹-۵۰.
- Acquaah, M., & Agyapong, A. (2012). The relationship between competitive strategy and firm performance in micro and small businesses in Ghana: the moderating role of managerial and marketing capabilities. *Africa Journal of Management*, 1(2), 172-193.
- Chak, Ch. M. (2022). *Strategic competition for small and medium enterprises*. Doctoral Dissertation, St. Clements University, Cockburn City, British.

- David, F. (2015). *Strategic management*. Tehran: Iran Cultural Studies Publication.
- Day, G. S. (2021). *Strategic competition planning: The pursuit of competitive advantage*. St Paul: West Publishing.
- Eagle, M. (2008). *Strategic plan for education, ministry of higher education*. [www.deni.gov.uk/strategic plan for education/2006-08/pdf](http://www.deni.gov.uk/strategic%20plan%20for%20education/2006-08/pdf).
- Fiez, D. (2015). *Strategic management success keys in competitive markets*. Semnan: Semnan University Publication.
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23.
- Lahiri, M. (2020). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Muranda, Z. (2020). *Relationship between Strategic Competition and Export Constraints in SME Exporters*. Harare: University of Zimbabwe Publications.
- Myles, A. (2018). In these economic times, *competitive strategies for strengthening small businesses*. Mississippi State: Mississippi State University Extension Service.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 6, 61-78.
- Prasanna, R., Jmhm, U., Bdtm, S., Gaknj, A., PSK, R., Jmsb, J., Ems. E., & Sisira K. N. G. (2023). Factors determining the competitive strategic positions of the SMEs in Asian Developing Nations: Case Study of SMEs in the Agricultural Sector in Sri Lanka. *Economies*, 9, 193.
- Widuri, R., & Sutanto, J. E. (2015). Competitive strategy and market competition as determinants of earnings management. *3rd International Conference on Tourism, Economics, Accounting, Management, and Social Science*, Bali, Indonesia, October 24–25.
- Winn, Joan. (2016). Entrepreneurship and strategic competition in SMES. *Women in Management Review*, 19, 143–53.