



A Model for Growth Planning in Audit Firms Based on the Ansoff Matrix: Identifying Dimensions and Components

Mina Farnoud Ahmadi 

Ph.D. Candidate, Department of Accounting, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
E-mail: mina.farnodahmadi@iau.ac.ir

Younes Badavar Nahandi * 

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Accounting, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: badavarnahandi@iau.ac.ir

Rasoul Baradaran Hassanzadeh 

Associate Prof., Department of Accounting, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
E-mail: baradaran313@iaut.ac.ir

Ahmad Mohammadi 

Assistant Prof., Department of Accounting, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
E-mail: ahmad.mohammady@iaut.ac.ir

Abstract

Objective

This study aims to identify the dimensions and components of growth planning in audit firms based on the Ansoff Matrix and to develop a comprehensive model to guide this process. The proposed model is intended to assist audit firm partners in formulating and selecting appropriate growth strategies, monitoring strategic progress, and fostering the firm's sustainable growth and long-term excellence.

Methods

This is a developmental/applied study in terms of purpose, as it focuses on improving performance and practical applications and seeks to provide a suitable model. In terms of data collection method, this research can be classified as an exploratory study. Its statistical

Citation: Farnoud Ahmadi, Mina; Badavar Nahandi, Younes; Baradaran Hassanzadeh, Rasoul & Mohammadi, Ahmad (2026). A Model for Growth Planning in Audit Firms Based on the Ansoff Matrix: Identifying Dimensions and Components. *Accounting and Auditing Review*, 33(3), 574-624. (in Persian)



population includes members of the Iranian Supreme Council of the Society of Certified Public Accountants, partners and senior audit managers of the audit organizations and firms, and university faculty members with high skills and experience in auditing. In the first phase of the study, the dimensions, components, and subcomponents of growth planning were identified through a literature review and semi-structured interviews with 63 academic and professional experts. These elements were subsequently refined and validated using the fuzzy Delphi method. SmartPLS software was used for confirmatory factor analysis of the questionnaire. Then, the research components were ranked using the Analytic Network Process (ANP). Next, based on the resulting weights for the identified components and subcomponents, a growth planning model for auditing firms was developed and presented.

Results

Based on the Ansoff matrix, the presented model for growth planning in audit firms is categorized into two dimensions: markets/customers and services/products. The markets/customers dimension includes the components of customers, communications, competitors, advertising, and services. The product/service dimension includes the components of knowledge/learning, innovation, customers, output/achievement, marketing, and institutional positioning. Each identified component comprises several subcomponents. Overall, 37 subcomponents were identified within the markets/customers dimension and 46 within the services/products dimension. Consequently, the proposed model consists of 2 dimensions, 11 components, and 83 subcomponents. In the markets/customers dimension, the services component achieved the highest rank. Among its subcomponents, the geographical expansion of services ranked first. In the service/product dimension, the knowledge/learning component ranks first, and among its subcomponents, providing new and diverse services through cooperation with educational institutions and increasing knowledge and learning through teamwork ranked equally.

Conclusion

By separating the growth strategies of auditing firms into the four sections of the Ansoff matrix, we can conclude the following. In the market development strategy, geographical expansion of services, entering new and international markets, increasing cooperation with larger auditing firms, gaining knowledge about new market needs, and networking and establishing relationships with potential clients are emphasized. In the market penetration strategy, strengthening and developing relationships with existing and potential clients, improving the quality of assurance services, and increasing clients' knowledge and understanding of the industry are emphasized. In the service development strategy, developing a new generation of services, applying emerging technologies in providing services, and investing in technology infrastructure are emphasized. Finally, in the diversification strategy, providing new services based on market studies and discovered needs, mastering new specialized knowledge (IT auditing, international financial consulting, and social responsibility auditing), and providing non-audit services provide the opportunity for partners of auditing firms to benefit from the models presented in this research in line with growth planning and, while optimally utilizing the organization's resources and capabilities, enhance the firm's sustainability and competitive advantage.

Keywords: Audit firm, Diversification, Market development, Penetration in the current market, Product (service) development.



شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی رشد در مؤسسه‌های حسابرسی مبتنی بر ماتریس آنسف و ارائه الگویی برای آن

مینا فرنود احمدی

دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: mina.farnodahmadi@iau.ac.ir

یونس بادآور نهندي*

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه حسابداری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: badavarnahandi@iau.ac.ir

رسول برادران حسن‌زاده

دانشیار، گروه حسابداری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: baradaran313@iaut.ac.ir

احمد محمدی

استادیار، گروه حسابداری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: ahmad.mohammady@iaut.ac.ir

چکیده

هدف: هدف مطالعه حاضر، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی رشد در مؤسسه‌های حسابرسی مبتنی بر ماتریس آنسف و ارائه الگویی برای آن است تا شرکای مؤسسه‌های حسابرسی با کاربرد الگوهای ارائه شده در این پژوهش، در راستای برنامه‌ریزی و انتخاب راهبرد رشد مؤسسه حسابرسی اقدام و با ارزیابی میزان پیشرفت خود، رشد و تعالی مؤسسه را تضمین کنند.

روش: پژوهش حاضر از لحاظ هدف، توسعه‌ای/ کاربردی است؛ زیرا بر بهبود عملکرد و کاربردهای عملی تمرکز دارد و به دنبال ارائه الگویی مناسب است. از نظر روش گردآوری داده‌ها، این پژوهش در زمره مطالعات اکتشافی قرار دارد. جامعه آماری پژوهش، اعضای شورای عالی جامعه حسابداران رسمی، شرکا و مدیران ارشد حسابرسی سازمان حسابرسی و مؤسسه‌های حسابرسی و اعضای هیئت علمی دانشگاه با مهارت و تجربه چشمگیر کاری در حوزه حسابرسی هستند. در پژوهش حاضر، ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۶۳ نفر از خبرگان علمی و حرفه‌ای، ابعاد، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های پژوهش مبتنی بر روش دلفی فازی شناسایی شد. برای تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد؛ سپس با به‌کارگیری فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)، به رتبه‌بندی مؤلفه‌های پژوهش اقدام شد. در نهایت، مبتنی بر وزن‌های حاصل برای مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های شناسایی شده، الگوی برنامه‌ریزی رشد مؤسسه‌های حسابرسی تدوین و ارائه شد.

استناد: فرنود احمدی، مینا؛ بادآور نهندي، یونس؛ برادران حسن‌زاده، رسول و محمدی، احمد (۱۴۰۵). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی رشد در مؤسسه‌های حسابرسی مبتنی بر ماتریس آنسف و ارائه الگویی برای آن. *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، ۳۳(۳)، ۵۷۴-۶۲۴.

یافته‌ها: بر پایه ماتریس آنسف، الگوی ارائه شده برای برنامه‌ریزی رشد در مؤسسه‌های حسابرسی، در دو بُعد بازارها/ مشتریان و خدمت/ محصول دسته‌بندی شده است. بُعد بازارها/ مشتریان مؤلفه‌های مشتریان، ارتباطات، رقبا، تبلیغات و خدمات را پوشش می‌دهد. بُعد محصول/ خدمت نیز مؤلفه‌های دانش/ یادگیری، نوآوری، صاحب‌کاران، برون‌داده/ دستاورد، بازاریابی، و موقعیت مؤسسه را شامل می‌شود. برای هر یک از مؤلفه‌های شناسایی شده زیرمؤلفه‌هایی نیز استخراج شده است. در بُعد بازارها/ مشتریان، در مجموع ۳۷ زیرمؤلفه و در بُعد خدمت/ محصول، در مجموع ۴۶ زیرمؤلفه شناسایی شده است. در نهایت الگوی کلی در قالب ۲ بُعد، ۱۱ مؤلفه و ۸۳ زیرمؤلفه طراحی و ارائه شده است. در بُعد بازارها/ مشتریان، مؤلفه خدمات در نخستین رتبه جای گرفت و از بین زیرمؤلفه‌های آن، توسعه جغرافیایی خدمات، رتبه نخست را به خود اختصاص داده است. در بُعد خدمت/ محصول هم، مؤلفه دانش/ یادگیری رتبه نخست را دارد و از بین زیرمؤلفه‌های آن، ارائه خدمات جدید و متنوع از طریق همکاری با نهادهای آموزشی و افزایش دانش و یادگیری در قالب کار تیمی، رتبه یکسانی را دارند.

نتیجه‌گیری: با تفکیک راهبردهای رشد مؤسسه‌های حسابرسی به ۴ بخش ماتریس آنسف، می‌توان نتیجه گرفت که در راهبرد توسعه بازار؛ توسعه جغرافیایی خدمات، ورود به بازارهای جدید و بین‌المللی و افزایش همکاری با مؤسسه‌های حسابرسی بزرگ‌تر، کسب دانش در مورد نیازهای جدید بازار، شبکه‌سازی و ایجاد روابط با صاحب‌کاران بالقوه؛ در راهبرد نفوذ در بازار؛ تقویت و توسعه روابط با صاحب‌کاران موجود و بالقوه، ارتقای کیفیت خدمات اطمینان‌بخشی، افزایش دانش و شناخت صنعت صاحب‌کاران؛ در راهبرد توسعه خدمات؛ توسعه نسل جدید خدمات و کاربرد فناوری‌های نوظهور در ارائه خدمات و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری؛ و در نهایت در راهبرد تنوع‌بخشی؛ ارائه خدمات جدید و مبتنی بر مطالعات بازار و نیازهای کشف شده، تسلط بر دانش تخصصی جدید (حسابرسی فناوری اطلاعات، مشاوره مالی بین‌المللی و حسابرسی مسئولیت‌پذیری اجتماعی) و ارائه خدمات غیرحسابرسی، این امکان را برای شرکای مؤسسه‌های حسابرسی فراهم می‌سازد تا از الگوهای ارائه شده در این پژوهش، در راستای برنامه‌ریزی رشد بهره‌مند شوند و ضمن استفاده بهینه از منابع و توانمندی‌های سازمان، دوام و مزیت رقابتی مؤسسه را ارتقا بخشند.

کلیدواژه‌ها: تنوع‌بخشی، توسعه بازار، توسعه محصول (خدمت)، مؤسسه حسابرسی، نفوذ در بازار فعلی.

مقدمه

در دهه‌های اخیر تمامی کسب‌وکارها به دلیل ظهور فناوری اطلاعات و جهانی شدن، به سرعت در حال رشد و توسعه هستند و این تغییر و تحولات کسب‌وکارها را ملزم کرده است تا رشد کنند (آدیکاری و جنر^۱، ۲۰۲۵). بنابراین محیط مؤسسه‌ها، پویا و رقابتی شده است (مشایخ، حیدری و محمودخانی، ۱۴۰۲) و رشد، بخشی از فرایند طبیعی کسب‌وکار محسوب می‌شود و با در نظر گرفتن شرایط رقابتی کنونی، امری ضروری است؛ یعنی تمامی کسب‌وکارها در حوزه‌های مختلف صنعت به توسعه کالا و خدمات و جست‌وجوی بازارهای جدید برای رشد و اتخاذ راهبردهای رشد مناسب نیازمندند. راهبردهای سازمانی به مؤسسه‌ها کمک می‌کند تا مزیت رقابتی خود را توسعه دهند و عملکرد خود را در صنعت مشخص کنند. بنابراین رشد امری ضروری برای مؤسسه‌ها برای بقا در صنایع در حال توسعه است؛ یعنی بایستی مؤسسه‌ها دائم در حال شد باشند تا بتوانند توسعه یابند. دلایل متعددی برای رشد یک مؤسسه وجود دارد. اولین و مهم‌ترین دلیل برای رشد مؤسسه‌ها این است که رشد، باعث مزیت رقابتی نسبت به رقبای و همچنین، موجب افزایش تاب‌آوری مؤسسه‌ها در برابر چالش‌های مختلف می‌شود. همچنین رشد سازمان، این فرصت را برای مؤسسه فراهم می‌سازد تا محیط اطراف خود را به دقت بشناسند، در نتیجه مدیران این فرصت را دارند تا خود را با تغییرات محیطی هم‌سو سازند (دورماز و ایلهان^۲، ۲۰۱۵). از سویی دیگر رشد مؤسسه‌ها موجب بهره‌وری سازمان می‌شود (سوریا و همکاران^۳، ۲۰۲۱؛ بازل، گاله و سلطان^۴، ۱۹۷۵)؛ به این معنا که رشد سازمان علاوه بر دستیابی به اهداف سازمان، موجب حفظ موقعیت فعلی سازمان می‌شود. مؤسسه‌ها از طریق اتخاذ راهبردهای رشد، تلاش می‌کنند تا به فروش و سودآوری مدنظر خود دست یابند. بنابراین رشد، به معنای توانایی مؤسسه‌ها در افزایش سودآوری و دستیابی به موقعیتی برتر در دنیای کسب‌وکار است. برای این منظور، مؤسسه‌ها راهبردهای مختلفی را در پیش می‌گیرند و این راهبردهای اتخاذی، مشخص‌کننده نوع بازاری است که مؤسسه‌ها قرار است در آن فعالیت کنند (اودهک^۵، ۲۰۱۱). تغییرات در محیط تجاری در راهبردهای انتخابی و اتخاذی مؤسسه‌ها نقش مهمی دارد (کوزا^۶، ۲۰۲۴)؛ به طوری که در روند عادی، مؤسسه‌ها در مورد نوع خدمات ارائه شده و محصولات تولیدی، در بازارهای مختلف تصمیم می‌گیرند. تصمیمات راهبردی در خصوص اینکه یک مؤسسه چه خدمات و محصولات را در کدام بازارها ارائه خواهد کرد، از عوامل مهم موفقیت مؤسسه‌هاست. با توجه به اینکه محیط تجاری دائم در حال دگرگونی است، لازم است تا مؤسسه‌ها با توجه به تغییرات محیطی، تغییر و رشد کنند؛ یعنی مؤسسه‌هایی که اقداماتی در راستای رشد و توسعه خود انجام ندهند، به زوال و نابودی محکوم خواهند بود (هان، شیواکتی، جارویس، موردی و بوچی^۷، ۲۰۲۳). طراحی، توسعه و کاربرد راهبرد رشد، روشی برای اطمینان خاطر از دوام و بقای مؤسسه است. هر کسب‌وکاری برای حفظ موقعیت نسبی خود، باید رشد و تغییر مداوم را در دستور کار خود

1. Adhikari & Jnr

2. Durmaz & İlhan

3. Surya et al.

4. Buzzell, Gale & Sultan

5. Odhek

6. Cosa

7. Han, Shiwakoti, Jarvis, Mordi & Botchie

قرار دهد (کاتسامبا و سینگ^۱، ۲۰۲۲)؛ به عبارت دیگر، مؤسسه‌ها و سازمان‌ها، به‌عنوان سیستم‌های باز و زنده، باید برای تغییر آماده باشند و سرعت رشد فعلی خود را افزایش دهند. بنابراین، آن‌ها باید تغییرات بازار را پیش‌بینی کنند و در واکنش به این تغییرات، نوآوری داشته باشند. این کار برای تداوم و بقای مؤسسه‌ها لازم و ضروری است؛ زیرا رقابت در بازار شدید است و مؤسسه‌هایی که زودتر از سایرین به اطلاعاتی دست می‌یابند، می‌توانند سریع‌تر عمل کنند و در صورت نیاز، ارزشی به خدمات یا محصولات موجود خود بیفزایند (میهرت، لو و جی^۲، ۲۰۲۵). با توجه به اینکه حرفه حسابرسی در سال‌های اخیر دستخوش تغییر و تحولات فراوانی بوده است، برای همگامی با این تغییرات و حفظ بقای مؤسسه‌ها، لازم است مؤسسه‌های حسابرسی برای رشد خود برنامه‌ریزی دقیقی داشته و راهبرد رشد مناسبی را در پیش گیرند. مطالعه حاضر با در نظر گرفتن عواملی که موجبات رشد و توسعه حرفه حسابرسی را رقم می‌زند، الگویی در راستای برنامه‌ریزی رشد مؤسسه‌های حسابرسی بر پایه یکی از معروف‌ترین راهبردهای رشد، یعنی ماتریس آنسف، ارائه و تلاش کرده است تا خلأ مطالعاتی در حوزه راهبردهای رشد مؤسسه‌های حسابرسی را پوشش دهد. کاربرد الگوی ارائه شده توسط مؤسسه‌های حسابرسی، ضمن استفاده بهینه از منابع و توانمندی‌های سازمان، موجب حفظ دوام و بقای مؤسسه‌ها می‌شود و مزیت رقابتی مؤسسه‌های حسابرسی را ارتقا می‌بخشد.

مبانی نظری

راهبرد رشد

راهبرد فاکتور کلیدی برای موفقیت کسب‌وکارها محسوب می‌شود (پناهی درچه، دیدار، منصورفر، حیدری و آشتاب، ۱۴۰۴). راهبرد رشد به‌عنوان نقشه‌راهی جامع تعریف می‌شود که سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف بلندمدت خود استفاده می‌کنند که در قالب گسترش خدمات، افزایش سهم بازار موجود یا ورود به بازارهای جدید تدوین می‌شود (گرنث^۳، ۲۰۲۱؛ ایوانکویچ و کوتچی^۴، ۲۰۲۴). راهبرد رشد بیانگر روش‌هایی برای کسب مزیت رقابتی در دامنه خدمات و محصولات است که با تلاش مستمر حاصل می‌شود (کاتلر، هایس و بلوم^۵، ۲۰۰۲). راهبردهای رشد به فعالیت‌های اختیاری سازمان اشاره دارند که موجب افزایش حضور سازمان در بازار، ارتقای درآمد و بهبود عملکرد مؤسسه می‌شوند (محمد، شمه و آدیگیزی^۶، ۲۰۲۴؛ آدکونله^۷، ۲۰۲۰). راهبرد رشد به‌عنوان یک مفهوم محوری در مدیریت استراتژیک، بر پایه چندین تئوری بنیادین استوار است: تئوری مبتنی بر منابع (بارنی^۸، ۱۹۹۱) بر نقش قابلیت‌های درونی سازمان، تئوری مزیت رقابتی (پورتر^۹، ۱۹۸۵) بر موقعیت‌یابی در محیط رقابتی و تئوری وابستگی به منابع (ففر و سالانسیک^{۱۰}، ۲۰۰۳) بر

1. Katsamba & Singh

2. Mihret, Lu & Ji

3. Grant

4. Ivanković & Ćutić

5. Kotler, Hayes & Bloom

6. Mohammed, Shammah & Adigizy

7. Adekunle

8. Barney

9. Porter

10. Pfeffer & Salancik

مدیریت روابط با محیط بیرونی، به‌عنوان عوامل کلیدی رشد تأکید دارند. ماتریس آنسف به‌عنوان یک چارچوب عملیاتی، در واقع راه‌کارهای تحقق رشد را با تأکید بر دو بُعد محصول و بازار ارائه می‌کند (پتردی^۱، ۲۰۲۲) که انتخاب هر یک از راهبردهای رشد، باید با درنظر گرفتن تئوری‌های بنیادین ذکر شده باشد.

باید توجه کرد که تدوین راهبرد رشد برای مؤسسه‌های حسابرسی انتخاب نیست، بلکه به‌عنوان ضرورتی حیاتی برای حفظ بقا، رشد و تعالی مؤسسه مطرح می‌شود. راهبرد رشد در مؤسسه‌های حسابرسی به فرایند مستمر و برنامه‌ریزی شده‌ای اطلاق می‌شود که از طریق اتخاذ راهبردهایی مانند نفوذ در بازار، توسعه بازار، توسعه خدمات و تنوع‌بخشی، منجر به ارتقای هم‌زمان شاخص‌های کمی (سود، درآمد) و شاخص‌های کیفی (تخصص، کیفیت و اعتبار) مؤسسه می‌شود. در نتیجه اتخاذ راهبردهای رشد مناسب توسط مؤسسه‌های حسابرسی باعث حفظ استقلال، رعایت اخلاق حرفه‌ای و پاسخ‌گویی به انتظارات ذی‌نفعان می‌شود (گرینوود، هینینگز و براون^۲، ۲۰۱۸).

اهمیت راهبرد رشد برای مؤسسه‌های حسابرسی به‌شرح زیر قابل تبیین است:

- افزایش رقابت‌پذیری و بقا در بازار: بازار خدمات حسابرسی به‌شدت رقابتی است و مؤسسه‌ها برای جذب و حفظ صاحب‌کاران نیازمند برتری رقابتی هستند. اتخاذ راهبرد رشد مناسب این امکان را برای مؤسسه‌های حسابرسی فراهم می‌سازد تا با توسعه خدمات، جایگاه خود را در صنعت تحکیم کرده و از رقبا پیشی بگیرند. بدون برنامه‌ریزی رشد، مؤسسه‌ها در معرض ریسک افول و از دست دادن سهم بازار قرار می‌گیرند (انجمن حسابداران حرفه‌ای آمریکا^۳، ۲۰۱۹).
- تنوع‌بخشی به درآمد و کاهش وابستگی: وابستگی شدید به درآمد حاصل از خدمات اطمینان‌بخشی، در دوران رکود اقتصادی یا کاهش تقاضا، می‌تواند مؤسسه‌ها را با ریسک مواجه کند. راهبرد رشد موجب توسعه خدمات شده و امکان ارائه خدماتی نظیر مشاوره مالیاتی، مشاوره مدیریت ریسک، حسابرسی داخلی و خدمات مشاوره فناوری اطلاعات فراهم می‌سازد (آیفک^۴، ۲۰۱۸).
- پاسخ به تحولات محیطی و فناوری: ظهور فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده و بلاکچین موجب دگردیسی صنعت حسابرسی شده است و مؤسسه‌هایی که راهبرد رشد مناسبی اتخاذ کرده‌اند، به‌صورت فعال در این فناوری‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند. این امر ضمن افزایش کارایی، موجب می‌شود تا مؤسسه‌های حسابرسی خدمات جدیدی مانند حسابرسی مبتنی بر داده و تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده ارائه دهند (براون لیبرد، عیسی و لومبردی^۵، ۲۰۱۵).

ماتریس آنسف

ماتریس آنسف معروف‌ترین چارچوب، برای تصمیم‌گیری در خصوص راهبردهای رشد سازمانی است که انتخاب‌هایی در

1. Peterdy
2. Greenwood, Hinings & Brown
3. AICPA
4. IFAC
5. Brown-Liburd, Issa & Lombardi

مورد بازار و محصولات، در اختیار مؤسسه‌ها قرار می‌دهد (لینچ^۱، ۲۰۰۳، پتردی، ۲۰۲۲) و به این دلیل در برخی متون، از ماتریس آنسف با عنوان ماتریس بازار محصول نیز یاد می‌شود. ماتریس آنسف که توسط کارشناس برنامه‌ریزی آمریکایی ایگور آنسف ایجاد شده است، یک ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک است که استراتژی بازاریابی یک سازمان را با جهت‌گیری استراتژیک کلی آن مرتبط می‌سازد و چهار استراتژی رشد را در قالب یک جدول یا ماتریس ارائه می‌دهد که موجب توسعه مؤسسه‌ها می‌شود و آن‌ها را در برابر سطوح مختلف ریسک مصون می‌سازد. ماتریس آنسف یک ماتریس ۲×۲ است که یک بُعد ماتریس «محصول» (موجود و جدید) و بُعد دیگر «بازارها» (موجود و جدید) را در نظر می‌گیرد. به عبارت ساده‌تر، این ماتریس به سازمان کمک می‌کند تا با درک بهتر راهبردهای رشد، بتواند در راستای رشد و توسعه سازمان، از طریق اتخاذ یک یا چند راهبرد محصول - بازار گام بردارد. نتیجه ماتریس آنسف، مجموعه‌ای از راهبردهای رشد سازمانی است که در قالب نفوذ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول / خدمت و تنوع‌بخشی مطرح می‌شوند (ویکولاینن^۲، ۲۰۲۴؛ آنسف^۳، ۱۹۸۷) که در شکل ۱ نشان داده شده است.

بازارها / مشتریان	محصول / خدمت	بازارها / مشتریان
		بازارها / مشتریان جدید
محصول / خدمت موجود	بازارها / مشتریان موجود	بازارها / مشتریان جدید
محصول / خدمت جدید	بازارها / مشتریان موجود	بازارها / مشتریان جدید

شکل ۱. انواع راهبردهای بازار - محصول

منبع: فریرا و مارکز^۴ (۲۰۲۴)

نفوذ در بازار

نفوذ در بازار اولین و ساده‌ترین گزینه برای رشد در اکثر مؤسسه‌هاست؛ زیرا در بیشتر موارد حفظ مشتریان موجود بسیار ارزان‌تر از جذب مشتریان جدید است (لینچ، ۲۰۰۳). نفوذ در بازار تلاشی برای افزایش میزان فروش مؤسسه بدون ترک راهبرد خدمات / بازارهای اصلی با قیمت‌هایی مشابه قیمت رقباست (ویکولاینن، ۲۰۲۴؛ آنسف، ۱۹۵۷). در این راهبرد، مؤسسه به ارائه خدمات و محصولات موجود به مشتریان موجود می‌پردازد و با محصولات و خدمات موجود در بازار نفوذ می‌یابد. این راهبرد توسط مؤسسه‌هایی استفاده می‌شود که قصد دارند بدون انحراف از خدمات و مشتریان موجود، دامنه سودآوری خویش را ارتقا بخشند. افزایش کیفیت محصولات و خدمات، ترغیب مشتریان به استفاده بیشتر از خدمات و محصولات مؤسسه از طریق توانمندی‌های بازاریابی، جذب مشتریان رقبا، از جمله روش‌هایی است که مؤسسه‌ها برای نفوذ در بازار به کار می‌برند (آدیتیا و کیرانا^۵، ۲۰۲۵؛ آنسف، ۱۹۸۷). نفوذ در بازار به افزایش سهم بازار (رقابت با سایر رقبا،

1. Lynch
2. Veikkolainen
3. Ansoff
4. Ferreira & Marques
5. Aditiya & Kirana

ارائه خدمات مالی و مشاوره مزاد به صاحب‌کاران) و رهبری هزینه در ارائه خدمات حسابرسی (کامامی^۱، ۲۰۰۸)، توسعه ارتباطات با صاحب‌کاران موجود، بهبود کیفیت گزارش‌ها و کاهش خطا برای جلب اعتماد بیشتر (دیلویت^۲، ۲۰۲۲، فایننشل تایمز^۳، ۲۰۲۱)، اشاره دارد که موجب کسب مزیت رقابتی برای مؤسسه‌های حسابرسی می‌شود.

توسعه بازار

در این راهبرد، مؤسسه‌ها به دنبال ارائه خدمات موجود خود به صاحب‌کاران و بازارهای جدید هستند؛ یعنی مؤسسه‌ها تلاش دارند تا فراتر از مرزهای صاحب‌کاران موجود خود، به ارائه خدمات بپردازند. برای مؤسسه‌های حسابرسی بازارهای جدید شامل بخش‌های صنعتی جدید، مناطق جغرافیایی جدید یا بخش‌های اقتصادی جدید است (آنسف، ۱۹۶۵). وقتی مؤسسه‌ها در بازارهای موجود به بلوغ می‌رسند، به دنبال بازارهای جدید برای محصولات موجود خود خواهند بود. بنابراین، این یک استراتژی بازاریابی برای افزایش سطح درآمد فعلی مؤسسه از طریق افزایش فروش خدمات جدید است. بازاریابی برای خدمات موجود در بازار جدید، تکنیکی است که برای رشد مؤسسه توسط مالکان مورد استفاده قرار می‌گیرد (نگوندو^۴، ۲۰۲۰؛ آنسف، ۱۹۵۷)؛ یعنی بازاریابی برای خدمات قبلی، با هدف ارائه به بازارها و صاحب‌کاران جدید انجام می‌پذیرد. در تحلیل توسعه بازار حسابرسی، علاوه بر تعداد مؤسسه‌های حسابرسی، نوع و حجم خدمات ارائه شده توسط مؤسسه‌ها را نیز باید در نظر گرفت. باید توجه کرد که عوامل مؤثر بر توسعه بازار، از یک سو گویای روند غالب در مؤسسه‌ها و از سوی دیگر، بیانگر تغییرات در مؤسسه‌های حسابرسی است (لاپیتکایا^۵، ۲۰۲۲). مطالعات در حوزه حسابرسی نشان می‌دهد که راهبرد توسعه بازار، از طریق توسعه جغرافیایی خدمات حسابرسی و ارائه خدمات بین‌المللی (الناتور^۶، ۲۰۱۸)، هدف‌گیری بخش‌های جدید در صنعت، جذب شرکت‌های فناوری یا استارت‌آپ‌ها، ارائه خدمات مشاوره‌ای مزاد، به‌طور عمده در حوزه مالیاتی و حسابداری انجام می‌پذیرد (دیلویت، ۲۰۲۲؛ سیام، دیادانگ و روزینگ^۷، ۲۰۲۴؛ لاپیتکایا، ۲۰۲۲). توسعه بازار و ورود به بازارهای جدید، نسبت به راهبرد نفوذ در بازار، ریسک بیشتری دارد؛ زیرا بازارهای جدید ابعاد ناشناخته زیادی دارد و جذب صاحب‌کاران جدید، به تلاش مضاعف و ارائه خدمات مبتنی بر تقاضای صاحب‌کاران جدید نیازمند است (الناتور، ۲۰۱۸). همچنین، مطالعات نشان داده است که توسعه بازار در حوزه حسابرسی، از طریق بهبود کیفیت خدمات ارائه شده، همکاری با مؤسسه‌های بین‌المللی، برندسازی و افزایش سهم بازار، بهبود شهرت و اعتبار مؤسسه‌ها، افزایش رقابت بین‌المللی، انجام می‌پذیرد (یالی^۸، ۲۰۲۲). موفقیت در این راهبرد مستلزم آن است که مؤسسه حسابرسی، خدمات فعلی خود را بدون تغییر اساسی در ماهیت خدمات، با توجه به نیازهای خاص بازارهای نوظهور تعدیل کرده و به بازار ارائه کند (آنسف، ۱۹۶۵).

1. Kamami
2. Deloitte
3. Financial Times
4. Ngendo
5. Lapiṭkaia
6. Al Natour
7. Syam, Djaddang & Roziq
8. Yali

توسعه محصول / خدمت

راهبرد دیگر برای رشد یک مؤسسه، توسعه محصول است. در این روش مؤسسه به ارائه محصولات و خدمات جدید به بازارهای موجود اقدام می‌کند. باید توجه کرد که توسعه محصول، به ایجاد تغییرات بنیادین در محصولات و خدمات ارائه شده اشاره دارد و هدف ایجاد تغییرات جزئی در محصولات و خدمات نیست. تمرکز این راهبرد بر به‌کارگیری حداکثر ظرفیت تولید، حفظ شهرت مؤسسه و حفظ سهم بازار است (لینچ، ۲۰۰۳). زمانی که یک مؤسسه احساس می‌کند که تقاضا برای محصولات موجود در بخش‌های مختلف بازار وجود دارد، اقدام به توسعه محصول موجود یا ارائه محصولات جدید برای افزایش سهم بازار در مقایسه با رقبا می‌کند (آنسف، ۱۹۵۷). برای ارائه محصولات جدید و توسعه محصولات موجود، لازم است تا مؤسسه‌ها از نیازهای مشتریان آگاهی دقیق و جامعی داشته باشند تا بتوانند محصولات جدید را مبتنی بر نیازهای بازار ارائه کنند (آدیتیا و کیرانا، ۲۰۲۵). اتخاذ راهبرد توسعه خدمات، زمانی برای مؤسسه‌های حسابرسی مناسب است که توانمندی‌های مؤسسه ارتباط تنگاتنگی با صاحب‌کاران آن دارد. در نتیجه، مؤسسه حسابرسی می‌تواند خدمات متفاوتی را برای صاحب‌کاران موجود خود، توسعه و ارائه کند (کامامی، ۲۰۰۸). با توجه به نقش فزاینده فناوری‌های نوین و تکنولوژی در عصر حاضر، لازم است تا حرفه حسابرسی خود را با تغییرات موجود هم‌سو سازد و در ارائه خدمات حسابرسی، از تکنولوژی هوش مصنوعی و کلان‌داده بهره‌جوید (تیبیریوس و هیرس^۱، ۲۰۱۹). علی‌رغم پیشرفت فناوری و نقش حیاتی آن در حوزه حسابرسی، به‌جز ۴ مؤسسه بزرگ، سایر مؤسسه‌های حسابرسی سرمایه‌گذاری چشمگیری در حوزه حسابرسی دیجیتال و فناوری اطلاعات و ارتقای توانمندی‌های نیروی انسانی حسابرسی در این حوزه نکرده‌اند (آدیل اوغلو و گونگور^۲، ۲۰۱۹). بنابراین ارائه خدمات حسابرسی دیجیتال، تحلیل داده‌های مالی و ارائه خدمات مشاوره‌ای ESG^۳ (زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی)، نمونه‌ای از اقدام‌هایی است که مؤسسه‌های حسابرسی در راستای توسعه خدمات حسابرسی می‌توانند انجام دهند (سیام و همکاران، ۲۰۲۵؛ انواری و سوزیانکی^۴، ۲۰۲۴). نتایج حاصل از مطالعات داخلی نشان می‌دهد که استخدام نیروی انسانی با تخصص‌های متنوع، توسعه دانش سازمانی، توسعه زیرساخت‌های فناوری، مدیریت بحران و تخصیص بودجه دولت به‌منظور آموزش نیروی متخصص از عوامل تأثیرگذار بر توسعه خدمات حسابرسی است (تصدی کاری و همکاران، ۱۴۰۱).

تنوع بخشی

راهبرد تنوع بخشی، شامل جذب مشتریان جدید مبتنی بر خدمات جدید است که موجب افزایش پتانسل بازار برای محصولات و خدمات اصلی می‌شود و این امر باعث تمایز این راهبرد از راهبرد توسعه محصول شده است. تنوع بخشی شامل ایجاد برند یا توسعه برند، اصلاح محصول و معرفی کاربردهای جدید آن در بازارهای جدید است (لی^۵، ۲۰۱۹). این راهبرد، آخرین گزینه برای یک کسب‌وکار محسوب می‌شود؛ یعنی زمانی که راهبردهای قبلی نظیر، نفوذ در بازار، توسعه

1. Tiberius & Hirth
2. Adiloglu, B. & Gungor
3. Environmental Social Governance
4. Anwari & Suzianti
5. Le

محصول و توسعه بازار نتایج خوبی برای مؤسسه رقم نزنند و اهداف مدنظر کسب‌وکار حاصل نشود، در این حالت مؤسسه به‌دنبال راهبرد تنوع بخشی خواهد رفت (آیدهن و اویاربو شایبو^۱، ۲۰۲۱؛ ویکولاینین، ۲۰۲۴؛ آنسف، ۱۹۵۷). رشد از طریق تنوع‌بخشی ریسک زیادی دارد؛ زیرا نیازمند ورود به بازارهای ناشناخته و جدید است. با توجه به رقابت شدید در حوزه حسابرسی، مؤسسه‌های حسابرسی به تنوع‌بخشی خدمات خود اقدام کرده‌اند و در کنار خدمات حسابرسی به ارائه خدمات غیرحسابرسی، به‌ویژه خدمات مشاوره‌ای پرداخته‌اند (چن وهانگ^۲، ۲۰۱۰؛ چن و لی^۳، ۲۰۰۶). مطالعات نشان می‌دهد که در اتخاذ راهبرد تنوع‌بخشی، برند و شهرت مؤسسه نقش مهمی دارد؛ به‌طوری که چهار مؤسسه حسابرسی بزرگ، حتی در مواقع بحران نیز توانسته‌اند میزان سودآوری خود را از طریق اتخاذ راهبرد تنوع‌بخشی افزایش دهند. از جمله اقدام‌های چهار مؤسسه بزرگ حسابرسی، می‌توان به انتخاب صاحب‌کاران بزرگ و دریافت سفارش‌های بزرگ از آن‌ها اشاره کرد که ضمن صرفه‌جویی در مقیاس، موجب کسب مزیت رقابتی می‌شود. همچنین به‌روزرسانی به‌موقع خدمات ارائه شده با تقاضای صاحب‌کاران، اتخاذ راهبردهای بازاریابی بین‌المللی، کاربرد فناوری‌های نوآورانه و به‌کارگیری مدیریت باتجربه و کارکنان ماهر، انتخاب صاحب‌کاران با تنوع جغرافیایی بسیار و انتخاب صاحب‌کاران در صنایع مختلف، از جمله عواملی است که موجب موفقیت ۴ بزرگ در اتخاذ راهبرد تنوع‌بخشی شده است (گوردیووا و تاستوریان^۴، ۲۰۲۳). ورود یک مؤسسه به بازارهای بین‌المللی، موجب کاهش وابستگی به بازارهای داخلی می‌شود و فرصت‌های رشد بیشتری را برای مؤسسه فراهم می‌آورد و موجب کاهش ریسک مؤسسه می‌شود (چو^۵، ۲۰۲۲). چهار بزرگ از جمله پیشگامان ارائه خدمات مشاوره‌ای در حوزه پایداری، فناوری و خدمات سایبری، نظام حاکمیت شرکتی، ادغام و تملیک، مشاوره حقوقی و قانونی و مالیاتی بوده‌اند و بستر ارائه خدمات غیرحسابرسی را در سایر مؤسسه‌های حسابرسی فراهم ساخته‌اند (دیلویت، ۲۰۲۲؛ پرایس واترهاوس کوپرز^۶، ۲۰۲۳).

پیشینه تجربی پژوهش

میهرت، لو و جی^۷ (۲۰۲۵)، با بررسی رقابت بین مؤسسه‌های خدمات حرفه‌ای جهانی و مؤسسه‌های حسابرسی چینی، نشان دادند که اصلاحات بازارسازی در چین موجب رقابت بین مؤسسه‌های خدمات حرفه‌ای جهانی و مؤسسه‌های حسابرسی چینی شده است. مبتنی بر نتایج، سیاست باز مؤسسه‌های چینی باعث شده است که مؤسسه‌های خدمات حرفه‌ای جهانی با ورود به بازارهای چینی، قدرت رقابتی بیشتری کسب کنند.

باکارو، برمر و نیمنز^۸ (۲۰۲۵)، در مطالعه‌ای ترجیحات راهبردهای رشد را در دموکراسی‌های پیشرفته بررسی کردند و نشان دادند که راهبردهای رشد، هم‌سو با ترجیحات سیاسی و متأثر از وضعیت بازنشستگی و حوزه فعالیت است. آدیتیا و کیرانا (۲۰۲۵)، در مطالعه خود به بررسی راهبرد رشد یک شرکت استارت‌آپ ارائه دهنده خدمات تولید محتوا و واقعیت

1. Idehen & Oyarebu-Shaibu
2. Chen & Huang
3. Chen & Lee
4. Gordieieva & Tsaturian
5. Cho
6. Price Waterhouse Coopers (PWC)
7. Mihret, Lu & Ji
8. Baccaro, Bremer & Neimanns

مجازی مبتنی بر ماتریس آنسف پرداختند و نشان دادند که اتخاذ راهبرد توسعه خدمت/محصول توسط این شرکت، روند رشد و توسعه بین‌المللی این شرکت را از طریق ارائه خدمات منحصربه‌فرد برای تأمین نیازهای خاص کاربران، تسریع می‌بخشد.

اومارو، نصرالله و صالح^۱ (۲۰۲۴)، در مطالعه‌ای فرصت‌های رشد شرکت‌های خدماتی ارائه‌کننده مواد غذایی بسته‌بندی شده را بررسی کردند و مبتنی بر ماتریس آنسف نشان دادند که این شرکت‌ها برای رشد خود از راهبرد نفوذ در بازار و راهبرد توسعه خدمت/محصول استفاده می‌کنند. همچنین، نتایج مطالعه نشان داده است که همکاری با سایر شرکت‌ها موجب ایجاد مزیت رقابتی و توسعه پایدار شرکت‌ها می‌شود. دی^۲ (۲۰۲۴)، در مطالعه‌ای نشان داد که راهبرد رشد طراحی شده مبتنی بر بازار، موجب ارتقای توانمندی و نوآوری سازمان و نیل به فرصت رشد می‌شود. این مطالعه با چشم‌اندازی جامع، به بررسی تمامی فرصت‌ها و محدودیت‌ها پرداخته است و در هر مرحله از فرایند توسعه راهبرد، ضمن استفاده بهینه از منابع سازمان، از فناوری هوش مصنوعی استفاده می‌کند. حسین و همکاران^۳ (۲۰۲۴)، در مطالعه‌ای به بررسی رشد کسب‌وکار در سایه فناوری هوش مصنوعی پرداختند و نشان دادند که چگونه کاربرد هوش مصنوعی موجب بهبود کارایی عملیاتی و ایجاد مزیت رقابتی در صنایع مختلف می‌شود.

چویی و وانگ^۴ (۲۰۲۳)، در مقاله‌ای تأثیر گسترش جغرافیایی مؤسسه‌های حسابرسی بر قیمت‌گذاری خدمات را بررسی و عنوان می‌کنند که مؤسسه‌های بین‌المللی با تنوع جغرافیایی بالا، از صرفه‌جویی در مقیاس بهره می‌برند؛ اما با چالش‌های انطباق با قوانین مواجهند. گوردیو و تاستوریان (۲۰۲۳)، با بررسی رویه‌های اتخاذ شده توسط چهار بزرگ در بازار جهانی حسابرسی، عوامل مؤثر بر رشد این مؤسسه‌ها را تحلیل و عنوان می‌کنند که صاحب‌کاران بزرگ و فعال در صنایع مختلف، پوشش جغرافیایی گسترده، به‌روزرسانی به‌موقع خدمات ارائه شده، کاربرد فناوری نوین، نیروی کار متخصص، از مهم‌ترین عوامل رشد پایدار چهار بزرگ بوده است.

ایلفسن و مسییر^۵ (۲۰۲۱)، در مطالعه‌ای با عنوان «تحول دیجیتال و نفوذ در بازار حسابرسی: فرصت‌های جدید برای مؤسسه‌های حسابرسی کوچک»، نقش فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی و تحلیل داده را در افزایش نفوذ مؤسسه‌های کوچک و متوسط بررسی کردند و نشان دادند که استفاده از ابزارهای دیجیتال، ضمن کاهش هزینه، موجب افزایش دقت می‌شود و مزیت رقابتی این مؤسسه‌ها را بهبود می‌بخشد. نکل و شارما^۶ (۲۰۲۱)، در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر تنوع‌بخشی خدمات حسابرسی (ارائه خدمات مشاوره‌ای، مالیاتی و حسابرسی داخلی)، بر کیفیت حسابرسی و عملکرد مالی مؤسسه‌ها پرداختند و نشان دادند که مؤسسه‌ها با تنوع خدمات بالاتر، درآمد پایدارتری دارند؛ ولی ممکن است با چالش‌های تضاد منافع روبه‌رو باشند.

1. Qomaro, Nasrulloh & Salleh

2. Day

3. Hossain, Ahmed, Shuvo, Kona, Raina & Shikder

4. Choi & Wong

5. Eilifsen & Messier

6. Knechel & Sharma

سادابی و گرینوود^۱ (۲۰۲۰)، در پژوهشی راهبرد تنوع‌بخشی ۴ بزرگ حسابرسی را با مؤسسه‌های حسابرسی کوچک مقایسه کردند و نشان دادند که ۴ بزرگ بیشتر بر تنوع خدمات غیرحسابرسی تمرکز دارند؛ اما مؤسسه‌های کوچک‌تر با تمرکز بر تخصص صنعت، به دنبال تنوع‌بخشی هستند. پوگنا، استانسیوب و جئورفیک^۲ (۲۰۲۰)، در مطالعه‌ای پایداری مؤسسه‌های حسابداری و حسابرسی را مطالعه کردند و نشان دادند که این مؤسسه‌ها در فضای حرفه‌ای بسیار رقابتی، در حال فعالیت هستند و از طرفی با محدودیت‌های نظارتی و اقتصادی فراوانی روبه‌رو هستند و لازم است تا بر فناوری اطلاعات و کاربرد نرم‌افزارهای مناسب، سرمایه‌گذاری کنند. همچنین لازم است تا خدمات غیرمشاوره‌ای و پایداری را برای رشد مؤسسه‌ها، در برنامه کاری خود قرار دهند.

الناتور (۲۰۱۸)، در مطالعه‌ای سه مقاله درباره توسعه بازار حسابرسی را در چین بررسی کرد و نشان داد که مؤسسه‌های حسابرسی در چین، از طریق ارتقای کیفیت حسابرسی، استقلال حسابرس و حق الزحمه حسابرسی، باعث توسعه بازار حسابرسی شده‌اند. ایوانگیلیا^۳ (۲۰۱۷)، در مطالعه خود با عنوان «کاربرد ماتریس آنسف: راهبردهای رشد بازاریابی برای محصولات»، ضمن تبیین اهمیت راهبرد، مفاهیم مدیریت راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی را تشریح و کاربرد ماتریس آنسف را در شرکت کوکاکولا بررسی کرده است. نتایج نشان داده است که اتخاذ راهبرد رشد مناسب، برای مؤسسه‌ها امری حیاتی است و مدیریت راهبردی صحیح، می‌تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی و کارایی عملکرد شود. لوردانا^۴ (۲۰۱۶)، در مطالعه‌ای به بررسی ماتریس آنسف در حوزه کسب‌وکار پرداخت و نشان داد که ماتریس آنسف به عنوان ابزاری برای کاهش ریسک در توسعه محصولات و خدمات در بازارهای نوظهور محسوب می‌شود. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که راهبرد تنوع بخشی، ظرفیت مؤسسه را برای دستیابی به اهداف، بطور واقع بینانه‌ای در نظر می‌گیرد.

دورماز و ایلهان (۲۰۱۵)، در مطالعه‌ای با عنوان «راهبردهای رشد کسب‌وکار و رویکرد تئوریک»، عنوان می‌کنند که با توجه به شرایط رقابتی موجود، کسب‌وکارها به دنبال اتخاذ رویکردی برای رشد و تضمین بقای خود هستند و راهبردهای رشد را متناسب با ساختار کسب‌وکار و محیط رقابتی انتخاب می‌کنند. در این مطالعه، راهبردهای رشد مؤسسه‌ها به تفصیل تشریح شده است. حسین، ختاک، رضوان و لطیف^۵ (۲۰۱۳)، در مطالعه خود با استفاده از ماتریس آنسف، رشد شرکت‌ها در حوزه خدمات فست فود را بررسی و عنوان کردند که به جز راهبرد تنوع‌بخشی، سایر راهبردهای ارائه شده در ماتریس آنسف، می‌تواند به رشد شرکت‌ها کمک کند. همچنین، نتایج مطالعه نشان داده است که شرکت‌ها بهتر است قبل از اتخاذ راهبرد نفوذ در بازار، شرایط بازار را در نظر بگیرند.

موسیا^۶ (۲۰۱۳)، در مطالعه‌ای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد مؤسسه‌های حسابرسی را در نایروبی کنیا بررسی کرد و با مروری بر ادبیات موجود در این حوزه، نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک مناسب، به عملکرد بهتر در

1. Suddaby & Greenwood
2. Pugnaa, Stanciub & Gheorghe
3. Evangelia
4. Loredana
5. Hussain, Khattak, Rizwan & Latif
6. Musya

مؤسسه‌های حسابرسی منجر می‌شود. اودهک (۲۰۱۱)، در مطالعه‌ای با عنوان «کاربرد رشد در انجمن تولیدکنندگان کنیا»، نشان می‌دهد که بیشتر مؤسسه‌ها به دنبال اتخاذ راهبردهای رشد آنسف هستند؛ ولی کاربرد راهبرد تنوع‌بخشی بین مؤسسه‌ها، محدود بوده است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که مؤسسه‌ها، علاوه بر ارائه خدمات در بازارهای موجود، تلاش دارند با ورود به بخش‌های جدید بازار، زمینه توسعه کسب‌وکار را فراهم سازند.

فرهادی^۱ (۲۰۰۷)، در مطالعه‌ای با عنوان «راهبردهای رشد ارگانیک مؤسسه‌های حسابرسی و حسابداری در آلمان»، به بررسی رویکرد تاکتیکی مؤسسه‌های خدمات حرفه‌ای برای رشد از طریق ارائه خدمات حسابرسی و سایر خدمات در بازار هدف آلمان پرداخته و مدلی را با در نظر گرفتن سهم بازار و افزایش ارائه خدمات حسابرسی معرفی کرده است. رودریک^۲ (۲۰۰۵)، در مطالعه‌ای با عنوان «راهبردهای رشد»، عنوان می‌کند که رشد و پایداری اقتصادی، دو مقوله متفاوت هستند؛ زیرا پایداری نیازمند مواجهه با چالش‌های گوناگون و پشتوانه اقتصادی، به منظور تاب‌آوری در برابر شوک‌های اقتصادی و حفظ پویایی بهره‌وری است.

یوسفی، ایمانی، لطفعلی‌زاده و موسوی (۱۳۹۹) در مطالعه خود با عنوان «بررسی راهبردهای رشد در کسب‌وکار از نگاه پورتر و عوامل ایجاد مزیت در رقابت با سایر شرکت‌ها»، ضمن تبیین مزایای اتخاذ استراتژی، نشان دادند که اتخاذ راهبرد رشد مناسب ضمن افزایش کارایی کارکنان و حفظ مزیت رقابتی، موفقیت شرکت را در بازه بلندمدت تضمین می‌کند. زنجانی، ایران‌زاده، خدیوی و فقهی فرهمند (۱۳۹۹) در مطالعه خود با بررسی ۱۲۴ شرکت نشان دادند که برای جامعه آماری مورد بررسی، مناسب‌ترین استراتژی، ابتدا استراتژی توسعه بازار و پس از آن، به ترتیب استراتژی‌های متنوع‌سازی، نفوذ در بازار و توسعه محصول است و شرکت‌های مورد بررسی می‌توانند بر اساس انتخاب استراتژی مناسب، الگوی رشد متناسب با شرکت را در راستای افزایش توان رقابتی به کار گیرند.

پارساجم، حمیدی‌زاده، حاجی‌پور و فدایی نژاد (۱۳۹۸)، در مطالعه خود نشان دادند که استراتژی‌های رشد بنگاه با تکنولوژی بالا، بر کارآمدی آن‌ها مؤثر است. همچنین، نتایج نشان داد که منابع بر استراتژی رشد بنگاه تأثیرگذار است و شرکت‌ها براساس نوع ریسک، از منابع، برای استراتژی‌های رشد استفاده می‌کنند. ابراهیمی، بهرامی نسب، بستانی و فخارمنش (۱۳۹۶) در مطالعه خود با عنوان «تأثیر راهبرد تنوع‌بخشی بر سودآوری شرکت‌ها» با مطالعه ۷۸ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران نشان دادند که راهبرد تنوع‌بخشی تأثیر مثبت و معناداری بر معیارهای سودآوری (بازده به روی فروش و بازده به روی کل دارایی‌ها) دارد.

با توجه به مطالعات انجام یافته در حوزه راهبردهای رشد در صنایع مختلف و حرفه حسابرسی می‌توان به اهمیت این موضوع پی برد؛ زیرا در محیط اقتصادی پویای کنونی، رشد به یکی از فاکتورهای حیاتی مؤسسه‌ها برای بقا در محیط رقابتی مبدل شده است و با پُررنگ شدن فضای رقابتی در حوزه حسابرسی، این مؤسسه‌ها به الگویی برای برنامه‌ریزی رشد نیاز دارند. نگاهی به مطالعات قبلی نشان می‌دهد که علی‌رغم اهمیت این موضوع، تاکنون الگویی در راستای راهبردهای رشد مؤسسه‌های حسابرسی تدوین و ارائه نشده است. هدف پژوهش حاضر، پر کردن خلأ مطالعاتی

1. Farhadi

2. Rodrik

موجود و ارائه الگویی برای برنامه‌ریزی رشد مؤسسه‌های حسابرسی مبتنی بر یکی از جامع‌ترین گونه‌شناسی‌های راهبردهای رشد یعنی ماتریس آنسف است.

روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی رشد در مؤسسه‌های حسابرسی مبتنی بر ماتریس آنسف و ارائه الگویی برای آن است. بنابراین، پژوهش حاضر از لحاظ هدف، توسعه‌ای/ کاربردی است؛ زیرا بر بهبود عملکرد و کاربردهای عملی تمرکز دارد و به دنبال ارائه الگویی مناسب است. از نظر روش گردآوری داده‌ها، این پژوهش در زمره مطالعات اکتشافی قرار دارد. با توجه به اینکه پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی به روش دلفی است، در انتخاب تعداد خبرگان به جای تمرکز بر عددی ثابت، اشباع نظری مدنظر قرار گرفته و تلاش شده است که فقط به جای توجه به کمیت خبرگان، ترکیب و تخصص خبرگان در اولویت قرار گیرد تا تعمیم‌پذیری و اعتبار پژوهش تضمین شود. در نتیجه، فرایند انجام مصاحبه و توزیع پرسش‌نامه‌ها تا جایی انجام گرفت که نتایج حاصل نشانگر این بود که سه مصاحبه پایانی یا پرسش‌نامه تکمیلی، مفاهیم جدیدی به مدل اضافه نکرده است و داده‌های مطالعه تکرار می‌شود. جامعه آماری پژوهش، اعضای شورای عالی جامعه حسابداران رسمی، شرکا و مدیران ارشد حسابرسی سازمان حسابرسی و مؤسسه‌های حسابرسی و اعضای هیئت علمی دانشگاه با مهارت و تجربه کاری بالا در حوزه حسابرسی بودند (دارای حداقل ۱۰ سال سابقه کاری در حوزه حسابرسی). ترکیب اعضای خبرگان در جدول ۱ ارائه شده است. پرسش‌نامه استفاده شده در این مطالعه مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای، توسط پژوهشگر طراحی شده است و برای تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه، از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس نسخه ۳، استفاده شده است. برای دریافت نظرهای خبرگان محترم، پرسش‌نامه مذکور برای ۷۵ نفر از شرکا و مدیران ارشد حسابرسی، ۲۴ نفر اعضای هیئت علمی دانشگاه، ۱۰ نفر از اعضای شاغل شورای عالی جامعه حسابداران رسمی و ۵ نفر از اعضای هیئت تدوین استانداردها ارسال شده است که از تعداد ذکر شده، ۴۱ نفر از شرکا و مدیران ارشد حسابرسی، ۱۲ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه، ۷ نفر از اعضای شاغل شورای عالی جامعه حسابداران رسمی و ۳ نفر از اعضای هیئت تدوین استانداردها، حاضر شدند در تکمیل پرسش‌نامه و انجام مصاحبه مشارکت کنند.

جدول ۱. ترکیب اعضای خبرگان در پژوهش

سمت	فراوانی	درصد
اعضای شورای عالی جامعه حسابداران رسمی	۷ نفر	۱۱/۱۱
اعضای هیئت تدوین استانداردهای حسابداری و حسابرسی	۳ نفر	۴/۷۶
شرکا و مدیران فنی مؤسسه‌های حسابرسی	۴۱ نفر	۶۵/۰۸
اعضای هیئت علمی دانشگاه	۱۲ نفر	۱۹/۰۵
جمع	۶۳ نفر	۱۰۰

ابتدا از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر و نظرسنجی از خبرگان در قالب پرسش‌نامه و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های برنامه‌ریزی رشد در مؤسسه‌های حسابرسی مبتنی بر ماتریس

آنسف، احصا شد (جدول ۲). سپس، از تکنیک دلفی فازی برای شناسایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های پژوهش، استفاده شده است و برای دلفی کردن از روش مرکز ثقل استفاده شده است. پس از شناسایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های پژوهش، در قالب تکمیل پرسش‌نامه یا انجام مصاحبه، از خبرگان خواسته شده است تا میزان اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها را تعیین کنند. برای بررسی میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ابعاد و مؤلفه‌ها بر یکدیگر از پرسش‌نامه دیمتل استفاده شده است. به دلیل شمار زیاد زیرمؤلفه‌های شناسایی شده در مدل مفهومی، ایجاد و تحلیل شبکه‌ای کامل از ارتباطات درونی و بازخوردی میان تمامی زیرمؤلفه‌ها، از نظر عملیاتی و با در نظر گرفتن قابلیت پاسخ‌گویی خبرگان، با چالش مواجه شد. برای فائق آمدن بر این چالش، فرایند وزن‌دهی در دو سطح مجزا انجام شد: ۱. در سطح مؤلفه‌های پژوهش، از فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)^۱، برای احتساب تعاملات و وابستگی‌های متقابل آن‌ها استفاده شده است. ۲. در سطح زیرمؤلفه‌های هر یک از مؤلفه‌ها، به دلیل عدم امکان ایجاد شبکه‌های خرد مجزا و پیچیده، از فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)^۲، به عنوان یک روش کارا و اثبات‌شده برای وزن‌دهی درون‌گروهی استفاده شده است. سپس مبتنی بر نتایج حاصل، اقدام به ارائه الگوی برنامه‌ریزی رشد در مؤسسه‌های حسابرسی مبتنی بر ماتریس آنسف، شده است.

شایان ذکر است که برای انجام فرایند تحلیل شبکه‌ای از نرم‌افزار سوپردیسیژن^۳ و برای انجام فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی از نرم‌افزار AHP استفاده شده است. در مرحله بعدی، براساس ادبیات پژوهش، زیرمؤلفه‌های پژوهش، امتیازبندی و امتیازهای مربوطه در الگوی ارائه شده، جای‌گذاری شده است و بدین ترتیب امتیاز مربوط به هریک از انواع راهبردهای رشد، مشخص شده است. برای اعمال دقت بیشتر، امتیازهای حاصل در قالب اعداد فازی مثلثی بیان شده است. برای شناسایی راهبرد رشد برنامه‌ریزی شده توسط یک مؤسسه حسابرسی، در گام اول، امتیازهای واقعی آن مؤسسه در الگوهای استخراج شده برای هر یک از ابعاد بازار - مشتریان و محصول - خدمت، قرار داده شده است تا امتیاز واقعی مؤسسه حسابرسی برای هر یک از ابعاد راهبرد رشد به دست آید و بسته به دامنه امتیازهایی که برای هر راهبرد رشد تعریف شده است، راهبرد اتخاذی مؤسسه حسابرسی از بُعد بازار - مشتریان و محصول - خدمت، مشخص شده است. در گام بعدی و به عنوان مرحله تکمیلی برای شناسایی قطعی راهبرد رشد انتخابی مؤسسه حسابرسی، بین امتیازهای واقعی مؤسسه حسابرسی برای هر کدام از مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها و امتیازهای مندرج در جدول امتیازبندی راهبردها، آزمون هم‌بستگی (توافق) انجام شده است تا راهبرد با بیشترین ضریب هم‌بستگی (توافق) با امتیازهای واقعی مؤسسه، مشخص شود. در صورتی که هر دو گام، تأییدکننده راهبرد واحدی باشند، آن راهبرد، راهبرد برنامه‌ریزی برای رشد مؤسسه حسابرسی، محسوب خواهد شد، در غیر این صورت استنباط می‌شود که مؤسسه حسابرسی مربوطه، راهبرد واحد و مشخصی برای رشد اتخاذ نکرده است.

یافته‌های پژوهش

از طریق مطالعات کتابخانه‌ای در بُعد بازارها/ مشتریان، ۳۵ زیرمؤلفه و در بُعد خدمت/ محصول ۴۳ زیرمؤلفه شناسایی

1. Analytical Network Process
2. Analytical Hierarchy process
3. SuperDecisions

شد. مبتنی بر روش دلفی و در دور اول، در بُعد بازارها/ مشتریان، ۲ زیرمؤلفه (افزایش میزان آگاهی صاحب‌کاران، ایجاد فضای سیاسی و اقتصادی برای تجارت بین‌المللی) و در بُعد خدمت/ محصول، ۳ زیرمؤلفه (ارائه خدمات جدید و متنوع از طریق همکاری با نهادهای آموزشی، کسب اطلاعات در مورد فناوری‌های جدید از طریق ارتباط با مراکز آموزشی و صنعتی، مدیریت کیفیت)، توسط خبرگان پیشنهاد شده است؛ به‌طوری که در پایان دور دوم دلفی در بُعد بازارها/ مشتریان، در مجموع ۳۷ زیرمؤلفه در قالب ۵ مؤلفه و در بُعد خدمت/ محصول، در مجموع ۴۶ زیرمؤلفه در قالب ۶ مؤلفه، برای برنامه‌ریزی رشد مؤسسه‌های حسابرسی بر پایه ماتریس آنسف شناسایی شد که در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های احصاشده در خصوص راهبردهای رشد مؤسسه‌های حسابرسی مبتنی بر ماتریس آنسف

مؤلفه	زیرمؤلفه	محققان	بُعد
مشتریان	توجه به بازخورد دریافتی از مشتریان	Prahalad & Ramaswamy (2004); Thomas & Applegate (2010)	بازارها/ مشتریان
	وفاداری مشتریان	Maitho (2017); Kaawaase (2022); Olmedo-Cifuentes & Martínez-León (2014)	
	توجه به نیاز مشتری	Farhadi (2007); Kamami (2008); Mutahi (2018); Jirapattanaponsin et al., (2015); Hitt et al., (1998)	
	تمرکز بر مشتریان موجود	Kamami (2008); Farhadi (2007); Kaawaase (2022)	
	تمرکز بر مشتریان جدید	Kamami(2008); Farhadi (2007)	
	سرعت در پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع مشتریان	Mutahi (2018); Iwasaki (2014); Jirapattanaponsin et al., (2015)	
	قیمت‌گذاری خدمات از طریق ایجاد پل‌های گروهی مشترک با مشتریان	Wayland & Cole (1997); Prahalad & Ramaswamy (2004)	
	شناسایی مشتریان بالقوه	Yam et al., (2004)	
ارتباطات	افزایش میزان آگاهی صاحب‌کاران	مؤلفه پیشنهادی خبرگان	
	مدیریت ارتباطات با مشتریان	Palmer et al. (2004); Council (2006); da Costa Carvalho (2011); کمالی و شورورزی (۱۴۰۰)	
	توسعه کانال‌های ارتباطی	Farhadi (2007); Council (2006); Hai (2018); Katambo (2016); Palmer et al., (2004)	
	همکاری با سایر مؤسسه‌ها	Hai (2018); O'Connor (1994)	
	همکاری و مشارکت با نهادهای بزرگ‌تر	Hai (2018); Katambo (2016); Palmer et al., (2004)	
	ورود به بازارهای جدید از طریق توصیه دوستان و آشنایان	Katambo (2016); Palmer et al., (2004)	
	کسب اطلاعات در مورد بازارهای جدید از طریق هم‌اندیشی با فعالان بازار	da Costa Carvalho (2011); Katambo (2016)	
	کسب اطلاعات از بازارهای جدید از طریق ارتباط مستمر با بازار و مشتریان	da Costa Carvalho (2011); Katambo (2016); Palmer et al., (2004)	
	انجام تجارت بین‌المللی	Hai (2018); Phua et al., (2011); Palmer et al., (2004)	

مؤلفه	زیرمؤلفه	محققان	بُعد
رقبا	ایجاد فضای سیاسی و اقتصادی برای تجارت بین‌المللی	مؤلفه پیشنهادی خبرگان	رقبا
	فعالیت‌های توسعه بازار	رستمی و همکاران (۱۴۰۰): صابری روچی و همکاران (۱۴۰۲) Hegazy & El-Deeb (2016)	
	ارائه قیمت‌های متفاوت از رقا	Nadyan et al., (2021); صابری روچی و همکاران (۱۴۰۲)	
	شناخت رقا و اطلاعات در مورد رقا	Nadyan et al., (2021)	
	میزان سرمایه‌گذاری نسبت به رقا	Nadyan et al., (2021)	
	میزان ریسک پذیری نسبت به رقا	Nadyan et al., (2021)	
	احراز رتبه کنترل کیفیت	Hegazy & El-Deeb (2016)	
	استفاده بهینه از ظرفیت مؤسسه	Castaldi & Giarratana (2018)	
	تثبیت بازار	Galbraith (1957); Stiglitz et al., (2006)	
	اقدامات مرتبط با تحصیل و ادغام	Bentley(2012); Miles et al. (1978); Thomas & Ramaswamy (1996)	
	تبلیغات غیرمستقیم از طریق شبکه‌سازی با کارکنان و مشتریان	O'Connor (1994)	
	ارتقای فروش از طریق روابط شخصی و عاطفی با مشتری	O'Connor (1994)	
	اتخاذ سیاست‌های قیمت‌گذاری جدید	صابری روچی و همکاران (۱۴۰۲)	
	تبلیغات کارآمد	Hegazy et al., (2018); Snow & Hrebiniak (1980)	
خدمات	توسعه کانال‌های توزیع	Snow & Hrebiniak (1980); Uysal (2007)	خدمات
	حجم تبلیغات	Hegazy et al., (2018);	
	میزان خدمات ارائه شده به مشتریان بالفعل	Yam et al., (2004)	
	توسعه جغرافیایی خدمات	Farhadi (2007);	
	میزان خدمات ارائه شده به مشتریان بالقوه	Iwasaki (2014); Snow & Hrebiniak (1980)	
	میزان خدمات ارائه شده به بخش‌های خاص	Snow & Hrebiniak (1980)	
	ارائه خدمات جدید و متنوع از طریق همکاری با نهادهای آموزشی	مؤلفه پیشنهادی خبرگان	
	افزایش دانش و یادگیری در قالب کار تیمی	Ismail et al., (2018); Hitt et al., (1998)	
نوآوری	توسعه نسل جدید خدمات حسابرسی	Farhadi (2007); Yam et al., (2004); Hitt et al., (1998); Uysal (2007)	نوآوری
	تحقیقات بازار	Snow & Hrebiniak (1980); Uysal (2007)	
	معرفی و ارائه خدمات جدید	Yam et al., (2004); Lawless & Fisher (1990); Iwasaki (2014)	
	افزودن ویژگی‌های جدید به محصولات موجود	Lawless & Fisher (1990);	
	همگامی با ترند بازار	Hitt et al., (1998); Yam et al., (2004)	
	توسعه تحقیقات بازار	Snow & Hrebiniak (1980)	

مؤلفه	زیرمؤلفه	محققان	بُعد
	افزایش میزان تحقیق و توسعه	Yam et al., (2004); Evangelista et al., (1997); Bentley-Goode et al., (2019); Miles et al., (1978); Nkundabanyanga et al., (2020); Floyd (2016); Iwasaki (2014); Snow & Hrebiniak (1980) صابری روچی و همکاران (۱۴۰۲)	
	کسب اطلاعات در مورد فناوری‌های جدید از طریق ارتباط با مراکز آموزشی و صنعتی	مؤلفه پیشنهادی خبرگان	
	بررسی مستمر رضایتمندی مشتریان	صابری روچی و همکاران (۱۴۰۲)	
صاحب‌کاران	ارائه خدمات جدید به مشتریان مبتنی بر اعتمادآفرینی	da Costa Carvalho (2011); O'Connor (1994)	
	شناسایی نیازهای پنهان مشتریان	Farhadi (2007); da Costa Carvalho (2011)	
	شناسایی مشتریان جدید	Kirkwood (2009); Eckardt & Skaggs (2018)	
	پیش‌بینی ترجیح مشتری برای خدمات جدید	Yam et al., (2004); Barsky et al., (2003); Eckardt & Skaggs (2018)	
	درک عادات‌های تقاضای خدمات/خرید مشتریان	Eckardt & Skaggs (2018); Castaldi & Giarratana (2018)	
	پیش‌بینی رفتار مشتریان	Eckardt & Skaggs (2018); Castaldi & Giarratana (2018)	
	آگاه‌سازی مشتریان در خصوص مزایای خدمات	Eckardt & Skaggs (2018); Castaldi & Giarratana (2018)	
	فرایند الگوبرداری	Bhattacharya et al., (2020); Barclay (2006)	
	بهبود کیفیت خدمات	Farhadi (2007); Yam et al., (2004); Mehrabanpour et al., (2021); O'Connor (1994); Hegazy & El-Deeb (2016); Ismail et al., (2018); صابری روچی و همکاران (۱۴۰۲)	
	تنوع خدمات	Yam et al., (2004); Ngendo (2012); O'Connor (1994)	
برون‌داده / دست‌آورد	تمرکز بر خدمات موجود	Loredana (2016); Hussain et al., (2013); Clarissia (2020)	
	تمرکز بر خدمات جدید	Loredana (2016); Hussain et al., (2013); Clarissia (2020)	
	گسترش حوزه خدمات	Loredana (2016); Hussain et al., (2013); Clarissia (2020)	
	هزینه کمتر خدمات	Ngendo (2012)	
	چابکی عملیاتی ^۱	Loredana (2016); Clarissia (2020)	
	تجاری‌سازی خدمات	Grobbink (2012); Slater & Mohr (2006)	
	قابلیت کنترل خدمات	Kirkwood (2009)	
	انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات جدید	Ngendo (2012); Eckardt & Skaggs (2018)	
	تست بازار (ارائه محصول جدید در حوزه جغرافیایی محدود به منظور پذیرش محصول توسط بازار)	Majumdar (2008); Dougherty (1990); Ernst (2002)	

مؤلفه	زیرمؤلفه	محققان	بُعد
	شناسایی چرخه عمر محصول/خدمت به‌منظور شناسایی به‌موقع افول محصول/خدمت و ارائه خدمات جدید	Anderson & Zeithaml (1984); Cohen & Whang (1997); Tan (2010)	
	پیش‌بینی میزان فروش خدمات جدید	Castaldi & Giarratana (2018); Hegazy & Hegazy (2018);	
	شناسایی خدمات جدید	Hegazy & Hegazy (2018);	
	ارائه خدمات مرتبط با خدمات اصلی مؤسسه / انحراف از خدمات اصلی	Farhadi (2007); Kotler et al., (2002)	
	ارائه خدمات سفارشی	Nordin et al., (2011); Cavusoglu et al., (2007)	
	توسعه خدمات از طریق ایجاد پل‌های مشترک با مشتریان	Hegazy & Hegazy (2018);	
	افزایش خودکارسازی خدمات	Parthasarthy & Sethi (1992); Prettnner (2019)	
	مدیریت کیفیت	مؤلفه پیشنهادی خبرگان	
بازاریابی	استفاده از افراد موجه و موثق در راستای فروش خدمات	Hegazy & Hegazy (2018)	
	توسعه تحقیقات بازاریابی	Snow & Hrebiniak (1980); Uysal (2007)	
	توسعه ارتباطات	Council (2006); Hai (2018); O'Connor (1994); Hegazy & Hegazy (2018)	
موقعیت مؤسسه	توجه به ساختار بازار	O'Connor (1994); کمالی و شورورزی (۱۴۰۰)	
	مبلغ سرمایه در گردش	Talonpoika et al., (2016); Sunday (2011)	
	شناسایی موقعیت مؤسسه	Uysal (2007); Akaeze & Akaeze (2017)	
	سیستم کنترل بودجه	Chugunov & Aristov (2020); Rice et al., (2024)	
	فرایندهای سازمانی کارآمد	Miles et al., (1978); Kamami (2008)	

در پژوهش حاضر از روش دلفی فازی مبتنی بر طیف لیکرت ۷ سطحی استفاده شده و آستانه پذیرش ۰/۷ در نظر گرفته شده است؛ به‌طوری که مؤلفه‌هایی که امتیازی برابر یا بیشتر از ۰/۷ کسب کرده باشند، تأیید و در غیر این صورت حذف می‌شوند. یافته‌های مطالعه در خصوص پهنای عدم قطعیت، نشانگر وجود اجماع نظر خبرگان در مورد مؤلفه‌های مدل بود؛ به‌طوری که پهنای عدم قطعیت کوچکتر یا مساوی با ۰/۴ نشانگر اجماع نظر خبرگان در خصوص مؤلفه‌های مطالعه است. همچنین باید توجه داشت که میزان پهنای عدم قطعیت در دور دوم دلفی نسبت به دور اول کاهش یافته است که نشانگر افزایش میزان اجماع نظر خبرگان در دور دوم نسبت به مؤلفه‌های پژوهش است. با توجه به اینکه شاخص پایداری تمامی زیرمؤلفه‌ها کمتر از ۱۰ درصد (۰/۱) است، روش دلفی در دور دوم متوقف شده است. نتایج مربوط به دور اول، دور دوم، پهنای عدم قطعیت و شاخص پایداری در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. نتایج دور اول و دوم دلفی مرتبط با مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های راهبردهای رشد مؤسسه‌های حسابررسی مبتنی بر ماتریس آنسوف

بعض	مؤلفه	زیرمؤلفه	میانگین فازی دور اول	مقدار قطعی	بهای عدم قطعیت	میانگین فازی دور دوم	مقدار قطعی	بهای عدم قطعیت
مستریان		توجه به بازخورد دریاقت از مشتریان	(۰/۶۱۷، ۰/۸۷۰، ۰/۹۹۵)	۰/۸۲۷	۰/۳۷۸	(۰/۵۸۱، ۰/۸۳۲، ۰/۹۷۲)	۰/۷۹۸	۰/۳۹۰
		وقاداری مشتریان	(۰/۵۲۲، ۰/۸۳۲، ۰/۹۶۸)	۰/۷۸۷	۰/۳۹۶	(۰/۵۲۲، ۰/۸۳۲، ۰/۹۶۲)	۰/۷۸۹	۰/۳۹۰
		توجه به نیاز مشتری	(۰/۶۰۹، ۰/۸۳۲، ۰/۹۹۵)	۰/۸۲۳	۰/۳۷۶	(۰/۵۸۹، ۰/۸۳۲، ۰/۹۹۵)	۰/۸۰۷	۰/۳۹۶
		تمرکز بر مشتریان موجود	(۰/۵۵۲، ۰/۸۱۶، ۰/۹۵۱)	۰/۷۳۳	۰/۳۹۹	(۰/۵۷۱، ۰/۸۳۲، ۰/۹۶۲)	۰/۷۸۸	۰/۳۹۱
		تمرکز بر مشتریان جدید	(۰/۵۹۲، ۰/۸۳۸، ۰/۹۸۶)	۰/۸۰۸	۰/۳۹۴	(۰/۵۲۲، ۰/۸۳۲، ۰/۹۷۲)	۰/۷۹۳	۰/۳۹۸
		سرعت در پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع مشتریان	(۰/۵۸۸، ۰/۸۳۵، ۰/۹۶۸)	۰/۸۰۰	۰/۳۸۰	(۰/۵۹۲، ۰/۸۵۰، ۰/۹۶۲)	۰/۸۱۰	۰/۳۹۳
		قیمت‌گذاری خدمات از طریق ایجاد بیل‌های گروهی مشترک	(۰/۵۵۵، ۰/۸۳۰، ۰/۹۵۱)	۰/۷۷۵	۰/۳۹۶	(۰/۵۳۹، ۰/۸۰۵، ۰/۹۴۳)	۰/۷۶۶	۰/۳۹۳
		با مشتریان						
		شناسایی مشتریان بالقوه	(۰/۶۰۹، ۰/۸۳۲، ۰/۹۹۵)	۰/۸۲۳	۰/۳۷۶	(۰/۵۸۰، ۰/۸۳۲، ۰/۹۶۲)	۰/۷۹۷	۰/۳۹۶
		افزایش میزان آگاهی صاحب‌کاران	مؤلفه پیشنهادی خبرگان در دور اول دلفی			(۰/۵۸۳، ۰/۸۳۲، ۰/۹۸۱)	۰/۸۰۱	۰/۳۹۸
بازارها/ مشتریان	ارتباطات	مدیریت ارتباطات با مشتریان	(۰/۶۰۳، ۰/۸۵۹، ۰/۹۸۶)	۰/۸۱۶	۰/۳۸۳	(۰/۵۸۳، ۰/۸۳۲، ۰/۹۶۲)	۰/۸۰۱	۰/۳۹۲
		توسعه کانال‌های ارتباطی	(۰/۶۱۴، ۰/۸۵۹، ۰/۹۹۰)	۰/۸۳۴	۰/۳۷۶	(۰/۵۸۳، ۰/۸۳۲، ۰/۹۶۲)	۰/۸۰۱	۰/۳۹۲
		همکاری با سایر مؤسسه‌های	(۰/۵۵۰، ۰/۸۱۷، ۰/۹۴۳)	۰/۷۷۰	۰/۳۹۲	(۰/۵۳۸، ۰/۸۰۵، ۰/۹۶۲)	۰/۷۶۰	۰/۳۹۸
		همکاری و مشارکت با نهادهای بزرگ‌تر	(۰/۵۸۲، ۰/۸۳۲، ۰/۹۷۷)	۰/۸۰۰	۰/۳۹۵	(۰/۵۷۲، ۰/۸۳۲، ۰/۹۶۲)	۰/۷۹۰	۰/۳۹۶
		ورود به بازارهای جدید از طریق توصیه دوستان و آشنایان	(۰/۵۷۲، ۰/۸۳۲، ۰/۹۶۴)	۰/۷۹۱	۰/۳۸۷	(۰/۵۲۲، ۰/۸۳۲، ۰/۹۷۲)	۰/۷۹۴	۰/۳۹۸
		کسب اطلاعات در مورد بازارهای جدید از طریق هم‌اندیشی	(۰/۵۹۰، ۰/۸۳۲، ۰/۹۷۳)	۰/۸۰۲	۰/۳۸۳	(۰/۵۶۱، ۰/۸۲۵، ۰/۹۵۱)	۰/۷۸۱	۰/۳۹۶
		با فعالان بازار						
		کسب اطلاعات از بازارهای جدید از طریق ارتباط مستمر با بازار و مشتریان	(۰/۵۹۹، ۰/۸۵۰، ۰/۹۸۲)	۰/۸۱۰	۰/۳۸۳	(۰/۵۲۲، ۰/۸۳۲، ۰/۹۶۲)	۰/۷۹۳	۰/۳۹۲
		انجام تجارت بین‌المللی	(۰/۵۵۱، ۰/۸۰۴، ۰/۹۴۷)	۰/۷۶۷	۰/۳۹۶	(۰/۵۱۶، ۰/۷۵۲، ۰/۹۱۴)	۰/۷۲۷	۰/۳۹۷
		ایجاد فضای سیاسی و اقتصادی برای تجارت بین‌المللی	مؤلفه پیشنهادی خبرگان در دور اول دلفی			(۰/۵۳۶، ۰/۷۷۱، ۰/۹۲۸)	۰/۳۴۵	۰/۳۹۲
رقبا		فعالیت‌های توسعه بازار	(۰/۶۲۱، ۰/۸۷۴، ۰/۹۹۵)	۰/۸۳۰	۰/۳۷۴	(۰/۵۰۸، ۰/۷۳۲، ۰/۸۹۹)	۰/۷۱۵	۰/۳۹۱
		ارائه قیمت‌های متفاوت از رقیبا	(۰/۵۳۲، ۰/۸۱۳، ۰/۹۴۳)	۰/۷۶۷	۰/۳۹۵	(۰/۵۳۶، ۰/۸۱۳، ۰/۹۴۳)	۰/۷۶۸	۰/۳۹۸
		شناخت رقیبا و اطلاعات در مورد رقیبا	(۰/۵۶۸، ۰/۸۳۲، ۰/۹۵۹)	۰/۷۸۶	۰/۳۹۱	(۰/۵۶۸، ۰/۸۳۲، ۰/۹۶۲)	۰/۷۸۷	۰/۳۹۴
		میزان سرمایه‌گذاری نسبت به رقیبا	(۰/۵۸۲، ۰/۸۳۰، ۰/۹۶۴)	۰/۷۹۵	۰/۳۸۲	(۰/۵۲۲، ۰/۸۳۲، ۰/۹۶۲)	۰/۷۹۳	۰/۳۹۲
		میزان ریسک پذیری نسبت به رقیبا	(۰/۵۹۲، ۰/۸۵۲، ۰/۹۷۷)	۰/۸۰۹	۰/۳۸۰	(۰/۵۳۸، ۰/۸۰۵، ۰/۹۲۶)	۰/۷۶۰	۰/۳۹۸
		اجرا از رتبه کنترل کیفیت	(۰/۶۲۵، ۰/۸۵۹، ۰/۹۹۵)	۰/۸۴۶	۰/۳۵۰	(۰/۵۸۲، ۰/۸۳۲، ۰/۹۷۲)	۰/۷۹۶	۰/۳۹۱
		استفاده بهینه از ظرفیت مؤسسه	(۰/۶۱۸، ۰/۸۳۲، ۰/۹۹۰)	۰/۸۲۷	۰/۳۷۲	(۰/۵۹۰، ۰/۸۳۲، ۰/۹۸۱)	۰/۸۰۷	۰/۳۹۰
		تثبیت بازار	(۰/۵۹۲، ۰/۸۵۰، ۰/۹۸۱)	۰/۷۶۰	۰/۳۸۹	(۰/۵۵۹، ۰/۸۳۲، ۰/۹۵۳)	۰/۷۷۹	۰/۳۹۴
		اقدامات مرتبط با تحصیل و اقدام	(۰/۵۵۹، ۰/۸۳۲، ۰/۹۵۱)	۰/۷۷۸	۰/۳۹۲	(۰/۵۳۲، ۰/۷۶۸، ۰/۹۳۰)	۰/۷۳۳	۰/۳۹۹

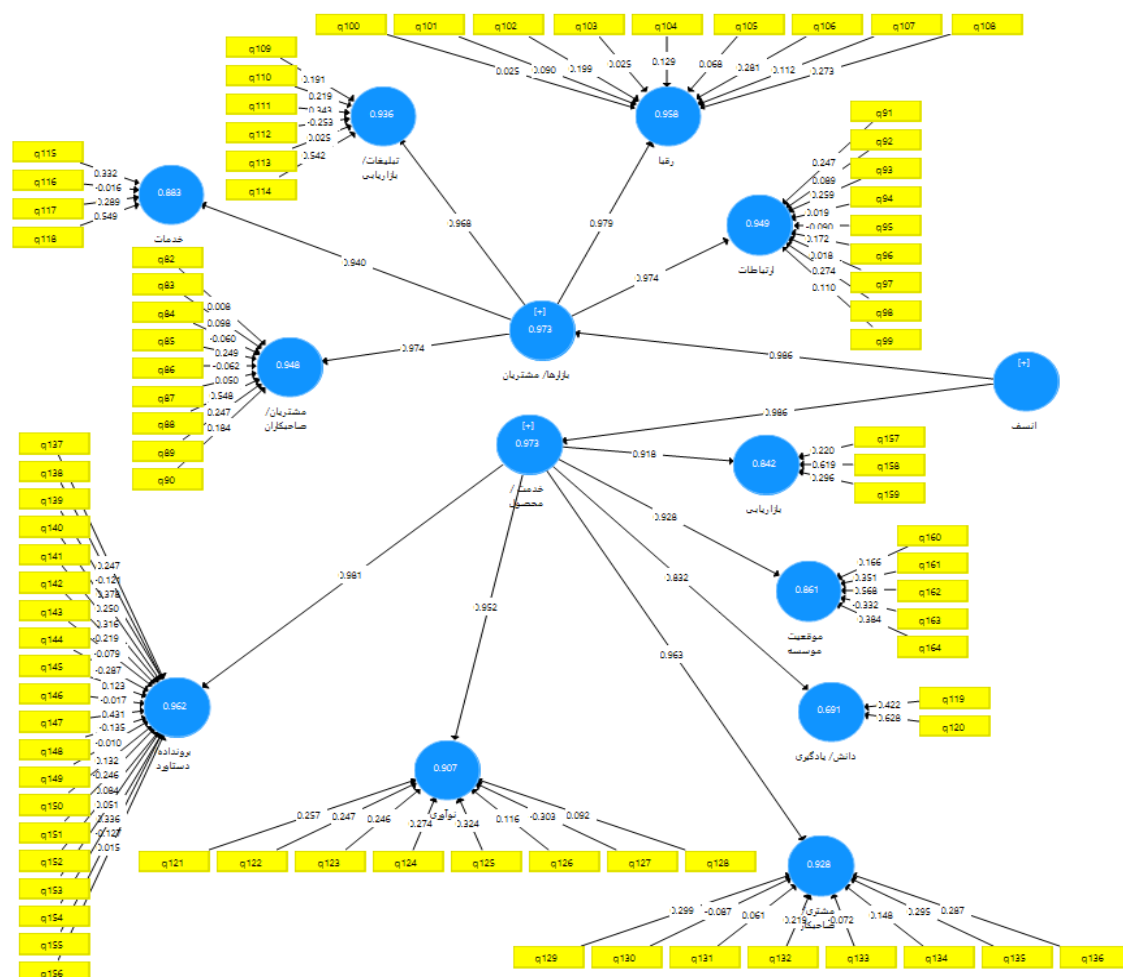
ردیف	موضوع	موضوع	میانگین فازی دور اول	مقدار قطعی	پهنای عدم قطعیت	میانگین فازی دور دوم	مقدار قطعی	پهنای عدم قطعیت	شاخص پایداری
خدمات	تبلیغات	تبلیغات غیر مستقیم از طریق شبکه سازی با کارکنان و مشتریان ارتقای فروش از طریق روابط شخصی و عاطفی با مشتری اتحاد سیاست های قیمت گذاری جدید	(۰/۵۸۷, ۰/۸۳۳, ۰/۹۸۶) (۰/۵۸۳, ۰/۸۳۳, ۰/۹۸۳) (۰/۵۸۸, ۰/۸۳۳, ۰/۹۶۴) (۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۱)	۰/۸۰۰ ۰/۸۰۴ ۰/۸۰۶ ۰/۸۰۵	۰/۳۹۰ ۰/۳۹۴ ۰/۳۹۷ ۰/۳۹۳	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲) (۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲) (۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲) (۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸ ۰/۳۹۸ ۰/۳۹۸ ۰/۳۹۸	۰/۳۹۰ ۰/۳۹۱ ۰/۳۹۱ ۰/۳۹۱	۰/۰۰۰ ۰/۰۰۵ ۰/۰۰۰ ۰/۰۰۰
		توسعه کانال های توزیع	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		حجم تبلیغات	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		میزان خدمات ارائه شده به مشتریان بالقول	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		توسعه جغرافیایی خدمات	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		میزان خدمات ارائه شده به مشتریان بالقوه	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		میزان خدمات ارائه شده به بخش های خاص	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		میزان خدمات ارائه شده به بخش های خاص	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		میزان خدمات ارائه شده به بخش های خاص	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		میزان خدمات ارائه شده به بخش های خاص	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
دانش و یادگیری	ارائه خدمات جدید و متنوع از طریق همکاری با نهادهای آموزشی	ارائه خدمات جدید و متنوع از طریق همکاری با نهادهای آموزشی	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		افزایش دانش و یادگیری در قالب کار تیمی	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		توسعه نسل جدید خدمات حسابرسی	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		تحقیقات بازار	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		معرفی و ارائه خدمات جدید	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		افزودن ویژگی های جدید به محصولات موجود	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		همکاری با ترید بازار	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		توسعه تحقیقات بازار	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		افزایش میزان تحقیق و توسعه	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		کسب اطلاعات در مورد فناوری های جدید از طریق ارتباط با مراکز آموزشی و صنعتی	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
صاحب کاران	بررسی مستقیم رضایتمندی مشتریان	بررسی مستقیم رضایتمندی مشتریان	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		ارائه خدمات جدید به مشتریان مبتنی بر اعتماد آفرینی	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		شناسایی نیازهای پنهان مشتریان	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		شناسایی مشتریان جدید	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		پیش بینی ترجیح مشتری برای خدمات جدید	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		درک علل های تفاوتی خدمات/خرید مشتریان	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		پیش بینی رفتار مشتریان	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		آگاه سازی مشتریان در خصوص مزایای خدمات	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		آگاه سازی مشتریان در خصوص مزایای خدمات	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
		آگاه سازی مشتریان در خصوص مزایای خدمات	(۰/۵۵۵, ۰/۸۳۳, ۰/۹۵۵)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۷	(۰/۵۳۲, ۰/۸۵۵, ۰/۹۸۲)	۰/۳۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰

خدمت/محصول

شماره	مؤلفه	زیرمؤلفه	میانگین فازی دور اول	مقدار قطعی	بهبودی عدم قطعیت	میانگین فازی دور دوم	مقدار قطعی	بهبودی عدم قطعیت	شماره
۱	فرایند الگوبرداری	فرایند الگوبرداری	(۰/۵۲۰، ۰/۸۳۳، ۰/۹۶۴)	۰/۸۱۹	۰/۳۹۴	(۰/۵۳۰، ۰/۸۷۸، ۰/۹۲۸)	۰/۳۴۵	۰/۳۹۸	۰/۰۴
		بهبود کیفیت خدمات	(۰/۶۳۵، ۰/۸۹۱، ۰/۹۸۶)	۰/۸۳۸	۰/۳۵۱	(۰/۵۵۵، ۰/۸۳۱، ۰/۹۷۶)	۰/۳۹۸	۰/۳۸۹	۰/۰۲۸
		تنوع خدمات	(۰/۶۳۷، ۰/۸۹۰، ۰/۹۹۵)	۰/۸۴۱	۰/۳۵۸	(۰/۵۸۸، ۰/۸۳۳، ۰/۹۸۱)	۰/۸۰۱	۰/۳۹۳	۰/۰۳۵
		تمرکز بر خدمات موجود	(۰/۵۳۷، ۰/۸۱۳، ۰/۹۴۳)	۰/۷۶۷	۰/۳۹۵	(۰/۵۳۵، ۰/۸۳۱، ۰/۹۸۵)	۰/۸۰۶	۰/۳۹۰	۰/۰۰۵
		تمرکز بر خدمات جدید	(۰/۵۵۱، ۰/۸۴۱، ۰/۹۶۸)	۰/۷۹۷	۰/۳۸۷	(۰/۵۸۰، ۰/۸۳۳، ۰/۹۷۶)	۰/۷۹۸	۰/۳۹۶	۰/۰۰۹
		گسترش حوزه خدمات	(۰/۵۵۱، ۰/۸۵۱، ۰/۹۷۳)	۰/۸۰۵	۰/۳۸۲	(۰/۵۸۰، ۰/۸۳۳، ۰/۹۷۷)	۰/۷۹۸	۰/۳۹۷	۰/۰۱۵
		هزینه کمتر خدمات	(۰/۵۸۹، ۰/۸۴۶، ۰/۹۸۳)	۰/۸۰۵	۰/۳۹۳	(۰/۵۵۰، ۰/۸۱۶، ۰/۹۴۴)	۰/۷۷۰	۰/۳۹۴	۰/۰۰۱
		چابکی عملیاتی	(۰/۵۴۱، ۰/۸۵۱، ۰/۹۷۳)	۰/۸۰۵	۰/۳۸۲	(۰/۵۴۰، ۰/۸۰۷، ۰/۹۳۹)	۰/۷۶۲	۰/۳۹۹	۰/۰۱۷
		تجاری‌سازی خدمات	(۰/۶۰۱، ۰/۸۶۰، ۰/۹۷۷)	۰/۸۱۳	۰/۳۷۶	(۰/۵۴۱، ۰/۸۰۶، ۰/۹۳۹)	۰/۷۶۳	۰/۳۹۹	۰/۰۲۳
		قابلیت کنترل خدمات	(۰/۶۰۷، ۰/۸۶۳، ۰/۹۸۶)	۰/۸۱۹	۰/۳۷۹	(۰/۵۴۷، ۰/۸۱۵، ۰/۹۴۰)	۰/۷۶۷	۰/۳۹۳	۰/۰۱۴
۲	برون‌داد/دست‌آورد	انستالاسیون در ارائه خدمات جدید	(۰/۵۴۵، ۰/۸۵۵، ۰/۹۷۳)	۰/۸۰۷	۰/۳۷۸	(۰/۵۵۳، ۰/۸۱۸، ۰/۹۴۹)	۰/۷۷۳	۰/۳۹۶	۰/۰۱۸
		تست بازار (ارائه محصول جدید در حوزه جغرافیایی محدود)	(۰/۵۸۵، ۰/۸۴۸، ۰/۹۶۴)	۰/۷۹۹	۰/۳۷۸	(۰/۵۴۵، ۰/۸۴۶، ۰/۹۱۷)	۰/۳۹۹	۰/۳۷۲	۰/۰۰۶
		به‌منظور پذیرش محصول توسط بازار)	(۰/۵۸۷، ۰/۸۵۶، ۰/۹۷۷)	۰/۸۱۰	۰/۳۸۰	(۰/۵۴۶، ۰/۸۴۳، ۰/۹۳۳)	۰/۷۵۷	۰/۳۸۶	۰/۰۰۶
		شناسایی چرخه عمر محصول / خدمت به‌منظور شناسایی به‌موقع اقل محصول / خدمت و ارائه خدمات جدید	(۰/۵۸۰، ۰/۸۴۸، ۰/۹۷۷)	۰/۸۰۵	۰/۳۸۷	(۰/۵۴۳، ۰/۸۱۱، ۰/۹۴۰)	۰/۷۶۵	۰/۳۹۶	۰/۰۰۹
		پیش‌بینی میزان فروش خدمات جدید	(۰/۵۴۶، ۰/۸۵۳، ۰/۹۸۱)	۰/۸۱۱	۰/۳۸۵	(۰/۵۵۸، ۰/۸۱۲، ۰/۹۵۱)	۰/۷۷۴	۰/۳۹۴	۰/۰۰۹
		شناسایی خدمات جدید	(۰/۵۴۴، ۰/۸۵۲، ۰/۹۷۷)	۰/۸۰۸	۰/۳۸۳	(۰/۵۴۲، ۰/۸۸۸، ۰/۹۳۶)	۰/۷۵۵	۰/۳۹۴	۰/۰۱۱
		ارائه خدمات مرتبط با خدمات اصلی مؤسسه / انحراف از خدمات اصلی	(۰/۵۸۴، ۰/۸۴۵، ۰/۹۶۸)	۰/۷۹۹	۰/۳۸۴	(۰/۵۵۸، ۰/۸۱۲، ۰/۹۵۲)	۰/۷۷۴	۰/۳۹۴	۰/۰۱۰
		ارائه خدمات سفارشی	(۰/۵۸۸، ۰/۸۴۹، ۰/۹۶۸)	۰/۸۰۲	۰/۳۸۰	(۰/۵۴۳، ۰/۸۷۲، ۰/۹۳۰)	۰/۷۴۶	۰/۳۹۶	۰/۰۱۶
		توسعه خدمات از طریق ایجاد پل‌های مشترک با مشتریان	(۰/۶۲۳، ۰/۸۷۹، ۰/۹۸۶)	۰/۸۲۹	۰/۳۶۳	(۰/۵۵۵، ۰/۸۱۰، ۰/۹۴۷)	۰/۷۷۱	۰/۳۹۲	۰/۰۲۹
		افزایش خودکارسازی خدمات	(۰/۶۲۳، ۰/۸۷۹، ۰/۹۸۶)	۰/۸۲۹	۰/۳۶۳	(۰/۵۵۵، ۰/۸۱۰، ۰/۹۴۷)	۰/۷۷۱	۰/۳۹۲	۰/۰۲۹
۳	بازاریابی	مدیریت کیفیت	(۰/۵۸۲، ۰/۸۴۴، ۰/۹۶۴)	۰/۷۹۶	۰/۳۸۲	(۰/۵۴۶، ۰/۸۴۳، ۰/۹۳۳)	۰/۷۵۷	۰/۳۸۶	۰/۰۰۶
		استفاده از افراد موجه و موثق در راستای فروش خدمات	(۰/۵۸۸، ۰/۸۴۹، ۰/۹۶۸)	۰/۸۰۲	۰/۳۸۰	(۰/۵۴۳، ۰/۸۷۲، ۰/۹۳۰)	۰/۷۴۶	۰/۳۹۶	۰/۰۱۶
		توسعه تحقیقات بازاریابی	(۰/۵۸۵، ۰/۸۳۸، ۰/۹۵۹)	۰/۷۹۱	۰/۳۸۴	(۰/۵۴۴، ۰/۸۴۳، ۰/۹۳۹)	۰/۷۴۶	۰/۳۹۳	۰/۰۱۳
		توسعه ارتباطات	(۰/۶۲۵، ۰/۸۹۱، ۰/۹۸۶)	۰/۸۲۷	۰/۳۵۱	(۰/۵۵۶، ۰/۸۲۳، ۰/۹۴۹)	۰/۷۴۶	۰/۳۹۳	۰/۰۰۸
		توجه به ساختار بازار	(۰/۵۸۰، ۰/۸۵۴، ۰/۹۵۹)	۰/۸۰۱	۰/۳۶۹	(۰/۵۴۵، ۰/۸۶۳، ۰/۹۱۵)	۰/۷۴۴	۰/۳۹۰	۰/۰۲۱
		ملغ سرمایه در گردش	(۰/۵۴۶، ۰/۸۵۷، ۰/۹۶۸)	۰/۸۰۷	۰/۳۷۲	(۰/۵۵۳، ۰/۸۱۸، ۰/۹۴۹)	۰/۷۷۳	۰/۳۹۶	۰/۰۲۴
		شناسایی موفقیت مؤسسه	(۰/۵۷۶، ۰/۸۴۱، ۰/۹۵۵)	۰/۷۹۱	۰/۳۷۹	(۰/۵۷۱، ۰/۸۳۳، ۰/۹۶۷)	۰/۷۹۰	۰/۳۹۶	۰/۰۱۷
		سیستم کنترل بودجه	(۰/۶۲۹، ۰/۹۰۲، ۰/۹۹۵)	۰/۸۴۹	۰/۳۴۵	(۰/۵۸۱، ۰/۸۴۱، ۰/۹۷۲)	۰/۷۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۲۶
		فرایندهای سازمانی کارآمد	(۰/۶۲۹، ۰/۹۰۲، ۰/۹۹۵)	۰/۸۴۹	۰/۳۴۵	(۰/۵۸۱، ۰/۸۴۱، ۰/۹۷۲)	۰/۷۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۲۶
		موفقیت مؤسسه	(۰/۶۲۹، ۰/۹۰۲، ۰/۹۹۵)	۰/۸۴۹	۰/۳۴۵	(۰/۵۸۱، ۰/۸۴۱، ۰/۹۷۲)	۰/۷۹۸	۰/۳۹۱	۰/۰۲۶

خدمت / محصول

به‌منظور بررسی پایایی مدل از تحلیل عاملی تأییدی مبتنی بر نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شده است که نتایج آن در شکل ۲ مشاهده می‌شود.

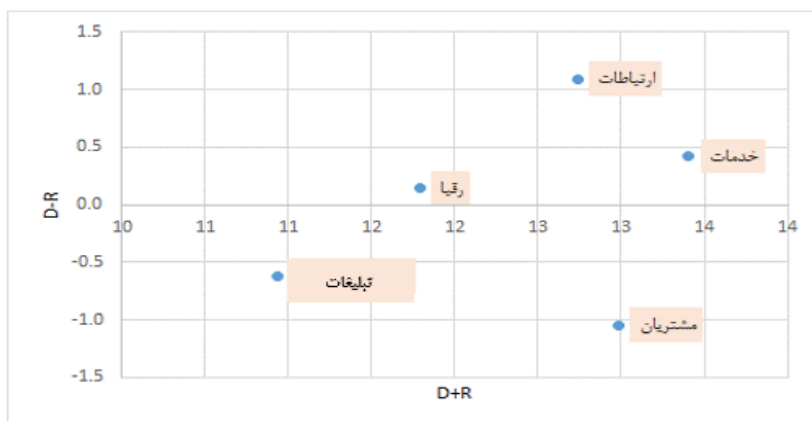


شکل ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مبتنی بر نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس

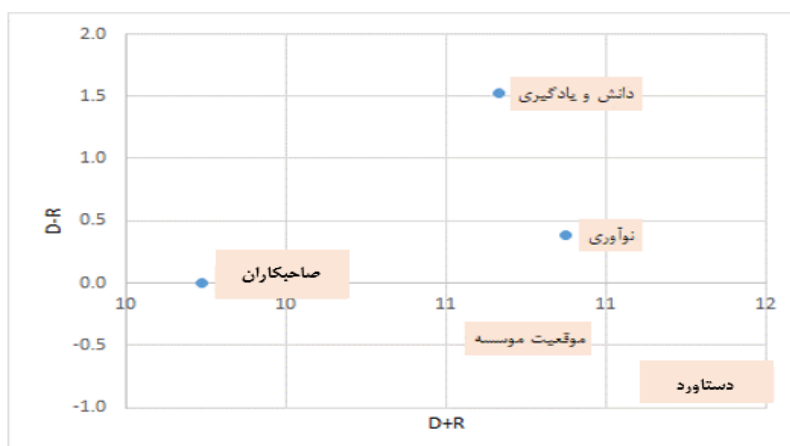
با توجه به شکل ۲، مقادیر VIF کمتر از ۵ به‌دست آمده و نشان می‌دهد که بین سازه‌ها هم‌خطی کمی وجود دارد و این مقادیر قابل قبول است. بارهای عاملی نیز در سطح قابل قبولی قرار دارند و گویای ارتباط مناسب شاخص با سازه‌های مرتبط است. همچنین وزن تمام شاخص‌ها از نظر آماری معنادار است ($P - value < 0.05$)، این مهم‌ترین معیار در مدل تکوینی است که نشان می‌دهد که هر شاخص، سهم منحصر به فردی در تشکیل سازه مربوطه دارد.

پس از شناسایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های راهبردهای رشد مؤسسه‌های حسابرسی مبتنی بر ماتریس آسفف، با نظرخواهی از خبرگان در قالب مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه، به بررسی میزان اهمیت و وزن هر یک از مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها با استفاده از روش ترکیبی دیمتل ANP فازای اقدام شده است که نتایج آن در جدول ۵ ارائه شده است. در روش ANP روابط درونی بین معیارها جهت تعیین وزن و اهمیت عوامل مد نظر قرار می‌گیرد. تکنیک دیمتل نیز یک روش کمکی برای ANP است تا روابط درونی را مشخص کنند. در شکل‌های ۳ و ۴ نمودار علت معلولی

مؤلفه‌های هر دو بُعد بازارها/ مشتریان و محصول/ خدمت آورده شده است. بر اساس شکل ۳ معیار خدمات بیشترین ارتباط را با دیگر معیارها در بعد بازارها/ مشتریان دارد. همچنین معیارهای خدمات، ارتباطات و رقبا ماهیت علی و تأثیرگذار دارند. بر اساس شکل ۴، معیارهای دانش/ یادگیری و نوآوری، جزو معیارهای علی و تأثیرگذار هستند. همچنین معیار صاحب‌کاران کمابیش تأثیرگذاری و تأثیرپذیری برابری دارد و روی محور مختصات قرار گرفته است.



شکل ۳. نمودار علت و معلولی مؤلفه‌های بُعد بازارها/ مشتریان



شکل ۴. نمودار علت و معلولی مؤلفه‌های بُعد محصول/ خدمت

برای محاسبه نهایی وزن مؤلفه‌ها، ماتریس ارتباطات کل دیمتل به‌عنوان بخشی از سوپرماتریس اولیه ANP قرار داده شده است. سپس با به توان رساندن سوپرماتریس اولیه، سوپرماتریس حدی (وزن‌های نهایی) به‌دست آمده است (بویوکوزان و آرتورک^۱، ۲۰۱۰؛ بویوکوزان و گولریوز^۲، ۲۰۱۶). نتایج مربوط به وزن نهایی مؤلفه‌ها در جدول ۴ مشاهده می‌شود.

1 Büyüközkan & Öztürkcan

2 Büyüközkan & Güleriyüz

جدول ۴. وزن مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های برنامه‌ریزی رشد مبتنی بر ماتریس آنسف

میزان ناسازگاری مؤلفه‌های مرتبط با بُعد بازارها/ مشتریان (۰/۰۷۲)					
نام بعد	نام مؤلفه	وزن مؤلفه	میزان ناسازگاری زیرمؤلفه‌های مشتریان/ صاحب‌کاران (۰/۰۵۹)	وزن زیرمؤلفه	
بازارها/ مشتریان	مشتریان	۰/۱۹۴۲	توجه به بازخورد دریافتی از مشتریان	۰/۱۰۱	
			وفاداری مشتریان	۰/۱۱۴	
			توجه به نیاز مشتری	۰/۱۱۴	
			تمرکز بر مشتریان موجود	۰/۱۱۳	
			تمرکز بر مشتریان جدید	۰/۱۵۵	
			سرعت در پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع مشتریان	۰/۰۹	
			قیمت‌گذاری خدمات از طریق ایجاد پل‌های گروهی مشترک با مشتریان	۰/۰۶۷	
			شناسایی مشتریان بالقوه	۰/۱۵۷	
			افزایش میزان آگاهی صاحب‌کاران	۰/۰۸۹	
				میزان ناسازگاری زیرمؤلفه‌های ارتباطات (۰/۰۸)	
	ارتباطات	۰/۲۲۲۲	مدیریت ارتباطات با مشتریان	۰/۰۶	
			توسعهٔ کانال‌های ارتباطی	۰/۱۱	
			همکاری با سایر مؤسسه‌های	۰/۰۶۸	
			همکاری و مشارکت با نهادهای بزرگ‌تر	۰/۱۵۷	
			ورود به بازارهای جدید از طریق توصیه دوستان و آشنایان	۰/۱۷۲	
			کسب اطلاعات در مورد بازارهای جدید از طریق هم‌اندیشی با فعالان بازار	۰/۱۱۱	
			کسب اطلاعات از بازارهای جدید از طریق ارتباط مستمر با بازار و مشتریان	۰/۱۳	
			انجام تجارت بین‌المللی	۰/۰۹۷	
			ایجاد فضای سیاسی و اقتصادی برای تجارت بین‌المللی	۰/۰۹۵	
				میزان ناسازگاری زیرمؤلفه‌های رقبا (۰/۰۶۹)	
	رقبا	۰/۱۹۳۳	فعالیت‌های توسعهٔ بازار	۰/۱۴۷	
			ارائه قیمت‌های متفاوت از رقبا	۰/۱۴۳	
			شناخت رقبا و اطلاعات در مورد رقبا	۰/۱۳۳	
			میزان سرمایه‌گذاری نسبت به رقبا	۰/۱۰۶	
میزان ریسک‌پذیری نسبت به رقبا			۰/۰۹۸		
احراز رتبه کنترل کیفیت			۰/۱۰۸		
استفاده بهینه از ظرفیت مؤسسه			۰/۰۷۶		
تثبیت بازار			۰/۱۲۷		
اقدامات مرتبط با تحصیل و ادغام			۰/۰۶۲		
			میزان ناسازگاری زیرمؤلفه‌های تبلیغات/ بازاریابی (۰/۰۷۸)		
تبلیغات	۰/۱۶۷۵	تبلیغات غیرمستقیم از طریق شبکه‌سازی با کارکنان و مشتریان	۰/۱۶۴		
		ارتقای فروش از طریق روابط شخصی و عاطفی با مشتری	۰/۱۵۴		
		اتخاذ سیاست‌های قیمت‌گذاری جدید	۰/۱۷۳		
		تبلیغات کارآمد	۰/۱۶۸		

۰/۱۳۳	توسعه کانال‌های توزیع			
۰/۲۰۸	حجم تبلیغات			
	میزان ناسازگاری زیرمؤلفه‌های خدمات (۰/۰۶۰)			
۰/۱۸۷	میزان خدمات ارائه شده به مشتریان بالفعل	۰/۲۲۲۸	خدمات	
۰/۳۳۲	توسعه جغرافیایی خدمات			
۰/۲۴۱	میزان خدمات ارائه شده به مشتریان بالقوه			
۰/۲۴۱	میزان خدمات ارائه شده به بخش‌های خاص			
	میزان ناسازگاری مؤلفه‌های مرتبط با بُعد خدمت/ محصول (۰/۰۴۴)			
	میزان ناسازگاری زیرمؤلفه‌های دانش/ یادگیری (۰/۰۰۰)			
۰/۵	ارائه خدمات جدید و متنوع از طریق همکاری با نهادهای آموزشی	۰/۱۹۶۵	دانش و یادگیری	
۰/۵	افزایش دانش و یادگیری در قالب کارتی			
	میزان ناسازگاری زیرمؤلفه‌های نوآوری (۰/۰۳۱)			
۰/۱۸۵	توسعه نسل جدید خدمات حسابرسی	۰/۱۸۲۳	نوآوری	
۰/۱۲۱	تحقیقات بازار			
۰/۱۵۳	معرفی و ارائه خدمات جدید			
۰/۱۲۳	افزودن ویژگی‌های جدید به محصولات موجود			
۰/۱۴۳	همگامی با ترند بازار			
۰/۱۱۲	توسعه تحقیقات بازار			
۰/۰۸۵	افزایش میزان تحقیق و توسعه			
۰/۰۷۸	کسب اطلاعات در مورد فناوری‌های جدید از طریق ارتباط با مراکز آموزشی و صنعتی			
	میزان ناسازگاری زیرمؤلفه‌های مشتری/ صاحب‌کار (۰/۰۲۹)			
۰/۰۸۴	بررسی مستمر رضایتمندی مشتریان	۰/۱۵۸۱	صاحب‌کاران	
۰/۱۵۲	ارائه خدمات جدید به مشتریان مبتنی بر اعتمادآفرینی			
۰/۰۹۶	شناسایی نیازهای پنهان مشتریان			
۰/۲۰۳	شناسایی مشتریان جدید			
۰/۱۴۴	پیش‌بینی ترجیح مشتری برای خدمات جدید			
۰/۱	درک عادت‌های تقاضای خدمات/خرید مشتریان			
۰/۰۹۱	پیش‌بینی رفتار مشتریان			
۰/۱۳	آگاه‌سازی مشتریان در خصوص مزایای خدمات			
	میزان ناسازگاری زیرمؤلفه‌های برون‌داده/ دستاورد (۰/۰۹۲)			
۰/۰۲	فرایند الگوبرداری	۰/۱۷۳۵	برون‌داده/ دستاورد	
۰/۰۳	بهبود کیفیت خدمات			
۰/۰۴۲	تنوع خدمات			
۰/۰۴۴	تمرکز بر خدمات موجود			
۰/۰۵۵	تمرکز بر خدمات جدید			
۰/۰۶۳	گسترش حوزه خدمات			

۰/۰۴۹	هزینه کمتر خدمات			
۰/۰۸۹	چابکی عملیاتی			
۰/۰۵۸	تجاری‌سازی خدمات			
۰/۰۴۵	قابلیت کنترل خدمات			
۰/۰۶۴	انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات جدید			
۰/۰۴۶	تست بازار (ارائه محصول جدید در حوزه جغرافیایی محدود به‌منظور پذیرش محصول توسط بازار)			
۰/۰۲۵	شناسایی چرخه عمر محصول/خدمت به‌منظور شناسایی به‌موقع افول محصول/ خدمت و ارائه خدمات جدید			
۰/۰۳۸	پیش‌بینی میزان فروش خدمات جدید			
۰/۰۷۵	شناسایی خدمات جدید			
۰/۰۶۳	ارائه خدمات مرتبط با خدمات اصلی مؤسسه /انحراف از خدمات اصلی			
۰/۰۸۹	ارائه خدمات سفارشی			
۰/۰۴۶	توسعه خدمات از طریق ایجاد پل‌های مشترک با مشتریان			
۰/۰۳	افزایش خودکارسازی خدمات			
۰/۰۲۹	مدیریت کیفیت			
میزان ناسازگاری زیرمؤلفه‌های بازاریابی (۰/۰۰۰)				
۰/۱۶۷	استفاده از افراد موجه و موثق در راستای فروش خدمات	۰/۱۱۷۷	بازاریابی	
۰/۱۶۷	توسعه تحقیقات بازاریابی			
۰/۶۶۶	توسعه ارتباطات			
میزان ناسازگاری زیرمؤلفه‌های موقعیت مؤسسه (۰/۰۶۹)				
۰/۱۶۶	توجه به ساختار بازار	۰/۱۷۱۹	موقعیت مؤسسه	
۰/۳۰۲	مبلغ سرمایه در گردش			
۰/۲۴۳	شناسایی موقعیت مؤسسه			
۰/۱۰۴	سیستم کنترل بودجه			
۰/۱۸۵	فرایندهای سازمانی کارآمد			

برای محاسبه امتیاز ایدئال / مورد انتظار راهبردهای رشد، بر پایه ماتریس آنسف، برای هر یک از ابعاد بازارها/ مشتریان و محصول/ خدمت، در جدول امتیازبندی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی رشد، بر اساس ادبیات پژوهش، از امتیازهایی از ۱ تا ۳، به‌ترتیب برای طبقات کم، متوسط و زیاد اختصاص داده شده است. در ادامه، بر پایه ادبیات پژوهش، به امتیازبندی هریک از انواع راهبردهای رشد مبتنی بر ماتریس آنسف برای مؤسسه‌های حسابرسی اقدام شده است که نتایج آن در جدول‌های ۵ و ۶ مشاهده می‌شود.

جدول ۵. امتیازبندی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی رشد مبتنی بر ماتریس آنسف بر پایه ادبیات پژوهش (بعد بازارها/ مشتریان)

نام بعد	مؤلفه‌ها	زیر مؤلفه‌ها	انواع بازارها/مشتریان	
			بازارها/ مشتریان جدید	بازارها/ مشتریان موجود
بازارها/ مشتریان	مشتریان	توجه به بازخورد دریافتی از مشتریان	۳	۱
		وفاداری مشتریان	۱	۳
		توجه به نیاز مشتری	۳	۱
		تمرکز بر مشتریان موجود	۱	۳
		تمرکز بر مشتریان جدید	۳	۱
		سرعت در پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع مشتریان	۱	۳
		قیمت‌گذاری خدمات از طریق ایجاد پل‌های گروهی مشترک با مشتریان	۱	۳
		شناسایی مشتریان بالقوه	۳	۱
		افزایش میزان آگاهی صاحب‌کاران	۳	۱
	ارتباطات	مدیریت ارتباطات با مشتریان	۱	۳
		توسعه کانال‌های ارتباطی	۳	۱
		همکاری با سایر مؤسسه‌های	۱	۳
		همکاری و مشارکت با نهادهای بزرگ‌تر	۱	۳
		ورود به بازارهای جدید از طریق توصیه دوستان و آشنایان	۳	۱
		کسب اطلاعات در مورد بازارهای جدید از طریق هم‌اندیشی با فعالان بازار	۳	۱
		کسب اطلاعات از بازارهای جدید از طریق ارتباط مستمر با بازار و مشتریان	۳	۱
		انجام تجارت بین‌المللی	۳	۱
		ایجاد فضای سیاسی و اقتصادی برای تجارت بین‌المللی	۳	۱
	رقبا	فعالیت‌های توسعه بازار	۱	۳
		ارائه قیمت‌های متفاوت از رقبا	۳	۱
		شناخت رقبا و اطلاعات در مورد رقبا	۳	۱
		میزان سرمایه‌گذاری نسبت به رقبا	۳	۱
		میزان ریسک‌پذیری نسبت به رقبا	۳	۱
		احراز رتبه کنترل کیفیت	۳	۱
		استفاده بهینه از ظرفیت مؤسسه	۳	۱
		تثبیت بازار	۱	۳
		اقدامات مرتبط با تحصیل و ادغام	۳	۱
تبلیغات	تبلیغات	تبلیغات غیرمستقیم از طریق شبکه‌سازی با کارکنان و مشتریان	۱	۳
		ارتقای فروش از طریق روابط شخصی و عاطفی با مشتری	۳	۱
		اتخاذ سیاست‌های قیمت‌گذاری جدید	۳	۱
		تبلیغات کارآمد	۳	۱
		توسعه کانال‌های توزیع	۱	۳

نام بعد	مؤلفه‌ها	زیر مؤلفه‌ها	انواع بازارها/مشتریان	
			بازارها/ مشتریان جدید	بازارها/ مشتریان موجود
	خدمات	حجم تبلیغات	۱	۳
		میزان خدمات ارائه شده به مشتریان بالفعل	۱	۳
		توسعه جغرافیایی خدمات	۳	۱
		میزان خدمات ارائه شده به مشتریان بالقوه	۳	۱
		میزان خدمات ارائه شده به بخش‌های خاص	۳	۱

جدول ۶. امتیازبندی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی رشد مبتنی بر ماتریس آنسف بر پایه ادبیات پژوهش (بعد خدمت / محصول)

نام بعد	مؤلفه‌ها	زیر مؤلفه‌ها	انواع محصول / خدمت	
			محصول / خدمت جدید	محصول / خدمت موجود
محصول / خدمت	دانش و یادگیری	ارائه خدمات جدید و متنوع از طریق همکاری با نهادهای آموزشی	۳	۱
		افزایش دانش و یادگیری در قالب کار تیمی	۳	۱
		توسعه نسل جدید خدمات حسابرسی	۳	۱
	نوآوری	تحقیقات بازار	۳	۱
		معرفی و ارائه خدمات جدید	۳	۱
		افزودن ویژگی‌های جدید به محصولات موجود	۳	۱
		همگامی با ترند بازار	۳	۱
		توسعه تحقیقات بازار	۳	۱
		افزایش میزان تحقیق و توسعه	۳	۱
		کسب اطلاعات در مورد فناوری‌های جدید از طریق ارتباط با مراکز آموزشی و صنعتی	۳	۱
	صاحب‌کاران	بررسی مستمر رضایتمندی مشتریان	۱	۳
		ارائه خدمات جدید به مشتریان مبتنی بر اعتمادآفرینی	۱	۳
		شناسایی نیازهای پنهان مشتریان	۳	۱
		شناسایی مشتریان جدید	۳	۱
		پیش‌بینی ترجیح مشتری برای خدمات جدید	۳	۱
		درک عادات‌های تقاضای خدمات/خرید مشتریان	۱	۳
		پیش‌بینی رفتار مشتریان	۳	۱
		آگاه‌سازی مشتریان در خصوص مزایای خدمات	۱	۳
	برون‌داده / دست‌آورد	فرایند الگوبرداری	۳	۱
		بهبود کیفیت خدمات	۱	۳
		تنوع خدمات	۱	۳

نام بُعد	مؤلفه‌ها	زیر مؤلفه‌ها	انواع محصول / خدمت	
			محصول / خدمت جدید	محصول / خدمت موجود
		تمرکز بر خدمات موجود	۱	۳
		تمرکز بر خدمات جدید	۳	۱
		گسترش حوزه خدمات	۳	۱
		هزینه کمتر خدمات	۱	۳
		چابکی عملیاتی	۱	۳
		تجاری‌سازی خدمات	۱	۳
		قابلیت کنترل خدمات	۱	۳
		انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات جدید	۳	۱
		تست بازار (ارائه محصول جدید در حوزه جغرافیایی محدود به منظور پذیرش محصول توسط بازار)	۳	۱
		شناسایی چرخه عمر محصول / خدمت به منظور شناسایی به موقع افول محصول / خدمت و ارائه خدمات جدید	۳	۱
		پیش‌بینی میزان فروش خدمات جدید	۳	۱
		شناسایی خدمات جدید	۳	۱
		ارائه خدمات مرتبط با خدمات اصلی مؤسسه / انحراف از خدمات اصلی	۳	۱
		ارائه خدمات سفارشی	۳	۱
		توسعه خدمات از طریق ایجاد پل‌های مشترک با مشتریان	۳	۱
	بازاریابی	افزایش خودکارسازی خدمات	۱	۳
		مدیریت کیفیت	۱	۳
		استفاده از افراد موجه و موثق در راستای فروش خدمات	۱	۳
	بازاریابی	توسعه تحقیقات بازاریابی	۳	۱
		توسعه ارتباطات	۳	۱
		توجه به ساختار بازار	۳	۱
	موقعیت مؤسسه	مبلغ سرمایه در گردش	۳	۱
		شناسایی موقعیت مؤسسه	۳	۱
		سیستم کنترل بودجه	۳	۱
		فرایندهای سازمانی کارآمد	۳	۱

بر پایه نتایج حاصل از فرایند تحلیل شبکه‌ای و تحلیل سلسله‌مراتب فازی و وزن‌دهی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های راهبردهای رشد مؤسسه‌های حسابرسی که در جدول ۵ گزارش شده است، الگوی برنامه‌ریزی رشد مؤسسه‌های حسابرسی بر پایه ماتریس آنسف، عبارت‌اند از:

بعد بازارها/ مشتریان: رابطه (۱):

$MC - SCORE$

$$= 0.1942 \times (0.101 \times CUS1 + 0.114 \times CUS2 + 0.114 \times CUS3 + 0.113 \times CUS4 + 0.155 \times CUS5 + 0.09 \times CUS6 + 0.067 \times CUS7 + 0.157 \times CUS8 + 0.089 \times CUS9) + 0.2222 \times (0.06 \times REL1 + 0.11 \times REL2 + 0.068 \times REL3 + 0.157 \times REL4 + 0.172 \times REL5 + 0.111 \times REL6 + 0.130 \times REL7 + 0.097 \times REL8 + 0.095 \times REL9) + 0.1933 \times (0.147 \times RIVAL1 + 0.143 \times RIVAL2 + 0.133 \times RIVAL3 + 0.106 \times RIVAL4 + 0.098 \times RIVAL5 + 0.108 \times RIVAL6 + 0.076 \times RIVAL7 + 0.127 \times RIVAL8 + 0.062 \times RIVAL9) + 0.1675 \times (0.164 \times ADVER1 + 0.154 \times ADVER2 + 0.173 \times ADVER3 + 0.168 \times ADVER4 + 0.133 \times ADVER5 + 0.208 \times ADVER6) + 0.2228 \times (0.187 \times SERVIC1 + 0.331 \times SERVIC2 + 0.241 \times SERVIC3 + 0.241 \times SERVIC4)$$

بعد محصول/ خدمت: رابطه (۲):

$$SP - SCORE = 0.1965 \times (0.5 \times LEARN1 + 0.5 \times LEARN2) + 0.1823 \times (0.185 \times INNOV1 + 0.121 \times INNOV2 + 0.153 \times INNOV3 + 0.123 \times INNOV4 + 0.143 \times INNOV5 + 0.112 \times INNOV6 + 0.085 \times INNOV7 + 0.078 \times INNOV8) + 0.1581 \times (0.084 \times CUSTOM1 + 0.152 \times CUSTOM2 + 0.096 \times CUSTOM3 + 0.203 \times CUSTOM4 + 0.144 \times CUSTOM5 + 0.1 \times CUSTOM6 + 0.091 \times CUSTOM7 + 0.13 \times CUSTOM8) + 0.1735 \times (0.02 \times OUTP1 + 0.03 \times OUTP2 + 0.042 \times OUTP3 + 0.044 \times OUTP4 + 0.055 \times OUTP5 + 0.063 \times OUTP6 + 0.049 \times OUTP7 + 0.089 \times OUTP8 + 0.058 \times OUTP9 + 0.045 \times OUTP10 + 0.064 \times OUTP11 + 0.046 \times OUTP12 + 0.025 \times OUTP13 + 0.038 \times OUTP14 + 0.075 \times OUTP15 + 0.063 \times OUTP16 + 0.089 \times OUTP17 + 0.046 \times OUTP18 + 0.03 \times OUTP19 + 0.029 \times OUTP20) + 0.1177 \times (0.167 \times MARK1 + 0.167 \times MARK2 + 0.666 \times MARK3) + 0.1719 \times (0.166 \times SITU1 + 0.302 \times SITU2 + 0.243 \times SITU3 + 0.104 \times SITU4 + 0.185 \times SITU5)$$

که در آن:

CUS1	توجه به بازخورد دریافتی از مشتریان
CUS2	وفاداری مشتریان
CUS3	توجه به نیاز مشتری
CUS4	تمرکز بر مشتریان موجود
CUS5	تمرکز بر مشتریان جدید
CUS6	سرعت در پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع مشتریان
CUS7	قیمت‌گذاری خدمات از طریق ایجاد پل‌های گروهی مشترک با مشتریان
CUS8	شناسایی مشتریان بالقوه
CUS9	افزایش میزان آگاهی صاحب‌کاران
REL1	مدیریت ارتباطات با مشتریان
REL2	توسعه کانال‌های ارتباطی
REL3	همکاری با سایر مؤسسه‌های

REL4	همکاری و مشارکت با نهادهای بزرگ‌تر
REL5	ورود به بازارهای جدید از طریق توصیه دوستان و آشنایان
REL6	کسب اطلاعات در مورد بازارهای جدید از طریق هم‌اندیشی با فعالان بازار
REL7	کسب اطلاعات از بازارهای جدید از طریق ارتباط مستمر با بازار و مشتریان
REL8	انجام تجارت بین‌المللی
REL9	ایجاد فضای سیاسی و اقتصادی مناسب برای انجام تجارت بین‌المللی
RIVAL1	فعالیت‌های توسعه بازار
RIVAL2	ارائه قیمت‌های متفاوت از رقبا
RIVAL3	شناخت رقبا و اطلاعات در مورد رقبا
RIVAL4	میزان سرمایه‌گذاری نسبت به رقبا
RIVAL5	میزان ریسک‌پذیری نسبت به رقبا
RIVAL6	احراز رتبه کنترل کیفیت
RIVAL7	استفاده بهینه از ظرفیت مؤسسه
RIVAL8	تثبیت بازار
RIVAL9	اقدامات مرتبط با تحصیل و ادغام
ADVER1	تبلیغات غیرمستقیم از طریق شبکه‌سازی با کارکنان و مشتریان
ADVER2	ارتقای فروش از طریق روابط شخصی و عاطفی با مشتری
ADVER3	اتخاذ سیاست‌های قیمت‌گذاری جدید
ADVER4	تبلیغات کارآمد
ADVER5	توسعه کانال‌های توزیع
ADVER6	حجم تبلیغات
SERVIC1	میزان خدمات ارائه شده به مشتریان بالفعل
SERVIC2	توسعه جغرافیایی خدمات
SERVIC3	میزان خدمات ارائه شده به مشتریان بالقوه
SERVIC4	میزان خدمات ارائه شده به بخش‌های خاص
LEARN1	ارائه خدمات جدید و متنوع از طریق همکاری با نهادهای آموزشی
LEARN2	افزایش دانش و یادگیری در قالب کار تیمی
INNOV1	توسعه نسل جدید خدمات حساسی
INNOV2	تحقیقات بازار
INNOV3	معرفی و ارائه خدمات جدید
INNOV4	افزودن ویژگی‌های جدید به محصولات موجود
INNOV5	همگامی با ترند بازار

INNOV6	توسعه تحقیقات بازار
INNOV7	افزایش میزان تحقیق و توسعه
INNOV8	کسب اطلاعات در مورد فناوری‌های جدید از طریق ارتباط با مراکز آموزشی و صنعتی
CUSTOM1	بررسی مستمر رضایتمندی مشتریان
CUSTOM2	ارائه خدمات جدید به مشتریان مبتنی بر اعتمادآفرینی
CUSTOM3	شناسایی نیازهای پنهان مشتریان
CUSTOM4	شناسایی مشتریان جدید
CUSTOM5	پیش‌بینی ترجیح مشتری برای خدمات جدید
CUSTOM6	درک عادت‌های تقاضای خدمات/خرید مشتریان
CUSTOM7	پیش‌بینی رفتار مشتریان
CUSTOM8	آگاه‌سازی مشتریان در خصوص مزایای خدمات
OUTP1	فرایند الگوبرداری
OUTP2	بهبود کیفیت خدمات
OUTP3	تنوع خدمات
OUTP4	تمرکز بر خدمات موجود
OUTP5	تمرکز بر خدمات جدید
OUTP6	گسترش حوزه خدمات
OUTP7	هزینه کمتر خدمات
OUTP8	چابکی عملیاتی
OUTP9	تجاری‌سازی خدمات
OUTP10	قابلیت کنترل خدمات
OUTP11	انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات جدید
OUTP12	تست بازار (ارائه محصول جدید در حوزه جغرافیایی محدود به منظور پذیرش محصول توسط بازار)
OUTP13	شناسایی چرخه عمر محصول/خدمت به منظور شناسایی به موقع افول محصول/ خدمت و ارائه خدمات جدید
OUTP14	پیش‌بینی میزان فروش خدمات جدید
OUTP15	شناسایی خدمات جدید
OUTP16	ارائه خدمات مرتبط با خدمات اصلی مؤسسه /انحراف از خدمات اصلی
OUTP17	ارائه خدمات سفارشی
OUTP18	توسعه خدمات از طریق ایجاد پل‌های مشترک با مشتریان
OUTP19	افزایش خودکارسازی خدمات
OUTP20	مدیریت کیفیت
MARK1	استفاده از افراد موجه و موثق در راستای فروش خدمات

MARK2	توسعه تحقیقات بازاریابی
MARK3	توسعه ارتباطات
SITU1	توجه به ساختار بازار
SITU2	مبلغ سرمایه در گردش
SITU3	شناسایی موقعیت مؤسسه
SITU4	سیستم کنترل بودجه
SITU5	فرایندهای سازمانی کارآمد

با جای‌گذاری مقادیر حاصل از جدول امتیازهای برنامه‌ریزی رشد مبتنی بر ماتریس آنسف برای مؤسسه‌های حسابرسی، بر پایه ادبیات پژوهش در الگوی اصلی، جدول امتیازهای ایدئال / مورد انتظار راهبردهای رشد برای هریک از راهبردهای چهارگانه رشد شامل بازارها / مشتریان موجود، بازارها / مشتریان جدید، خدمت / محصول موجود و خدمت / محصول جدید، به‌ترتیب برابر با ۱/۶۳۴۲۳۰، ۲/۳۳۱۲۰۲، ۱/۴۹۹۵۳۴ و ۳/۱۷۴۵۵۱ به‌دست آمده که در جدول ۷ درج شده است.

جدول ۷. امتیازهای ایدئال / مورد انتظار راهبردهای رشد مبتنی بر ماتریس آنسف

نوع راهبرد رشد	امتیاز ایدئال
بازارها / مشتریان موجود	۱/۶۳۴۲۳۰
بازارها / مشتریان جدید	۲/۳۳۱۲۰۲
خدمت / محصول موجود	۱/۴۹۹۵۳۴
خدمت / محصول جدید	۳/۱۷۴۵۵۱

به‌منظور افزایش دقت، اعداد مربوطه در قالب اعداد فازی مثلثی گزارش شده است؛ به‌طوری که این اعداد فازی مثلثی نشان‌دهنده کمترین، محتمل‌ترین و بیشترین امتیاز ممکن برای هر یک از انواع راهبردهای رشد مبتنی بر ماتریس آنسف است که جدول ۸ مشاهده می‌شود.

جدول ۸. دامنه امتیازهای انواع راهبردهای رشد مبتنی بر ماتریس آنسف بر پایه اعداد فازی مثلثی

نوع راهبرد رشد	بیشترین امتیاز	محتمل‌ترین امتیاز	کمترین امتیاز
بازارها / مشتریان موجود	۱/۹۸۲۷۱۶	۱/۶۳۴۲۳۰	۱/۲۸۵۷۴۴
بازارها / مشتریان جدید	۲/۶۷۹۶۸۸	۲/۳۳۱۲۰۲	۱/۹۸۲۷۱۶
خدمت / محصول موجود	۲/۳۳۷۰۴۳	۱/۴۹۹۵۳۴	۰/۶۶۲۰۲۶
خدمت / محصول جدید	۴/۰۱۲۰۶۰	۳/۱۷۴۵۵۱	۲/۳۳۷۰۴۳

در ادامه، تابع عضویت مربوط به هر یک از انواع راهبردهای رشد مبتنی بر ماتریس آنسف آورده شده است:

تابع عضویت راهبردهای رشد

$$CA(x) = \begin{cases} 0 & x \leq a \\ \frac{x-a}{b-a} & a < x < b \\ 1 & x = b \\ \frac{c-x}{c-b} & b < x < c \\ 0 & x \geq c \end{cases}$$

با در نظر گرفتن تابع عضویت راهبردهای رقابتی مبتنی بر ماتریس آنسف، در صورتی که عدد فازی حاصل برای راهبرد رشد یک مؤسسه حسابرسی کوچک‌تر یا مساوی کران پایین باشد، مقدار صفر می‌گیرد و چنانچه عدد مربوطه مابین کران پایین و متوسط باشد، مقدار تابع عضویت از فرمول $\frac{x-a}{b-a}$ محاسبه می‌شود؛ یعنی در صورت کسر، عدد حاصل برای راهبرد رشد یک مؤسسه حسابرسی را از کران پایین برای راهبرد رشد مربوطه کم می‌کنیم و در مخرج کسر کران متوسط (محتمل‌تر) منهای کران پایین می‌شود. در صورتی که عدد حاصل برای راهبرد رشد برابر با کران متوسط (محتمل‌تر) باشد، مقدار تابع عضویت برابر با یک خواهد بود. اگر عدد مرتبط با راهبرد رشد مؤسسه حسابرسی مابین کران متوسط (محتمل‌تر) و کران بالا باشد، از طریق فرمول $\frac{c-x}{c-b}$ به محاسبه تابع عضویت راهبرد رشد اقدام می‌شود؛ یعنی در صورت کسر، کران بالای راهبرد رشد مربوطه را منهای عدد راهبرد رشد مؤسسه حسابرسی می‌کنیم و در مخرج کسر نیز کران بالا را از کران متوسط (محتمل‌تر) کسر می‌کنیم. در نهایت، چنانچه عدد حاصل برای راهبرد رشد مؤسسه حسابرسی بزرگ‌تر یا مساوی کران بالا باشد، مقدار تابع عضویت برابر صفر خواهد بود.

با توجه به عدد فازی حاصل برای راهبرد بازارها/ مشتریان، چنانچه عدد راهبرد رشد مربوط به مؤسسه حسابرسی در این بعد، مابین $1/285744$ و $1/982716$ باشد، استدلال بر این است که این مؤسسه، راهبرد بازارها/ مشتریان موجود را انتخاب کرده است.

راهبرد بازارها / مشتریان موجود

$$MCEXISTING MARKETS - CLIENTS(x) = \begin{cases} 0 & x \leq 1.285744 \\ \frac{x - 1.285744}{1.634230 - 1.285744} & 1.285744 < x < 1.634230 \\ 1 & x = 1.634230 \\ \frac{1.987216 - x}{1.987216 - 1.634230} & 1.634230 \leq x \leq 1.987216 \\ 0 & x \geq 1.987216 \end{cases}$$

عدد فازی $MC-EXISTING MARKETS-CLIENTS = (1.285744, 1.634230, 1.987216)$

با توجه به عدد فازی حاصل برای راهبرد بازارها/ مشتریان، چنانچه عدد راهبرد رشد مربوط به مؤسسه حسابرسی در این بُعد، مابین $1/982716$ و $2/679688$ باشد، استدلال بر این است که این مؤسسه، راهبرد بازارها/ مشتریان جدید را انتخاب کرده است.

راهبرد بازارها / مشتریان جدید

$$MC - NEW MARKETS - CLIENTS(x)$$

$$= \begin{cases} 0 & x \leq 1.982716 \\ \frac{x - 1.982716}{2.331202 - 1.982716} & 1.982716 < x < 2.331202 \\ 1 & x = 2.331202 \\ \frac{2.679688 - x}{2.679688 - 2.331202} & 2.331202 \leq x \leq 2.679688 \\ 0 & x \geq 2.679688 \end{cases}$$

$$MC - NEW MARKETS - CLIENTS = (1.982716, 2.331202, 2.679688)$$

با توجه به عدد فازی حاصل برای راهبرد خدمت/ محصول، چنانچه عدد راهبرد رشد مربوط به مؤسسه حسابرسی در این بعد، مابین ۰/۶۶۲۰۲۶ و ۲/۳۳۷۰۴۳ باشد، استدلال بر این است که این مؤسسه، راهبرد خدمت/ محصول موجود را انتخاب کرده است.

راهبرد خدمت محصول موجود

$$SP - EXISTING SERVICE - PRODUCT(x)$$

$$= \begin{cases} 0 & x \leq 0.662026 \\ \frac{x - 0.662026}{1.499534 - 0.662026} & 0.662026 < x < 1.499534 \\ 1 & x = 1.499534 \\ \frac{2.337043 - x}{2.337043 - 1.499534} & 1.499534 \leq x \leq 2.337043 \\ 0 & x \geq 2.337043 \end{cases}$$

$$SP - EXISTING SERVICE - PRODUCT = (0.662026, 1.499534, 2.337043)$$

با توجه به عدد فازی حاصل برای راهبرد خدمت/ محصول، چنانچه عدد راهبرد رشد مربوط به مؤسسه حسابرسی در این بعد، مابین ۲/۳۳۷۰۴۳ و ۴/۰۱۲۰۶۰ باشد، استدلال بر این است که این مؤسسه، راهبرد خدمت/ محصول جدید را انتخاب کرده است.

راهبرد خدمت محصول جدید

$$SP - NEW SERVICE - PRODUCT(x)$$

$$= \begin{cases} 0 & x \leq 2.337043 \\ \frac{x - 2.337043}{3.174551 - 2.337043} & 2.337043 < x < 3.174551 \\ 1 & x = 3.174551 \\ \frac{4.012060 - x}{4.012060 - 3.174551} & 3.174551 \leq x \leq 4.012060 \\ 0 & x \geq 4.012060 \end{cases}$$

$$SP - NEW SERVICE - PRODUCT = (2.337043, 3.174551, 4.012060)$$

بنابراین در گام نخست، امتیاز ایدئال برای هر یک از انواع راهبردهای رشد و محدوده امتیازهای قابل کسب برای هر راهبرد بر اساس اعداد مثلی فازی محاسبه شده است؛ در گام بعدی امتیازهای واقعی مربوط به هر مؤسسه حسابرسی براساس جدول‌های ۵ و ۶ محاسبه و مشخص شده است که امتیاز حاصل با کدام راهبرد رشد در ابعاد بازارها/ مشتریان و خدمت/ محصول، بیشترین ضریب هم‌بستگی (توافق) را دارد. در صورتی که هر دو گام، نشانگر راهبرد واحدی باشند، آن راهبرد، راهبرد برنامه‌ریزی شده برای رشد آن مؤسسه حسابرسی محسوب خواهد شد، در غیر این صورت استنباط می‌شود که مؤسسه حسابرسی مربوطه، راهبرد مشخصی برای برنامه‌ریزی رشد اتخاذ نکرده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دهه‌های اخیر، دگردیسی‌های مختلف در عرصه کسب‌وکار، مؤسسه‌ها را ملزم ساخته است تا برای حفظ مزیت رقابتی و توسعه خود، رشد و تغییرات مداوم را سرلوحه امور خویش قرار دهند و به دنبال اتخاذ راهبردهای رشد مناسب باشند. راهبردهای اتخاذی، بایستی تعیین‌کننده نوع خدمات ارائه‌شده و نوع بازارهایی باشد که مؤسسه قصد دارد در آن‌ها فعالیت کند. حرفه حسابرسی نیز از این امر مستثنا نبوده و در سال‌های اخیر تحولات اساسی را تجربه کرده است؛ بنابراین لازم است مؤسسه‌های حسابرسی، برای رشد خود برنامه‌ریزی دقیقی داشته باشند و راهبرد رشد مناسبی را در پیش گیرند. به دلیل خلأ مطالعاتی در حوزه راهبردهای رشد مؤسسه‌های حسابرسی، هدف مطالعه حاضر، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی رشد در مؤسسه‌های حسابرسی مبتنی بر یکی از جامع‌ترین گونه‌شناسی‌های راهبردهای رشد، یعنی ماتریس آنسف و ارائه الگویی برای آن بود.

بر اساس نتایج مطالعه، در دو بُعد بازارها / مشتریان و خدمت/ محصول، در مجموع ۸۳ زیرمؤلفه در قالب ۱۱ مؤلفه شناسایی شد؛ سپس با استفاده از فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) به وزن‌دهی مؤلفه‌های پژوهش اقدام شد. با توجه به اینکه تعداد زیرمؤلفه‌های پژوهش زیاد بود و برای تحلیل شبکه‌ای مناسب نبود، از تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (AHP)، برای رتبه‌بندی و وزن‌دهی زیرمؤلفه‌ها استفاده شد.

در بُعد بازار/ مشتریان، مؤلفه خدمات، رتبه اول را به خود اختصاص داد. رتبه‌های بعدی، به ترتیب مربوط به مؤلفه‌های ارتباطات، رقبا، مشتریان و بازاریابی بود.

در بُعد خدمت/ محصول، مؤلفه دانش/ یادگیری رتبه نخست را به خود اختصاص داد و رتبه‌های بعدی، به ترتیب به نوآوری، برون‌داده/دست‌آورد، موقعیت مؤسسه، صاحب‌کاران و بازاریابی تعلق گرفت.

در مؤلفه مشتریان، شناسایی مشتریان بالقوه، رتبه یک را به خود اختصاص داد. تمرکز بر مشتریان جدید، وفاداری مشتریان، تمرکز بر مشتریان موجود، توجه به بازخورد دریافتی از مشتریان، سرعت در پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع مشتریان، افزایش میزان آگاهی صاحب‌کاران و قیمت‌گذاری خدمات از طریق ایجاد پل‌های گروهی مشترک با مشتریان، به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

در مؤلفه ارتباطات، ورود به بازارهای جدید از طریق توصیه دوستان و آشنایان، رتبه اول را به خود اختصاص داد. رتبه‌های بعدی به ترتیب به همکاری و مشارکت با نهادهای بزرگ‌تر، کسب اطلاعات از بازارهای جدید از طریق ارتباط

مستمر با بازار و مشتریان، کسب اطلاعات در خصوص بازارهای جدید از طریق هم‌اندیشی با فعالان بازار، توسعه کانال‌های ارتباطی، انجام تجارت بین‌المللی، ایجاد فضای سیاسی و اقتصادی مناسب برای انجام تجارت بین‌المللی، همکاری با سایر مؤسسه‌ها و مدیریت ارتباطات با مشتریان تعلق گرفت.

در مؤلفه رقبای، فعالیت‌های توسعه بازار، رتبه نخست را داشت. رتبه‌های بعدی به ترتیب به ارائه قیمت‌های متفاوت از رقبای، شناخت رقبای و اطلاعات درباره رقبای، تثبیت بازار، احراز رتبه کنترل کیفیت، میزان سرمایه‌گذاری نسبت به رقبای، میزان ریسک‌پذیری نسبت به رقبای، استفاده بهینه از ظرفیت مؤسسه و اقدام‌های مرتبط با تحصیل و ادغام تعلق گرفت.

در مؤلفه تبلیغات، حجم تبلیغات، در جایگاه نخست نشست و رتبه‌های بعدی به ترتیب به اتخاذ سیاست‌های قیمت‌گذاری جدید، تبلیغات کارآمد، تبلیغات غیرمستقیم از طریق شبکه‌سازی با کارکنان و مشتریان، ارتقای فروش از طریق روابط شخصی و عاطفی با مشتری و توسعه کانال‌های توزیع تعلق گرفت.

در مؤلفه خدمات، توسعه جغرافیایی خدمات، در رتبه نخست بود و میزان خدمات ارائه شده به مشتریان بالقوه و میزان خدمات ارائه شده به مشتریان بالفعل، به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

در مؤلفه دانش و یادگیری، ارائه خدمات جدید و متنوع از طریق همکاری با نهادهای آموزشی و افزایش یادگیری در قالب کار تیمی، رتبه یکسانی داشتند.

در مؤلفه نوآوری، توسعه نسل جدید خدمات حسابرسی، رتبه نخست را به خود اختصاص داد. رتبه‌های بعدی به ترتیب عبارت بودند از: معرفی و ارائه خدمات جدید، همگامی با ترند بازار، افزودن ویژگی‌های جدید به محصولات موجود، تحقیقات بازار، توسعه تحقیقات بازار، افزایش میزان تحقیق و توسعه و کسب اطلاعات درباره فناوری‌های جدید از طریق ارتباط با مراکز آموزشی و صنعتی تعلق گرفت.

در مؤلفه صاحب‌کاران، شناسایی مشتریان جدید، در رتبه نخست و ارائه خدمات جدید به مشتریان مبتنی بر اعتمادآفرینی، پیش‌بینی ترجیح مشتری برای خدمات جدید، آگاه‌سازی مشتریان در خصوص مزایای خدمات، درک عادات‌های تقاضای خدمات/خرید مشتریان، شناسایی نیازهای پنهان مشتریان، پیش‌بینی رفتار مشتریان و بررسی مستمر رضایتمندی مشتریان، به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

در مؤلفه برون‌داده/دستاورد، چابکی عملیاتی، رتبه نخست را به خود اختصاص داد. رتبه‌های بعدی به ترتیب عبارت بودند از: شناسایی خدمات جدید، انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات جدید، گسترش حوزه خدمات، تجاری‌سازی خدمات، تمرکز بر خدمات جدید، هزینه کمتر خدمات، تست بازار، قابلیت کنترل خدمات، تمرکز بر خدمات موجود، تنوع خدمات، پیش‌بینی میزان فروش خدمات جدید، افزایش خودکارسازی خدمات، بهبود کیفیت خدمات، شناسایی چرخه عمر محصول/خدمت به منظور شناسایی به موقع افول محصول/خدمت و ارائه خدمات جدید و فرایند الگوبرداری.

در مؤلفه بازاریابی، توسعه ارتباطات رتبه نخست را به خود اختصاص داد. رتبه‌های بعدی به ترتیب به استفاده از افراد موجه و موثق در راستای فروش خدمات تعلق گرفت.

در مؤلفه موقعیت مؤسسه، مبلغ سرمایه در گردش رتبه نخست را به خود اختصاص داد. رتبه‌های بعدی به ترتیب به شناسایی موقعیت مؤسسه، فرایندهای سازمانی کارآمد، توجه به ساختار بازار و سیستم کنترل بودجه تعلق می‌گیرد.

با توجه به نتایج فوق، استنباط می‌شود که در بُعد بازارها/ مشتریان، مؤلفه خدمات، اولین رتبه را کسب کرده و از بین زیرمؤلفه‌های آن، توسعه جغرافیایی خدمات رتبه اول را به خود اختصاص داده است. همچنین در بُعد بازارها/ مشتریان، مؤلفه ارتباطات در رتبه دوم قرار گرفته است. در بُعد خدمت/ محصول هم، مؤلفه دانش/ یادگیری رتبه نخست را دارد و از بین زیرمؤلفه‌های آن، افزایش خدمات جدید و متنوع از طریق همکاری با نهادهای آموزشی و افزایش دانش و یادگیری در قالب کار تیمی رتبه یکسانی دارند. همچنین در بُعد خدمت/ محصول، مؤلفه نوآوری در رتبه دوم قرار دارد. نتایج مطالعه حاضر در مورد تأکید بر یادگیری و دانش با نتایج مطالعات پاتل و سندهو^۱ (۲۰۲۴) و الهادی و السرتاوی^۲ (۲۰۲۳) سازگار است. نتایج این مطالعه در خصوص شناسایی خدمات جدید و انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات، توسعه جغرافیایی خدمات، ورود به بازارهای بین‌المللی و همکاری با مؤسسه‌های بزرگ‌تر با گزارش‌های پرایس واترهاوس کوپرز (۲۰۲۳) سازگار است. در خصوص تلاش برای جذب صاحب‌کاران از طریق بهبود و توسعه ارتباطات با نتایج فایننشل تایمز (۲۰۲۱) و شناسایی مشتریان بالقوه و افزایش حجم خدمات ارائه شده به مشتریان بالفعل و بالقوه با گزارش‌های دیلویت (۲۰۲۲) و نتایج مطالعات دورموش و گورچون^۳ (۲۰۲۵)، هم‌سو است.

در مطالعه حاضر نقش نوآوری و توسعه نسل جدید خدمات برجسته شده است که با نتایج مطالعات سیام، دیادانگ و روزینگ (۲۰۲۵) و انواری و سوزیانکی (۲۰۲۴)، فویا و گاریکایی^۴ (۲۰۲۱)، نظریان و مظفری (۱۴۰۴)، منصوری، کرمی و یزدانی (۱۴۰۳)، سازگاری دارد.

بر پایه نتایج مطالعه حاضر در اتخاذ راهبرد نفوذ در بازار، اقدام‌هایی نظیر تقویت و توسعه روابط با صاحب‌کاران، ارتقای کیفیت خدمات اطمینان‌بخشی، افزایش دانش و شناخت صنعت صاحب‌کاران، توصیه می‌شود.

در اتخاذ راهبرد توسعه بازار، توسعه جغرافیایی خدمات، ورود به بازارهای جدید و بین‌المللی و افزایش همکاری با مؤسسه‌های حسابرسی بزرگ‌تر، کسب دانش درباره نیازهای جدید بازار، شبکه‌سازی و ایجاد روابط با صاحب‌کاران بالقوه می‌تواند زمینه رشد مؤسسه‌های حسابرسی را فراهم آورد.

در خصوص اتخاذ راهبرد توسعه خدمات، لازم است تا مؤسسه‌های حسابرسی توسعه نسل جدید خدمات و کاربرد فناوری‌های نوظهور در ارائه خدمات و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری را سرلوحه برنامه خویش قرار دهند.

همچنین نتایج مطالعه حاضر نشان داده است که ارائه خدمات جدید و مبتنی بر مطالعات بازار و نیازهای کشف شده، تسلط بر دانش تخصصی جدید (حسابرسی فناوری اطلاعات، مشاوره مالی بین‌المللی و حسابرسی مسئولیت‌پذیری اجتماعی)، از جمله اقدام‌هایی است که در راستای اتخاذ راهبرد تنوع‌بخشی سودمند است.

مبتنی بر نتایج حاصل، به شرکای مؤسسه‌های حسابرسی پیشنهاد می‌شود تا به‌منظور برنامه‌ریزی رشد مؤسسه‌ها، بودجه و زمان کافی برای آموزش‌های کارکنان، نه تنها در حوزه حسابرسی، بلکه در حوزه‌های مرتبط مانند تحلیل داده و کاربرد فناوری‌های نوین در حسابرسی اختصاص دهند.

1. Patel & Sandhu
2. Al-Hadi & Al-Sartawi
3. Durmuş & Gorcun
4. Foya & Garikayi

با توجه به رشد سریع فناوری‌های دیجیتال، به شرکای مؤسسه‌های حسابرسی پیشنهاد می‌شود تا سرمایه‌گذاری بیشتری برای استقرار زیرساخت‌های فناوری انجام دهند و ضمن خودکارسازی فرایندها، کیفیت خدمات اطمینان‌بخشی را افزایش دهند.

با توجه به نتایج مطالعه حاضر، توسعه ارتباطات با صاحب‌کاران بالفعل و بالقوه و ارائه خدمات متنوع در قالب حسابرسی پایداری، حسابرسی فناوری اطلاعات، زمینه رشد مؤسسه‌های حسابرسی را فراهم می‌سازد. باید توجه شود که شکاف موجود بین شرایط ایران و الگوهای جهانی، لزوم بازنگری در راهبردهای رشد را نشان می‌دهد. از جمله چالش‌های مطرح برای رشد مؤسسه‌های حسابرسی در ایران می‌توان به مدیریت استعدادها، جذب و نگهداری نیروی متخصص، پیچیدگی و نوسان قوانین و استانداردها اشاره کرد؛ بنابراین مؤسسه‌های حسابرسی در ایران بهتر است که با توسعه تدریجی فناوری، آموزش نیروی تخصصی در حوزه فناوری، استقرار سیستم‌های مدیریت دانش، همکاری با شبکه‌های بین‌المللی و تلاش برای انطباق با استانداردهای جهانی، در راستای رشد و توسعه خویش گام بردارند و بقای مؤسسه را تضمین کنند.

به محققان دیگر پیشنهاد می‌شود تا با تلفیق ماتریس آنسف با سایر مدل‌ها، تحلیل جامع‌تری از مؤسسه‌های حسابرسی ارائه دهند و با انجام تحقیق‌های طولی، راهبردهای رشد مؤسسه‌های حسابرسی را در بازه زمانی بلندمدت رصد کنند.

این پژوهش با هدف رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های برنامه‌ریزی رشد مؤسسه‌های حسابرسی و با استفاده از روش تحلیل شبکه‌ای (ANP) طراحی شد. با این حال، به دلیل شمار زیاد زیرمؤلفه‌های شناسایی شده در مدل مفهومی، ایجاد و تحلیل شبکه‌ای کامل از ارتباطات درونی و بازخوردی میان تمامی زیرمؤلفه‌ها، از نظر عملیاتی و با در نظر گرفتن قابلیت پاسخ‌گویی خبرگان، با چالش مواجه شد. برای فائق آمدن بر این چالش، فرایند وزن‌دهی در دو سطح مجزا انجام یافته است:

۱. در سطح مؤلفه‌های پژوهش، از روش تحلیل شبکه‌ای (ANP)، برای احتساب تعاملات و وابستگی‌های متقابل آن‌ها استفاده شده است.

۲. در سطح زیرمؤلفه‌های هر یک از مؤلفه‌ها، به دلیل عدم امکان ایجاد شبکه‌های خرد مجزا و پیچیده، از روش تحلیل سلسله مراتبی، به عنوان روشی کارا و اثبات شده برای وزن‌دهی درون گروهی استفاده شده است.

منابع

- ابراهیمی، سیدکاظم؛ بهرامی نسب، علی؛ بستانی، حسین و فخارمنش، محمدرضا (۱۳۹۶). تأثیر راهبرد تنوع‌بخشی بر سودآوری شرکت‌ها. *پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی*، ۹(۳۵)، ۱۲۱-۱۳۴.
- پارساجم، محسن؛ حمیدی‌زاده، محمدرضا؛ حاجی‌پور، بهمن و فدایی نژاد، محمد اسماعیل (۱۳۹۸). کارکردهای ریسک در تدوین استراتژی رشد بنگاه‌ها در صنایع با فناوری پیشرفته. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۰(۳۷)، ۱۹-۳۹.

- پناهی درچه، مهرداد؛ دیدار، حمزه؛ منصورفر، غلامرضا؛ حیدری، مهدی و آشتاب، علی (۱۴۰۴). افشای اطلاعات با اهمیت پایداری و عملکرد شرکت: تعدیلگری استراتژی تجاری. *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، ۳۲(۱)، ۶۳-۹۴.
- تصدی کاری، محمدجواد؛ آزادی، کیهان؛ رضازاده، جواد؛ خردیار، سینا (۱۴۰۲). تبیین الگویی برای توسعه بازار خدمات حسابرسی. *حسابداری و منافع اجتماعی*، ۱۳(۱)، ۵۵-۷۸.
- رستمی، وهاب؛ رضائی، لیلا؛ بازرگانی، زینب (۱۴۰۰). تأثیر رقابت در بازار محصول و چرخه عمر بر استراتژی کسب‌وکار شرکت‌ها با تأکید بر شرکت‌های جدید. *مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند*، ۹(۳۶)، ۱۵۷-۱۸۲.
- زنجانی، سعید؛ ایران زاده، سلیمان؛ خدیوی، اسداله؛ فقهی فرهنگمند، ناصر (۱۳۹۹). طراحی الگوی انتخاب استراتژی رشد شرکت بر اساس ماتریس آنسف با استفاده از سیستم استنتاج فازی. *مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۳(۲)، ۱۵۱-۱۷۸.
- صابری روچی، محمدرضا؛ نخعی، حبیب‌الله؛ طالب نیا، قدرت اله؛ احمدی، احمد (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌های اثربخش استراتژی‌های رقابتی در اطلاعات مالی و حسابداری شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *مطالعات حسابداری و حسابرسی*، ۱۲(۴۵)، ۴۱-۵۶.
- کمالی، سعیده؛ شورورزی، محمد رضا (۱۴۰۰). تأثیر جهت‌گیری استراتژیک مؤسسه‌های حسابرسی بر انتظار تداوم رابطه با مشتری با توجه به نقش میانجی کیفیت رابطه با مشتری. *پژوهش‌های حسابرسی حرفه‌ای*، ۱(۳)، ۸-۲۶.
- مشایخ، شهرناز؛ حیدری، زهره؛ محمودخانی، مهناز (۱۴۰۲). وضعیت مدیریت استعداد و عملکرد حسابرسی در مؤسسه‌های حسابرسی. *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، ۳۰(۲)، ۳۱۱-۳۴۰.
- منصور، محمدجواد؛ کرمی، غلامرضا؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۴۰۳). شناسایی پیشران‌های مؤثر بر آینده حسابرسی: رویکرد فراترکیب. *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، ۳۱(۲)، ۳۹۰-۴۲۷.
- مهربان‌پور، محمدرضا؛ کرمی، غلامرضا؛ جندقی قمی، محمد (۱۴۰۰). کارت ارزیابی متوازن و نقشه استراتژی برای مؤسسه‌های حسابرسی ایران. *پیشرفت‌های حسابداری*، ۱۳(۲)، ۳۴۳-۳۸۶.
- نظریان، راحله؛ مظفری، فهیمه (۲۰۲۴). واکاوی ابعاد مؤثر فناوری‌های نوین بر حرفه حسابداری: کاربست فراترکیب. *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، ۳۱(۴)، ۷۶۳-۷۹۳.
- یوسفی، مرتضی؛ ایمانی، روح اله؛ لطفعلی زاده، نیلوفر و موسوی، زهراسادات (۱۳۹۹). بررسی استراتژی‌های رشد در کسب‌وکار از نگاه پورتر و عوامل ایجاد مزیت در رقابت با سایر شرکت‌ها. *کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین رشته‌ای در مدیریت و مهندسی*.

References

- Adekunle, M. K. (2020). Effect of growth strategies on the performance of small and medium scale enterprises (SMEs) in Nigeria. *Ambit Journal of Educational Research and Reviews*, 4(1), 77-99.
- Adiloglu, B. & Gungor, N. (2019). The impact of digitalization on the audit profession: a review of Turkish independent audit firms. *Journal of business economics and finance*, 8(4), 209-214.

- Aditiya, S. & Kirana, D. H. K. (2025). Smarteye. id's Business Expansion Strategy for Global Market Penetration through the Ansoff Matrix. *International Journal of Management and Business Economics*, 3(2), 60-65.
- AICPA. (2019). *The CPA of the Future: Driving Stability and Growth*. American Institute of Certified Public Accountants.
- Akaeze, N. S. & Akaeze, C. (2017). Exploring the survival strategies for small business ownership in Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 5(7), 35-48.
- Al Natour, A. R. A. A. (2019). *Three essays on audit market development: evidence from China's recent reforms* (Doctoral dissertation, The University of Nottingham).
- Al-Hadi, A. & Al-Sartawi, A. (2023). The impact of audit technology and organizational learning on the growth and competitiveness of audit firms. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 19(4), 589–611.
- Anderson, C. R. & Zeithaml, C. P. (1984). Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance. *Academy of Management journal*, 27(1), 5-24.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic management journal*, 8(6), 501-515.
- Anwari, A. & Suzianti, A. (2024). Mapping Future Competencies: A Competencies Review of Organizational Challenges, Competencies, and Strategies to Survive and Compete in the Digital Era. *Journal of Syntax Literate*, 9(3).
- Baccaro, L., Bremer, B. & Neimanns, E. (2025). Preferences for growth strategies in advanced democracies: A new 'representation gap'? *European Journal of Political Research*, 64(1), 156-180.
- Barclay, I. (2006). Benchmarking best practice in SMEs for growth. *International Journal of Technology Management*, 33(2-3), 234-254.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barsky, N. P., Massey, D. W. & Thibodeau, J. (2003). Core competencies: mapping the vision-aligned academic framework into the vision project. *Advances in Accounting Education: Teaching and Curriculum Innovations*, 5(129).
- Bentley, K. (2012). *Antecedents to financial statement misreporting: The influence of organizational business strategy, ethical culture and climate* (Doctoral dissertation, Texas A & M University).
- Bentley-Goode, K. A., Omer, T. C. & Twedt, B. J. (2019). Does business strategy impact a firm's information environment? *Journal of accounting, auditing & finance*, 34(4), 563-587.

- Bhattacharya, S., Momaya, K. S. & Iyer, K. C. (2020). Benchmarking enablers to achieve growth performance: a conceptual framework. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1475-1501.
- Brown-Liburd, H., Issa, H. & Lombardi, D. (2015). Behavioral Implications of Big Datas Impact on Audit Judgment and Decision Making and Future *Research Directions. Accounting Horizons*, 29(2), 451-468.
- Büyükožkan, G. & Güleriyüz, S. (2016). An integrated DEMATEL-ANP approach for renewable energy resources selection in Turkey. *International Journal of Production Economics*, 182, 435-448.
- Büyükožkan, G. & Öztürkcan, D. (2010). An integrated analytic approach for Six Sigma project selection. *Expert Systems with Applications*, 37(8), 5835-5847.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T. & Sultan, R. G. (1975). Market share-a key to profitability. *Harvard business review*, 53(1), 97-106.
- Castaldi, C. & Giarratana, M. S. (2018). Diversification, branding, and performance of professional service firms. *Journal of service research*, 21(3), 353-364.
- Cavusoglu, H., Cavusoglu, H. & Raghunathan, S. (2007). Selecting a customization strategy under competition: mass customization, targeted mass customization, and product proliferation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(1), 12-28.
- Chen, Y. L. & Huang, M. C. (2011). Service diversification strategy, information technology, and accounting firm performance. *Management Review*, 30(2), 79-96.
- Chen, Y. S. & Lee, C. C. (2006). Performance of strategic alliances between business consulting and accounting firms: A resource-based perspective. *Journal of Management & Systems*, 13(4), 499-522.
- Cho, J. (2022). The Impact of Corporate International Diversification on Audit Fees and Audit Hours. *International Journal of Advanced Culture Technology*, 10(3), 202-209.
- Choi, J. H. & Wong, T. P. (2023). Geographic diversification and audit pricing: Evidence from global audit firms. *The International Journal of Accounting*, 58(1), 1-25.
- Chugunov, I. & Aristov, Y. (2020, April). Budget strategy for economic growth. In *The 12 th International scientific and practical conference "Impact of modernity on science and practice" (13-14 April 2020). Canada* (pp. 46-49).
- Clarissia, S. M. S. (2020). A study on Ansoff Matrix Technique: As a growth strategy and an adaptive learning technique adopted in the leading brand of products. *BIMS Journal of Management*, 18.
- Cohen, M. A. & Whang, S. (1997). Competing in product and service: a product life-cycle model. *Management science*, 43(4), 535-545.
- Cosa, M. (2024). Business digital transformation: strategy adaptation, communication and future agenda. *Journal of Strategy and Management*, 17(2), 244-259.
- Council, F. R. (2006). Competition and choice in the UK audit market. *United Kingdom: Financial Reporting Council*.

- da Costa Carvalho, T. M. (2011). *How can Young Audit Firms Survive and Grow? Evidence for the Portuguese Audit Market* (Master's thesis, Universidade de Lisboa (Portugal)).
- Day, G. S. (2024). Achieving organic growth ambitions: Designing a market-driven growth strategy. *Marketing Strategy Journal*, 1, 100001.
- Deloitte. (2022). *Global Strategic Report: Leading with purpose*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/strategy.html>
- Dougherty, D. (1990). Understanding new markets for new products. *Strategic management journal*, 59-78.
- Durmaz, Y. & İlhan, A. (2015). Growth strategies in businesses and a theoretical approach. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 2010-2014.
- Durmuş, C. N. & Gorcun, O. F. (2025). Evaluation of Strategic Management and Growth Alternatives in Independent Auditing Firms Using Interval Type-2 Fuzzy ARAS Method. *Journal of Intelligent Decision Making and Information Science*, 2, 472-493.
- Eckardt, R. & Skaggs, B. C. (2018). Service diversification and growth of professional service firms. *Long Range Planning*, 51(1), 111-126.
- Eilifsen, A. & Messier, W. F. (2021). Digital transformation and audit marker penetration: New opportunities for small audit firms. *Journal of Information Systems*, 35(2), 45-67.
- Ernst, H. (2002). Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International journal of management reviews*, 4(1), 1-40.
- Evangelia, T. (2017). Application of Ansoff's Matrix-Methodology: Marketing Growth Strategies for Prodaucts. *School of Economics, Business Administration & Legal Studies*.
- Evangelista, R., Perani, G., Rapiti, F. & Archibugi, D. (1997). Nature and impact of innovation in manufacturing industry: some evidence from the Italian innovation survey. *Research policy*, 26(4-5), 521-536.
- Farhadi, N. (2007). *Organic growth strategies of the audit and accounting firms in Germany*. Available at SSRN 1360164.
- Ferreira, A. P. P. F. S. & Marques, M. B. P. D. S. M. (2024). The importance of the Ansoff matrix for the study of the information services market. *The Canadian Journal of Information and Library Science*, 47(2), 78-84.
- Financial Times. (2021). *How the Big Four accounting firms are reinventing themselves*. Retrieved from <https://www.ft.com/content/>
- Floyd, J. (2016). *Innovation and firm survival in start-ups* (Doctoral dissertation, Université d'Ottawa/University of Ottawa).
- Galbraith, J. K. (1957). Market structure and stabilization policy. *The Review of Economics and Statistics*, 39(2), 124-133.
- Gordieieva, T. & Tsaturian, A. (2023). Analysis of trends and determinants of the "Big 4" companies in the global audit market. *Technology audit and production reserves*, 4(4/72), 6-11.

- Greenwood, R., Hinings, C. R. & Brown, J. (2018). *The Design and Redesign of Professional Service Firms*. Oxford University Press.
- Grobbink, E. (2012). *Strategic commercialization: How strategic commercialization decisions shape and guide the project portfolio in order to contribute to the growth strategy* (Master's thesis, University of Twente).
- Hai, P. T. (2018). Competitiveness of Vietnamese External Audit Firms: Reality, Strategies for Improving in Global Integration Conditions. *International Journal of Publication and Social Studies*, 3(1), 1-9.
- Han, H., Shiwakoti, R. K., Jarvis, R., Mordi, C. & Botchie, D. (2023). Accounting and auditing with blockchain technology and artificial Intelligence: A literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*, 48, 100598.
- Hegazy, K. & Hegazy, M. (2018). Audit firms and industry specialization in an emerging economy: Are we witnessing changing environments or a dominant market? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(3), 338-362.
- Hegazy, M. A. & El-Deeb, M. S. (2016). The impact of auditor industry specialization on the retention and growth of audit clients. *20(2)*, 1-36.
- Hitt, M. A., Keats, B. W. & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 22-42.
- Hossain, F., Ahmed, G. S., Shuvo, S. P. P., Kona, A. N., Raina, M. U. H. & Shikder, F. (2024). Unlocking artificial intelligence for strategic market development and business growth: innovations, opportunities, and future directions. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 5825-5846.
- Hussain, S., Khattak, J., Rizwan, A. & Latif, M. A. (2013). Ansoff matrix, environment, and growth-an interactive triangle. *Management and Administrative Sciences Review*, 2(2), 196-206.
- Idehen, V. A. & Oyarebu-Shaibu, P. Y. (2021). Impacts of diversification on the performance of SMEs in Benin city, Edo State (a case study of Nadia Bakery). *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*, 4(3), 2682-6135.
- IFAC. (2018). *A Vision for the Future: The Role of the SMP in a Changing World*. International Federation of Accountants.
- Ismail, A. H., Iskandar, T. M., Sanusi, Z. M. & Shukor, Z. A. (2018). Monitoring audit quality and firm resources of audit firm practices in Malaysia: the implementation of ISQC 1. *International Journal of Management Practice*, 11(3), 335-351.
- Ivanković, K. & Čutić, D. (2024). Basics of Strategy: Theory and Practice. *Strategos*, 33.
- Iwasaki, I. (2014). Global financial crisis, corporate governance, and firm survival: The Russian experience. *Journal of comparative economics*, 42(1), 178-211.
- Jirapattanaponsin, T., Boonlua, S. & Janjarasjit, S. (2015, July). Investigating the Relationship between Audit Renewal Strategy and Audit Performance: A Conceptual Framework. In

- Allied Academies International Conference. Academy of Accounting and Financial Studies. Proceedings* (Vol. 20, No. 2, p. 95). Jordan Whitney Enterprises, Inc.
- Kaawaase, T. K. (2022). Anchoring on dynamic auditing capabilities to manage small and medium audit practices in a Covid-19-induced turbulent business environment. *Management Matters*, 19(1), 73-90.
- Kamali, S. & Shorvarzi, M. (2021). The effect of strategic orientation of auditing firms on the expectation of continuing customer relationship with respect to the mediating role of customer relationship quality. *Professional Auditing Research*, 1(3), 8-26. (in Persian)
- Kamami, R. M. (2008). *Response Strategies of Small and Medium Audit Firms in Nairobi to Regulatory Changes Affecting the Audit Industry* (Doctoral dissertation, University Of Nairobi, School of Business).
- Katambo, H. (2016). *Effect of networking on performance of small and medium sized audit firms in Nairobi* (Doctoral dissertation, Kca University).
- Katsamba, D. & Singh, P. (2022). Long Term Survival and Growth Strategies during Crisis. *International Journal of Organizational Innovation*, 15(2).
- Kirkwood, J. (2009). To grow or not? Growing small service firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(3), 485-503.
- Knechel, W. R. & Sharma, D. S. (2021). Diversification in audit firms: The impact on audit quality and firm performance. *Accounting, Organizations and Society*, 89, 101-123.
- Kotler, P., Hayes, T. & Bloom, P. N. (2002). *Marketing professional services*. Prentice Hall.
- Lapiŭkaia, L. (2022). Trends in the development of the audit services market in the Republic of Moldova. *Eastern European Journal for Regional Studies (EEJRS)*, 8(2), 82-91.
- Lawless, M. W. & Fisher, R. J. (1990). Sources of durable competitive advantage in new products. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 7(1), 35-44.
- Le, H. (2019). Literature review on diversification strategy, enterprise core competence and enterprise performance. *American journal of industrial and business management*, 9(1), 91-108.
- Loredana, E. M. (2016). The use of Ansoff matrix in the field of business. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 44, p. 01006). Les Ulis, France: EDP Sciences.
- Lynch, D. (2003). The EU: towards a strategy. *The South Caucasus: a challenge for the EU*, 171-196.
- Maitho, J. N. (2017). *Effect of customer satisfaction strategies on customer experience among professional's service firms in Kenya* (Doctoral dissertation, Strathmore University).
- Majumdar, S. (2008). Modelling growth strategy in small entrepreneurial business organisations. *The Journal of Entrepreneurship*, 17(2), 157-168.
- Mansouri, M. J., Karami, G. & Yazdani, H. R. (2024). Identifying Key Drivers Influencing the Future of Auditing: A Meta-Synthesis Approach. *Accounting and Auditing Review*, 31(2), 390-427. (in Persian)

- Mashayekh, S., Heydari, Z. & Mahmoudkhani, M. (2023). The Status of Talent Management and Auditing Performance in Audit Firms. *Accounting and Auditing Review*, 30(2), 311-340. (in Persian)
- Mehrabanpour, M., Karami, G. & Jandaghi Ghomi, M. (2021). Balanced scorecard and strategy map for Iranian audit firms. *Journal of Accounting Advances*, 13(2), 343-386. (in Persian)
- Mihret, D. G., Lu, W. & Ji, X. D. (2025). Competition between global professional service firms and local audit firms in China: a strategic action field perspective. *Meditari Accountancy Research*, 33(4), 1196-1222.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Mohammed, K. A., Shammah, Y. & Adigizey, J. D. (2024). Effect of Growth Strategies on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises in North Central Nigeria. *FULafia International Journal of Business and Allied Studies*, 2(4), 21-40.
- Musya, F. (2013). *Strategic planning and performance of audit firms in Nairobi County, Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi,).
- Mutahi, W. P. (2018). *Strategic Orientation Practices on Performance of Audit Firms in Nairobi County, in Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Nadyan, A. F., Selvia, E. & Fauzan, S. (2021). The survival strategies of micro, small and medium enterprises in the new normal era. *Dinamika Ekonomi*, 12(2), 142-149.
- Nazarian, R. & Mozafari, F. (2024). Analyzing the Effective Dimensions of Emerging Technologies on the Accounting Profession: A Meta-synthesis. *Accounting and Auditing Review*, 31(4), 763-793. (in Persian)
- Ngendo, A. G. (2012). *Entry strategies used by multinational auditing firms in Kenya* (Doctoral dissertation).
- Ngundo, M. W. (2020). *Marketing strategies, competitive strategies and performance of media houses in Kenya* (Doctoral dissertation, St. Paul's University).
- Nkundabanyanga, S. K., Mugumya, E., Nalukenge, I., Muhwezi, M. & Najjemba, G. M. (2020). Firm characteristics, innovation, financial resilience and survival of financial institutions. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(1), 48-73.
- Nordin, F., Kindström, D., Kowalkowski, C. & Rehme, J. (2011). The risks of providing services: Differential risk effects of the service-development strategies of customisation, bundling, and range. *Journal of Service Management*, 22(3), 390-408.
- O'Connor, G. C. (1994). Differences in marketing strategies and operating efficiencies in surviving and failed organizations. *Journal of Strategic Marketing*, 2(1), 1-28.
- Odhek, L. A. (2011). *Application of Growth Strategies at the Kenya Association of Manufacturers* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Olmedo-Cifuentes, I. & Martínez-León, I. M. (2014). Influence of management style on employee views of corporate reputation. Application to audit firms. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(4), 223-241.

- Palmer, K. N., Ziegenfuss, D. E. & Pinsker, R. E. (2004). International knowledge, skills, and abilities of auditors/accountants: Evidence from recent competency studies. *Managerial auditing journal*, 19(7), 889-896.
- Parthasarthy, R. & Sethi, S. P. (1992). The impact of flexible automation on business strategy and organizational structure. *Academy of Management review*, 17(1), 86-111.
- Patel, C. & Sandhu, H. (2024). Learning culture, service innovation and growth in small and medium-sized audit practices: Evidence from the UK. *International Journal of Auditing*, 28(1), 45-63.
- Peterdy, K. (2022). Ansoff Matrix-The Product/Market Expansion Grid.10, 2022.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
- Phua, L. K., Lau, A. H. & Patel, C. (2011). Competitive advantages of audit firms in the era of international financial reporting standards: An analysis using the Resource-Based View of the firm. In *2010 International Conference on E-Business, Management and Economics* (Vol. 3, pp. 308-313).
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Prabin, A. & Francis, B. J. (2025). Evolving trends in accounting, auditing, and tax practices among US firms: The impact of AI and technological advancements. *International Journal*, 14(3), 531-544.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.
- Prettner, K. (2019). A note on the implications of automation for economic growth and the labor share. *Macroeconomic Dynamics*, 23(3), 1294-1301.
- Pugnaa, I. B., Stanciub, V. & Gheorghe, M. (2020). Sustainability of the Accounting and Audit Companies: A Romanian Perspective. *Accounting and Management Information Systems AMIS 2020*, 187.
- PwC. (2023). Global Strategy: Building trust and delivering sustained outcomes. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/about/strategy.html>
- Qomaro, G. W., Nasrulloh, N. & Salleh, A. Z. (2024). Leveraging The Ansoff Matrix for Strategic Growth in Packaged Food Micro-Enterprises. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, 11(1), 51-66.
- Rice, J., Martin, N., Raziq, M. M., Memon, M. A. & Fieger, P. (2024). Strategic planning, budget monitoring and growth optimism: Evidence from Australian SMEs. *European Business Review*, 36(6), 962-980.
- Rodrik, D. (2005). Growth strategies. *Handbook of economic growth*, 1, 967-1014.
- Rostami, V., Rezari, L. & Bazarghani, Z. (2021). The Effect of Product Market Competition and Life Cycle Stages on Corporates' Business Strategy with Emphasis on New Companies. *Business Intelligence Management Studies*, 9(36), 157-182. (in Persian)

- Rundh, B. (2023). International expansion or stagnation: market development for mature products. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(4), 626-645.
- Saberi Roochi, M., Nakhaei, H., Talebnia, G. & Ahmadi, A. (2023). Identifying the Effective Components of Competitive Strategies in the Financial and Accounting Information of Companies Listed on the Tehran Stock Exchange. *Accounting and Auditing Studies*, 12(45), 41-56. (in Persian)
- Sarstedt, M., Richter, N. F., Hauff, S. & Ringle, C. M. (2024). Combined importance–performance map analysis (cIPMA) in partial least squares structural equation modeling (PLS–SEM): a SmartPLS 4 tutorial. *Journal of Marketing Analytics*, 1-15.
- Slater, S. F. & Mohr, J. J. (2006). Successful development and commercialization of technological innovation: Insights based on strategy type. *Journal of product innovation management*, 23(1).
- Snow, C. C. & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 317-336.
- Stiglitz, J., Ocampo, J. A., Spiegel, S., Ffrench-Davis, R. & Nayyar, D. (2006). *Stability with growth: macroeconomics, liberalization and development*. OUP Oxford.
- Suddaby, R. J. & Greenwood, R. (2020). Business model diversification in audit firm: A comprehensive study. *Journal of Business Research*, 115, 45-60.
- Sunday, K. J. (2011). Effective working capital management in small and medium scale enterprises (SMEs). *International Journal of Business and management*, 6(9), 271.
- Surya, B., Menne, F., Sabhan, H., Suriani, S., Abubakar, H. & Idris, M. (2021). Economic growth, increasing productivity of SMEs, and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 20.
- Syam, M., Djaddang, S. & Roziq, M. (2025). The Digital Transformation of Auditing: Navigating the Challenges and Opportunities. *Syahril and., Hasnawati and Roziq, Mohammad and., Harnovinsah.*
- Talonpoika, A. M., Kärri, T., Pirttilä, M. & Monto, S. (2016). Defined strategies for financial working capital management. *International Journal of Managerial Finance*, 12(3), 277-294.
- Tan, A. R. (2010). *Service-oriented product development strategies: Product/Service-Systems (PSS) development*. DTU Management.
- Tasaddi Kari, M.J., Azadi, K., Rezazadeh, J. & Kheradyar, S. (2023). Explain a Pattern for the Development of the Audit Services Market. *Journal of Accounting and Social Interests*, 13(1), 55-48. (in Persian)
- Thomas, A. & Applegate, J. (2010). *Pay attention: how to listen, respond, and profit from customer feedback*. John Wiley & Sons.
- Thomas, A. S. & Ramaswamy, K. (1996). Matching managers to strategy: further tests of the Miles and Snow typology. *British Journal of Management*, 7(3), 247-261.
- Tiberius, V. & Hirth, S. (2019). Impacts of digitization on auditing: A Delphi study for Germany. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 37, 100288.

- Uysal, G. (2007). Core competence: A competitive base for organizational success. *Journal of Global Strategic Management*, 1(1), 5-16.
- Veikkolainen, J. (2024). Marketing Strategies Through Effective Distributor-Principal Relationships: A Case Study of Company X in the Eye Care Equipment Wholesale Sector.
- Wayland, R. E. & Cole, P. M. (1997). *Customer connections: new strategies for growth*. Harvard Business Press.
- Yali, L. (2022). The Current Development of Audit Market in CHINA. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*, (59), 319-328.
- Yam, R. C., Guan, J. C., Pun, K. F. & Tang, E. P. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. *Research policy*, 33(8), 1123-1140.
- Zanjani, S., Iranzadeh, S., Khadivi, A. & Feghhi Farahmand, N. (2023). Designing a model for selecting a company growth strategy based on market and product success forecasts by comparing FIS and ANFIS methods. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 14(5), 219-234. (in Persian)