

واکاوی عوامل و استراتژی‌های انعطاف‌پذیری بر عملکرد صادراتی و مزیت رقابتی شرکت‌های صنعتی

رامین بشیر خداپرستی*، مهدی پیروزی باری**، هوشمند باقری قره بلاغ***

چکیده

شرکت‌ها برای بقا، مزیت رقابتی و موفقیت در فعالیت‌های صادراتی به شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی خود نیازمندند. در این راستا، هدف از این پژوهش بررسی تأثیر توانمندی‌های شرکت بر عملکرد صادراتی و مزیت رقابتی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری متمرکز بر بازار است. پژوهش حاضر با مطرح کردن فرضیات در چارچوب مدل مفهومی تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه شرکت‌های فعال در شهرک‌های صنعتی ارومیه است که ۱۵۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌منزله نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که ابعاد توانمندی‌های شرکت (قابلیت بازاریابی، منابع مالی و پیکربندی جغرافیایی) و همچنین انعطاف‌پذیری متمرکز بر بازار (فرآیند عملیاتی، فناوری استراتژیک و تولید از طریق قراردادهای فرعی) تأثیر مستقیم و معناداری بر مزیت رقابتی و عملکرد صادراتی دارد و همچنین نقش میانجی‌گری انعطاف‌پذیری نیز مورد تأیید قرار گرفت.

کلیدواژه‌ها: توانمندی‌های شرکت، استراتژی‌های انعطاف‌پذیری متمرکز بر بازار، عملکرد صادراتی، مزیت رقابتی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱. مقدمه

با ظهور تکنولوژی‌ها و پیشرفت‌های جهانی شدن، شرکت‌ها با محیط‌های پیچیده و رقابت شدید روبه‌رو شدند. با توجه به نوسانات تقاضای بازار و تغییر شرایط رقابتی در نقاط مختلف جهان، ادعا شده است که شرکت باید انعطاف‌پذیری را برای انطباق با این شرایط و استفاده مجدد از منابع جهت بهره‌وری از عملکرد در یک مکان مشخص توسعه دهد [۱۹]. انعطاف‌پذیری در تخصیص منابع و توسعه مهارت‌ها در کنار تغییرات کالا/بازار، به‌منزله قابلیت ضروری برای ایجاد موقعیت رقابتی جهانی بهبود عملکرد شرکت و خروج از بحران اقتصادی مطرح شده است [۷]. در عصر حاضر، شرکت‌ها برای انطباق با شرایط متغیر در بازار و مقابله با رقبا به دنبال کسب مزایای رقابتی هستند تا بتوانند زمینه بقای خود را در محیط پرتلاطم فراهم کرده و عملکرد بهتری از خود نشان دهند. انعطاف‌پذیری به‌مثابه قابلیت رقابتی برای شرکت در نظر گرفته می‌شود و موجبات پذیرش شرایط پیش‌بینی نشده و تغییرات سریع محیط را فراهم می‌کند [۴]. جانسون^۱ و همکاران (۲۰۰۳) پیشنهاد کرده‌اند که پیشرفت راه‌کارها شامل دیدگاه‌های داخلی، عملیاتی یا تولیدی در مورد انعطاف‌پذیری بوده و این مفهوم به ندرت از دیدگاه بازاریابی استراتژیک مورد توجه قرار گرفته است [۱۰].

انعطاف‌پذیری بدون بازارمحور بودن، منجر به ایجاد مقادیر برتر و مزیت رقابتی پایدار نخواهد شد. در نتیجه، نقش انعطاف‌پذیری بازارمحور در جستجوی یک مزیت رقابتی جهانی و عملکرد برتر، دور از تصدیق نبود. اگرچه کریگ و داگلاس^۲ (۲۰۰۰) پیشنهاد می‌کنند که ایجاد ارتباطات میان سیستم‌های فعالیت در زمینه منابع چندگانه و تدارکات انعطاف‌پذیر، قابلیت سازگاری و قابلیت انتقال، و غیره، در ایجاد انعطاف‌پذیری بسیار مهم است اما در حال حاضر ارزیابی اینکه چگونه منابع و تنظیمات سازمانی باعث افزایش انعطاف‌پذیری در بازار می‌شود؛ بی‌ثمر بوده است [۱۴]. لذا همان‌طور که شرکت‌ها به سمت بین‌المللی شدن و رقابت در بازارهای جهانی حرکت می‌کنند داشتن توانمندی‌ها و قابلیت‌هایی که نیازهای مشتریان را بهتر از رقبا برآورده سازد اهمیت می‌یابد. بنابراین نیاز به بررسی اینکه چگونه شرکت‌ها می‌توانند توانمندی‌های بازاریابی را به مزیت رقابتی تبدیل نمایند وجود دارد، و مطالعات نشان داده‌اند که مزیت‌های رقابتی می‌تواند به عنوان محرک اصلی در نتایج صادراتی شرکت نفوذ داشته باشند.

در این میان، شرکت‌های فعال در شهرک‌های صنعتی به‌دلیل خلق فضای رقابتی توانسته‌اند تأثیر چشمگیری بر ابعاد توانمندی‌های بازاریابی و عملکرد صادراتی داشته باشند. به عبارت دیگر، زمانی که شرکت‌های بیشتری پا به عرصه رقابت در فضای کسب‌وکار می‌گذارند، طبیعتاً شدت رقابتی نیز افزایش می‌یابد [۱۷]. علاوه بر این، انعطاف‌پذیری عملیاتی، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا زمان و هزینه خود را در پاسخ به تغییرات محیطی کاهش داده و عملکرد صادراتی خود را در بازارهای خارج از کشور بهبود بخشند. با توجه به کاستی‌های بالا، این مطالعه، انعطاف‌پذیری شرکت را با اشاره به بازار سرمایه‌گذاری صادرات مشخص مورد بررسی قرار خواهد داد [۱۳].

علی‌رغم وجود پژوهش‌های گسترده‌ای که در حوزه عملکرد صادراتی و مزیت رقابتی شرکت‌ها انجام گرفته است، تلاش کمی در زمینه توانمندی‌های شرکت و استراتژی‌های انعطاف‌پذیری متمرکز بر بازار صورت گرفته است. با توجه به اهمیت بارز موضوع توانمندی‌های شرکت و استراتژی‌های انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار در مطالعات روز دنیا در زمینه بازاریابی و شکاف پژوهشی (در پیشینه تجربی با ذکر منبع ارائه شده است) این پژوهش با توجه به مطالعات انجام شده تأثیر این مبحث را بر عملکرد صادراتی و مزیت رقابتی می‌سنجد که در ایران مطالعه‌ای در این سطح صورت نگرفته است. ضرورت این امر در حالی است که بسیاری از صنایع کشور

¹ Johnson & corporate

² Craig & Douglas

قابلیت‌ها و توانمندی‌های بسیار بالایی برای ورود به بازارهای جهانی از طریق صادرات دارند و می‌توانند با ایجاد برنامه‌ریزی جهانی مناسب در قیاس با رقبا به مزیت رقابتی دست یابند. در این راستا؛ مسئله اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر توانمندی‌های شرکت بر عملکرد صادراتی و مزیت رقابتی با توجه به نقش میانجی انعطاف‌پذیری متمرکز بر بازار در شرکت‌های صادراتی شهر اورمیه است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش توانمندی‌های شرکت

توانمندی‌های شرکت مجموعه‌ای پیچیده از مهارت‌ها و دانش انباشته توصیف می‌شود که در فرآیندهای سازمانی به کار گرفته می‌شوند و شرکت‌ها را قادر می‌سازند تا فعالیت‌های خود را هماهنگ کرده است و از دارایی‌های خود استفاده نمایند. توانمندی‌ها، شرکت را قادر می‌سازد تا به کالاها و خدمات خود ارزش اضافه نماید، شرایط بازار را بررسی کرده، از فرصت‌های بازار استفاده کرده و تهدیدها را مشاهده نماید. لذا داشتن توانمندی‌های بازاریابی قوی از جمله قابلیت بازاریابی، کمک می‌کند که یک شرکت نیازهای مشتریان خود و مسائلی که بر رفتار خرید آن‌ها تأثیرگذار است را به خوبی بشناسد و در نتیجه عملکرد بهتری داشته باشد [۴]. از سوی دیگر، ایجاد و حفظ پایداری مزیت رقابتی، مستلزم شایستگی‌هایی است که با تکیه بر توانمندی‌های سازمان، برای مشتریان ارزش ایجاد می‌کند. هدف اصلی شرکت از ایجاد مزیت رقابتی با تکیه بر منابع و قابلیت‌هایی که در اختیار دارد، رقابت‌پذیری و دستیابی به موقعیتی ممتاز از لحاظ عملکردی در بازار است. مورگان^۱ و همکاران (۲۰۱۰) بر منابع و توانمندی‌های شرکت به‌منزله محرک‌های عملکرد صادراتی با استفاده از دیدگاه مبتنی بر منابع تأکید کرده‌اند و شرکت را مجموعه‌ای از منابع فردی و سازمانی می‌دانند [۲۰].

منابع، پایه‌ای از مزیت رقابتی را نه تنها در بازارهای داخلی بلکه در سطح بین‌المللی تشکیل می‌دهد. توانمندی‌های شرکت به نوبه خود، به استقرار و تنظیم مجدد منابع برای بهبود بهره‌وری و دستیابی به اهداف استراتژیک اشاره دارند. ویلکینسون^۲ و همکاران (۲۰۰۶) دریافتند که عملکرد صادراتی به‌طور عمده بر توانایی شرکت برای جمع‌آوری و استقرار منابع مناسب بستگی دارد. تصمیم برای صادرات، براساس وضعیت فعلی منابع و توانمندی‌های شرکت اخذ می‌شود که در عین حال ممکن است الگوهایی از انعطاف‌پذیری متمرکز بر بازار نیز باشد که بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارند. با توجه به اهمیت صادرات در رشد و تضمین بقای سازمان‌ها در درازمدت و محدود بودن منابع و فعالیت‌های سازمان‌ها، شناسایی عواملی که بتوان از طریق ایجاد تغییر در آن‌ها به بازده بالاتری دست یافت؛ همواره مورد توجه سیاست‌گذاران، مدیران و پژوهشگران بوده است [۴].

انعطاف‌پذیری شاخص ارتباط‌دهنده بین سیستم و محیط خارجی‌اش برای جذب فقدان قطعیت، درجه پویایی سیستم و همچنین توانایی تغییر و سازگاری در نظر گرفته می‌شود. انعطاف‌پذیری برای رشد، موفقیت و بقای سازمان عامل حیاتی به شمار می‌رود و دارای سه فاکتور کلیدی به شرح ذیل است: (۱) انعطاف‌پذیری فرآیند عملیاتی؛ در صورت بروز تغییرات محیطی با تأثیر کم، خصوصیت انعطاف‌پذیری عملیاتی سازمان موجب می‌شود سازمان خود را با شرایط محیطی وفق داده و نابه‌ره‌وری ناشی از آن را کاهش دهد. (۲) انعطاف‌پذیری فناوری استراتژیک؛ در صورت بروز تغییرات محیطی با تأثیر زیاد، این نوع از انعطاف‌پذیری، پاسخ به افزایش متغیرهای محیطی را شامل می‌شود [۱]. (۳) انعطاف‌پذیری ظرفیت تولید از طریق قراردادهای فرعی؛ در صورت بروز

¹ Morgan

² Wilkinson

تغییرات محیطی با تأثیر زیاد، این نوع از انعطاف‌پذیری، پاسخ به افزایش متغیرهای محیطی را شامل شده و چنانچه آشفتگی و یا حمله‌ای متوجه شرکت شود، شرکت می‌تواند به حالت دیگری تبدیل گردد [۱۵].

توانمندی‌های شرکت شامل توانایی شرکت جهت مدیریت منابع از جمله کارکنان و سایر منابع به شکلی مؤثر؛ مشروط بر اینکه این توانایی‌ها منجر به ایجاد ارزش افزوده و کسب موقعیت رقابتی گردد. بسیاری از این توانمندی‌ها در نهایت بر حوزه مشتریان سازمان تمرکز دارند و شامل سه نوع توانمندی می‌باشند [۱۶]: (۱) قابلیت‌های بازاریابی، (۲) منابع مالی و (۳) پیکربندی جغرافیایی

(۱) قابلیت‌های بازاریابی شامل طراحی فرآیندهای کاملی است که دانش جمعی و مهارت‌ها و منابع شرکت را برای نیاز بازار تجاری به کار می‌گیرد و شرکت را توانا می‌سازد تا ارزش افزوده‌ای برای محصولات و خدماتش ایجاد نماید. این امر در نهایت منجر به مزیت رقابتی می‌شود. برای دستیابی به انعطاف‌پذیری بازار محور، منابع شرکت بایستی قابل تغییر باشد. انعطاف‌پذیری نه تنها به در دسترس بودن منابع شرکت، بلکه به در دسترس بودن توانایی‌های شرکت در کاربرد منابع نیز بستگی دارد [۱۰]. در راستای نظریه توانایی، انعطاف‌پذیری بازار محور بسته به وجود قابلیت‌های مناسب همراه آن است [۱۱]. قابلیت‌های بازاریابی موجب می‌شود تا شرکت‌ها بتوانند متناسب با شرایط بازار، استراتژی‌های مناسب را اجرا کرده و به اهداف عملکردی خود دست یابند. با بهبود بیش از پیش فضای کسب‌وکار و ایجاد محیط شدید رقابتی در قرن بیست‌ویکم، حفظ سازمان و ادامه بقا در این محیط رقابتی به فرآیندی دشوار تبدیل شده است. از این رو، سازمان‌ها در تلاشند تا سهم بازار خود را از طریق ارتقاء سرمایه‌های نامشهود سازمان (قابلیت‌های بازاریابی) افزایش داده و عملکرد سازمانی خود را در محیط کسب‌وکار بهبود بخشند. قابلیت‌های بازاریابی شرکت را قادر می‌سازد تا به‌صورتی تأثیرگذار جهت‌گیری‌های استراتژیکی که به‌منظور مطابقت با شرایط بازار طراحی شده است را اجرا و به اهداف عملکردی خاص دست پیدا کند [۱۷]. دستیابی به شناخت کافی از بازار و کنترل منابع ارزشمند مزیت رقابتی، همچون قابلیت‌های بازاریابی می‌تواند شواهدی واقعی برای مدیران در راستای تشخیص نیاز به بهبود قابلیت‌ها فراهم کند. قابلیت‌های بازاریابی از منابع مهم برای افزایش مزیت‌های رقابتی برای یک شرکت محسوب می‌شوند.

(۲) در ایجاد انعطاف‌پذیری بازار محور، نه تنها در نظر گرفتن منابع ملموس (مشخص)، بلکه در نظر گرفتن منابع ناملموس (دانش پرسنل، نام تجاری، ارزش ویژه برند و فرآیندها) نیز به مزیت رقابتی آن کمک می‌کند [۱۰]. منابع اصطلاحی است که به تمام آنچه در تولید کالا یا ارائه خدمت مورد استفاده قرار می‌گیرد، اطلاق می‌شود. منابع را می‌توان کلیه دارایی‌ها، قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و توانمندی‌ها، فرآیندهای سازمانی، نگرش‌های شرکت، اطلاعات، دانش و غیره که توسط شرکت کنترل می‌شود و آن را قادر به تدوین و اجرای استراتژی‌هایی می‌سازد که کارایی و اثربخشی‌اش را بهبود می‌بخشد، تعریف کرد. براساس رویکرد مبتنی بر منبع^۱، منابع ابزاری برای خلق مزیت رقابتی از طریق انجام فعالیت‌های استراتژیک است؛ اما براساس رویکرد منطق خدمات غالب^۲، منابع ابزاری در راستای توانمندسازی فرآیندهای خلق ارزش از طریق استفاده و کاربرد هستند.

(۳) پیکربندی جغرافیایی فعالیت‌ها، برقراری ارتباط بیشتر با مشتریان را فراهم می‌کند تا پاسخ‌های سریع و جفت و جور کردن محصولات و خدمات را برای پاسخگویی به نیازهای خاص مشتری بوجود آورد. نزدیکی جغرافیایی به رقبا نیز آگاهی بیشتر از نوآوری‌های رقیب و تغییرات در استراتژی را تسهیل می‌کند و مزیت مبتنی بر نوآوری را ایجاد می‌کند [۳].

^۱ Resource-based view

^۲ Service-dominant logic

عملکرد صادراتی و مزیت رقابتی

صادرات از مهم‌ترین گام‌های اولیه سازمان‌ها برای توسعه و سرمایه‌گذاری جهت ورود به بازارهای جهانی و گسترش فعالیت‌های بین‌المللی آن‌هاست [۸]. با افزایش جهانی شدن، صادرات راهی برای ورود به بازارهای بین‌المللی، گسترش فروش‌ها و سودآوری است [۱۷]. بنابراین کسب عملکرد برتر در صادرات هم برای بخش‌های خصوصی و هم برای بخش‌های دولتی حائز اهمیت است، زیرا افزایش صادرات موجب افزایش رفاه اجتماعی و بهبود سطح زندگی مردم، افزایش اشتغال، بهره‌وری، درآمدزایی، توسعه صنایع ملی می‌گردد. عملکرد صادراتی، انعکاس‌دهنده رفتار خاص یک شرکت در استفاده از منابع و قابلیت‌هایش در موقعیت بین‌الملل در یک زمان مشخص است [۲۷]. عملکرد صادراتی شرکت از شاخص‌های کلیدی موفقیت فعالیت‌های صادراتی یک شرکت در نظر گرفته می‌شود، که به شکل یک پدیده گسترده مطالعه و بررسی می‌شود [۵].

عوامل تعیین‌کننده عملکرد صادراتی را می‌توان به عوامل داخلی (مثل ویژگی‌های شرکت، مدیریت آن و استراتژی بازاریابی صادرات) و عوامل خارجی (به‌طور مثال ویژگی‌های خارجی و داخلی) طبقه‌بندی کرد. در این زمینه، انتظار می‌رود تناسب بین عوامل داخلی و خارجی موجب افزایش عملکرد صادرات شرکت شود. هدف برنامه‌های توسعه صادرات را افزایش عملکرد صادراتی از طریق ارتقای توانمندی‌ها، منابع، راهبردها و رقابت‌پذیری کلی بنگاه دانسته‌اند که در مقابل، در ارتقای عملکرد صادراتی انعکاس می‌یابد [۴]. برنامه‌های توسعه صادرات، منبع خارجی آماده‌ای برای کسب اطلاعات، تجارب و تحصیل دانش لازم فراهم آورده و ظرفیت جدیدی برای کنار آمدن با پیچیدگی‌های صادرات ایجاد می‌کنند. میانی موضوع نیز نشان می‌دهد که برنامه‌های دولت برای ایجاد آگاهی از فرصت‌ها و برنامه‌ریزی و افزایش توانمندی سازمان در جهت صادرات مهم بوده و فرصت‌هایی برای تقسیم هزینه‌ها فراهم می‌سازد. همچنین، کاهش هزینه‌ها، یکپارچه‌سازی اطلاعات بازارهای هدف، اعتبارات و وام‌های صادراتی، کاهش قیمت تمام‌شده محصولات، اعطای یارانه‌ها و غیره از مواردی است که مستقیماً توسط برنامه‌های توسعه صادرات ارائه شده و تاثیر مستقیمی بر عملکرد صادراتی بنگاه دارد [۸].

مفهوم مزیت رقابتی، ارتباط مستقیم با ارزش‌های موردنظر مشتری دارد به نحوی که در یک طیف مقایسه‌ای هر چه قدر ارزش‌های عرضه شده یک سازمان به ارزش‌های موردنظر مشتری نزدیک‌تر یا با آن منطبق‌تر باشد می‌توان گفت که سازمان، نسبت به رقبای خود در یک یا چند معیار رقابتی دارای برتری و مزیت است [۲۴]. مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبا قادر می‌سازد. به عبارتی، مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق‌تر از سایر سازمان‌ها می‌نماید و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند [۲۱].

پیشینه پژوهش

علی‌رغم وجود مطالعات گسترده‌ای که در بخش‌های مختلف صنعتی صورت گرفته است، تلاش کمی در زمینه توانمندی‌های شرکت و استراتژی‌های انعطاف‌پذیری متمرکز بر بازار انجام گرفته است. این مطالعه در پی آن است که جنبه‌های مختلف این متغیرها را بیشتر بررسی کند. با توجه به اهمیت بارز موضوع توانمندی‌های شرکت و راهبردهای انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار در مطالعات روز دنیا در زمینه بازاریابی این پژوهش با توجه به مطالعات انجام شده تأثیر این مبحث را بر عملکرد صادراتی و مزیت رقابتی می‌سنجد که در ایران مطالعه‌ای در این سطح صورت نگرفته است. خلاصه‌ای از مطالعات «توانمندی‌های شرکت، عملکرد صادراتی و مزیت رقابتی» درمباحث مدیریت بازاریابی و استراتژیک، گزارش شده است. بختیاری و بخشنده (۱۳۹۸) در پژوهش «بررسی عوامل موثر بر عملکرد صادرات با نقش میانجی انطباق آمیخته بازاریابی در شرکت‌های صادراتی استان خوزستان» نشان دادند که تأثیر امور پیش صادرات بر انطباق آمیخته بازاریابی و همچنین تأثیر انطباق آمیخته بازاریابی بر عملکرد صادرات مثبت و معنادار بود. همچنین نقش میانجی انطباق آمیخته بازاریابی در تأثیر امور

پیش صادرات بر عملکرد صادرات مورد تأیید قرار گرفت؛ درحالی که در مطالعه حاضر نقش توانمندی‌های شرکت بر عملکرد صادراتی مورد سنجش قرار گرفته است [۲].

ملکی مین‌باش رزگاه و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش «خلق مزیت رقابتی: واکاوی ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر مدیریت زنجیره تأمین سبز با نقش تعدیل‌گری نوجویی سبز در شرکت‌های صنعتی» نشان دادند که آموزش و توسعه سبز، توانمندسازی سبز و پرداخت و پاداش سبز بر مدیریت زنجیره تأمین سبز و مدیریت زنجیره تأمین سبز، تأثیر مثبتی و معناداری دارد، در حالی که در مطالعه حاضر اثر مزیت رقابتی به‌منزله متغیر وابسته با نقش توانمندی‌های شرکت سنجیده شده است [۱۸]. موسوی و قائم (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر توانایی‌های بازاریابی بر ارزش ویژه برند با نقش میانجی مزیت رقابتی (مطالعه موردی: شرکت تجاری و تجاری استان خوزستان) پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد که توانایی بازاریابی تأثیر قابل توجه مثبتی بر مزیت رقابتی، قابلیت‌های بازاریابی تأثیر قابل توجهی بر ارزش ویژه برند و مزیت رقابتی تأثیر مثبتی بر عملکرد صادراتی دارد [۲۱]. لیانگ و فروسن (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با بررسی ارتباط بین کنترل‌های بازاریابی و عملکرد شرکت‌های صادراتی با نقش میانجی توانایی یادگیری متمرکز بر بازار نشان دادند که یک استراتژی کسب‌وکار شرکت (یعنی رهبری هزینه، تمایز با یک استراتژی دو گانه) اثر بخشی کنترل بازار را تعدیل می‌کند [۱۵]. مورگان^۱ و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی توانایی‌های بازاریابی در بازاریابی بین‌المللی پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد که قابلیت پیکربندی تکنولوژیکی، رابطه مثبتی بین انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد سازمان دارد، اما در محیط‌های خارجی مختلف براساس چارچوب تحلیلی پویای از چرخه زندگی تکنولوژیکی، اثر میانجی متفاوت است [۲۰].

جرزی سیلک^۲ و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر تجربه صادرات و استراتژی بازار هدف بر عملکرد صادرات: شواهد از لهستان پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش، فعالیت‌های گسترش بازار برای شرکت‌های صادرکننده سودمندتر از فعالیت‌های غلبه بر بازار است زیرا تمرکز بر عملکرد صادرات بنگاه در بلندمدت بدتر می‌شود. با این حال، شرکت‌ها ممکن است بلافاصله موفقیت صادرات ثابت با استراتژی گسترش بازار را تجربه کنند [۹]. لینگ-یی و اگن موکان^۳ (۲۰۱۳) به بررسی تأثیر قابلیت‌های بازاریابی، منابع مالی و وضعیت خاص بازار بر روی انعطاف‌پذیری که تمرکز بر بازار دارد، پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش، بر اساس دیدگاه بازاریابی استراتژیک، سه مجموعه پیشین انعطاف‌پذیری بازار را مشخص کرد: قابلیت‌های بازاریابی، منابع مالی و تنظیمات فضایی. شواهد تجربی حمایت منطقی از مدل پیشنهادی را نشان می‌دهد. این مطالعه همچنین با استفاده از شواهد واضح اثر قدرتمند انعطاف‌پذیری بازارمحور را در مزایای رقابتی و عملکرد در بازارهای مربوطه نشان می‌دهد [۱۶].

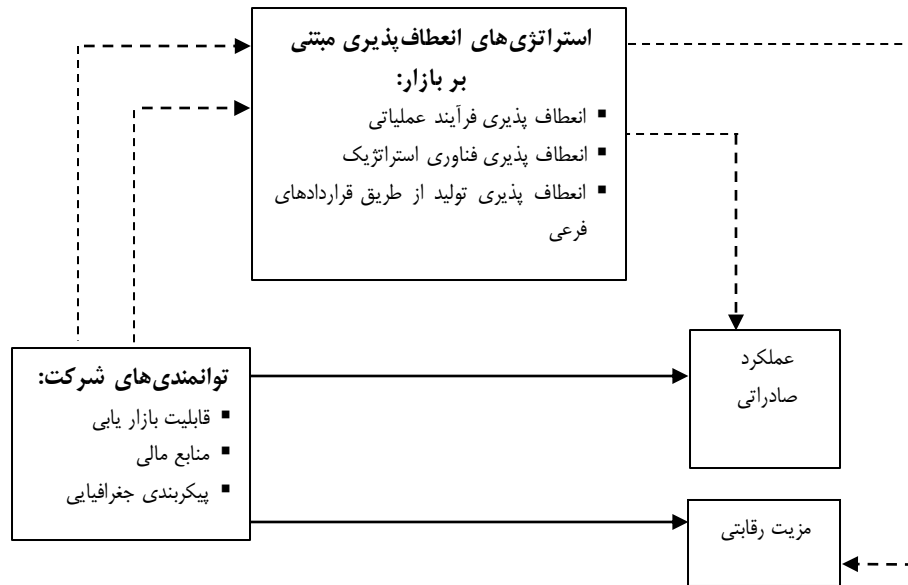
با مروری بر پژوهش‌های مشابه می‌توان دریافت که در اغلب مطالعات، ضمن نگاه پس‌رویدادی به پدیده مزیت رقابتی و عملکرد صادراتی، به ذکر عوامل مؤثر بر آن و ابعاد مدیریت منابع انسانی بسنده کرده‌اند. با وجود اینکه در مطالعات محدودی نیز به نقش استراتژی انعطاف‌پذیری متمرکز بر بازار پرداخته شده است، این واقعیت را نشان می‌دهد که خلاء وجود پژوهشی که با نگاه پیش‌رویدادی به تبیین کلی عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی و به‌ویژه نقش توانمندی‌های شرکت با استفاده از استراتژی‌های انعطاف‌پذیری بپردازد، احساس می‌شود.

بنابراین؛ می‌توان مدل مفهومی و فرضیه‌های زیر را مطرح ساخت (شکل ۱):

¹ Morgan

² Jerzy

³ Ling-Yee & Ogumokun



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های اصلی پژوهش:

- فرضیه ۱: توانمندی‌های شرکت بر عملکرد صادراتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۲: توانمندی‌های شرکت بر مزیت رقابتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۳: انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار اثر توانمندی‌های شرکت بر عملکرد صادراتی را به طور معناداری میانجی‌گری می‌کند.
- فرضیه ۴: انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار اثر توانمندی‌های شرکت بر مزیت رقابتی را به طور معناداری میانجی‌گری می‌کند.

فرضیه‌های فرعی:

- فرضیه ۱: قابلیت بازاریابی از طریق استراتژی‌های انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار بر عملکرد صادراتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۲: منابع مالی از طریق استراتژی‌های انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار بر عملکرد صادراتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۳: پیکربندی جغرافیایی از طریق استراتژی‌های انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار بر عملکرد صادراتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۴: قابلیت بازاریابی از طریق استراتژی‌های انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار بر مزیت رقابتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۵: منابع مالی از طریق استراتژی‌های انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار بر مزیت رقابتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۶: پیکربندی جغرافیایی از طریق استراتژی‌های انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار بر مزیت رقابتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر جهت جمع‌آوری داده‌ها از روش پیمایشی و جهت تحلیل داده‌ها از روش همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه شرکت‌های فعال در شهرک‌های صنعتی ارومیه است که نمونه آماری با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده است. از آنجایی که حجم جامعه مورد نظر محدود بوده است، بنابراین حجم نمونه مورد نیاز پژوهش از فرمول کوکران برای جامعه محدود با خطای ۵ درصد محاسبه شد که تعداد نمونه آماری ۱۳۸ به‌دست آمد، با این وجود جهت به‌دست آوردن داده‌ها بیشتر از نمونه‌ها و تعمیم مناسب نتایج نمونه آماری به جامعه آماری حدود ۱۸۰ پرسشنامه توزیع گردید که در انتها ۱۵۰ پرسشنامه کامل و قابل استفاده جمع‌آوری شد.

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته ۵۳ سؤالی بر اساس طیف پنج‌نقطه‌ای (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) استفاده شد که در انتهای مقاله پیوست شده است. لازم به ذکر است که پرسشنامه این پژوهش، از دو قسمت تشکیل شده است. قسمت اول شامل سؤالات جمعیت‌شناختی است و قسمت دوم شامل سؤالات اصلی پرسشنامه است. برای پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SMART PLS استفاده شده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌های پاسخگویان، نشان می‌دهد که از بین ۱۵۰ نفر پاسخ‌دهنده، ۱۰۷ نفر (۷۱/۳۳ درصد) از پاسخ‌دهندگان مرد و ۴۳ (۲۸/۶۷ درصد) از پاسخ‌دهندگان زن هستند. همچنین توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سن، افراد کمتر از ۳۰ سال ۲۴ درصد، ۳۰ الی ۴۰ سال ۴۲ درصد، ۴۰ الی ۵۰ سال ۲۶ درصد، و ۵۰ سال و بالاتر ۸ درصد بودند. دسته‌بندی شرکت‌ها بر اساس نوع صنعت در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. پروفایل شرکت‌های فعال در شهرک‌های صنعتی

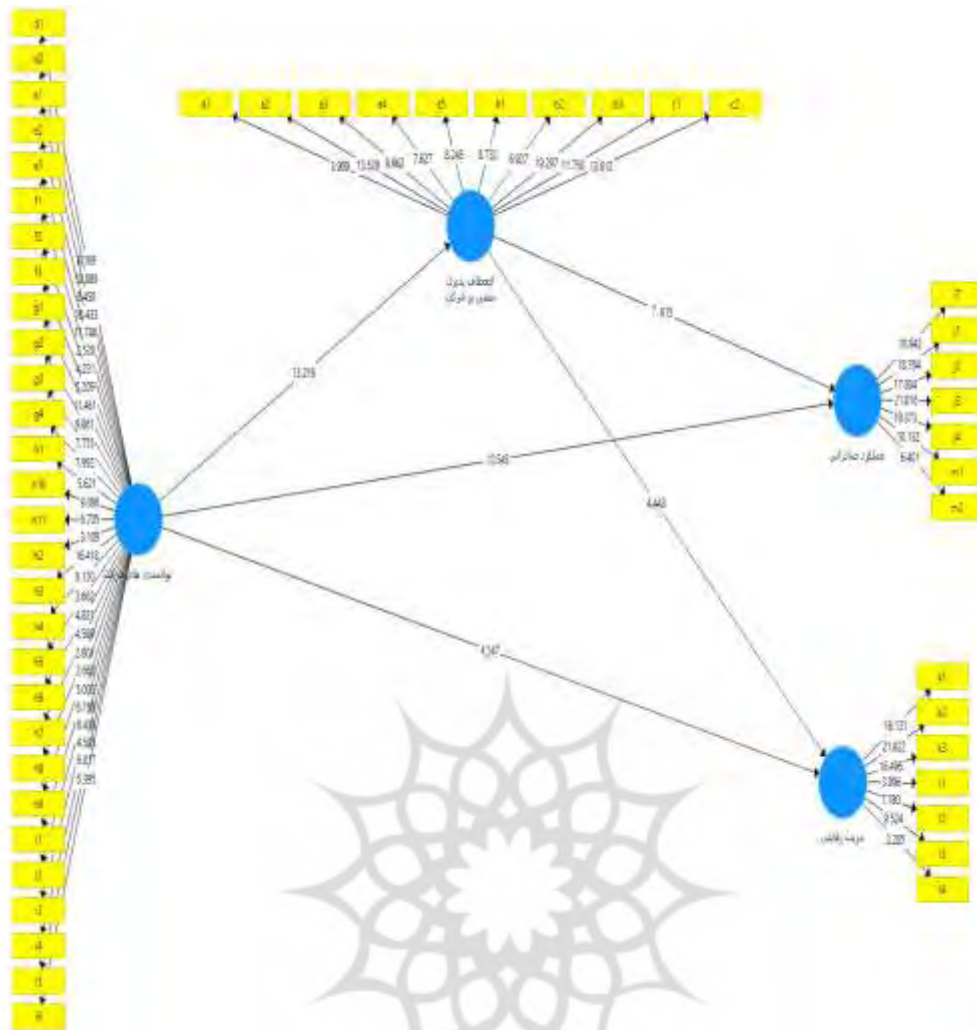
تعداد نمونه (تعداد کل: ۱۵۰)	نوع فعالیت (صنعت)
۷	پاکدیس
۸	اروم آدا
۱۱	سان‌سان شهید
۹	اروم ترش نارین
۱۸	پوک پوک
۶	چی چست تاک
۹	گلفام
۱۳	آذرباتری
۹	اروم رخش تریلر
۷	آذر شهید
۱۴	آذر کام
۸	شیرین ناب باختر
۱۲	شیرپاستوریزه پگاه
۸	مارال صنعت
۴	تولید پوشال لانه مرغ
۷	تولید کننده ورق‌های رنگی پشت بام

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش و آزمون فرضیه‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری است. ابتدا نرمال بودن متغیرها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S)، بررسی شد. با توجه به اینکه از متغیرها (مزیت رقابتی) غیرنرمال بوده و همچنین تعداد حجم نمونه کمتر بود، لذا از روش PLS برای مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری، از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود (جدول ۲).

جدول ۲. شاخص‌های پایایی و روایی

متغیرها	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ	CR	AVE
فرآیند عملیاتی	۵	۰/۷۳۹	۰/۷۸۹	۰/۵۵۶
فناوری استراتژیک	۳	۰/۷۱۲	۰/۸۲۶	۰/۶۳۰
تولید از طریق قرارداد فرعی	۲	۰/۷۰۹	۰/۸۰۵	۰/۶۹۸
قابلیت‌های بازاریابی	۵	۰/۸۵۵	۰/۷۹۹	۰/۵۲۷
منابع مالی	۷	۰/۸۸۲	۰/۸۳۶	۰/۵۷۷
پیکربندی جغرافیایی	۱۸	۰/۸۷۶	۰/۸۵۰	۰/۶۰۵
عملکرد صادراتی	۶	۰/۸۲۹	۰/۸۰۰	۰/۵۹۰
مزیت رقابتی	۷	۰/۷۵۷	۰/۷۶۵	۰/۶۴۴

پایایی از طریق ضریب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، شاخص‌های میانگین تبیین شده و پایایی ترکیبی صورت می‌پذیرد که در جدول ۲ ارائه شده است. مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE، ۰/۵ است. همان‌طور که نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد مطابق با یافته‌ها تمامی این معیارها درباره متغیرهای مکنون مقدار مناسب اتخاذ کرده‌اند که می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی پژوهش حاضر را تأیید کرد.



شکل ۳. آماره معناداری مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های اصلی پژوهش

در شکل ۳، اعداد روی فلش‌ها نشان‌دهنده مقادیر T-value هستند. جهت آزمون فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد مقادیر بزرگ‌تر و مساوی قدر مطلق ۱/۹۶، به معنای وجود ارتباط معنادار بین دو متغیر می‌باشد. لازم به ذکر است که جهت آزمون فرضیه‌های میانجی از آزمون سوبل استفاده گردیده است. برازش مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها از یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌منزله مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده‌است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲) و با حصول مقدار ۰/۶۱۴ برای GOF برازش قوی مدل کلی آن تأیید می‌شود. معیار GOF در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. ارزیابی مدل مفهومی پژوهش

GOF	Communalities	R ²	مدل
۰/۶۱۴۲	۰/۶۱۶۵	۰/۵۴۰	-

جدول ۴. بررسی فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون	آماره	ضریب مسیر	متغیرها
-------------	-------	-----------	---------

معنی‌داری			
تأیید	۱۰/۵۴۳	۰/۷۴۰	توانمندی‌های شرکت ← عملکرد صادراتی
تأیید	۴/۵۴۷	۰/۴۴۳	توانمندی‌های شرکت ← مزیت رقابتی
تأیید	۱۳/۲۱۶	۰/۶۳۷	توانمندی‌های شرکت ← انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار ← عملکرد صادراتی
تأیید	۴/۴۴۳	۰/۴۱۸	توانمندی‌های شرکت ← انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار ← مزیت رقابتی
فرضیه‌های فرعی			
تأیید	۲/۱۸۲	۰/۱۴۸	قابلیت بازاریابی ← عملکرد صادراتی
تأیید	۲/۹۴۸	۰/۱۶۳	منابع مالی ← عملکرد صادراتی
تأیید	۹/۴۳۹	۰/۴۱۹	پیکربندی جغرافیایی ← عملکرد صادراتی
تأیید	۲/۰۴۷	۰/۱۲۶	قابلیت بازاریابی ← مزیت رقابتی
تأیید	۲/۳۳۶	۰/۲۱۵	منابع مالی ← مزیت رقابتی
تأیید	۲/۹۵۹	۰/۱۷۹	پیکربندی جغرافیایی ← مزیت رقابتی

در جدول ۴ ضرایب مسیر نشانه شدت رابطه هستند. لذا توانمندی‌های شرکت بر عملکرد صادراتی و مزیت رقابتی به ترتیب با ضرایب مسیر (۰/۷۴۰ و ۰/۴۴۳) تأثیر مثبت و معناداری دارند. بدین معنی که با افزایش قابلیت و توانمندی‌های شرکت‌های فعال در حوزه کسب‌وکار مزیت رقابتی و عملکرد صادراتی ارتقاء پیدا خواهد کرد. همچنین توانمندی‌های شرکت با استفاده از نقش میانجی انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار تأثیر معناداری بر عملکرد صادراتی و مزیت رقابتی گذاشته‌اند. لازم به ذکر است که تمامی ضرایب مسیر مثبت بوده و نشان از این است که متغیرها به کار گرفته شده در مدل مفهومی پژوهش حاضر با هم از تأثیر مستقیم و معناداری برخوردارند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر توانمندی شرکت بر عملکرد صادراتی و مزیت رقابتی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار در شرکت‌های صادراتی شهر اورمیه می‌پردازد. با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها فرضیه توانمندی‌های شرکت بر عملکرد صادراتی تأیید شد. توانمندی‌های شرکت برای مدیریت منابع خود می‌تواند پیشبرد صادرات را در پی داشته باشد و ایجاد ارزش افزوده برای شرکت نماید و کسب مزیت رقابتی را در پی داشته باشد. به عبارتی شرکتی که بتواند بر این توانمندی‌های خود تمرکز و احاطه داشته باشد می‌تواند بر میزان تمایل مشتریان به تداوم مصرف محصولات شرکت تأثیر گذاشته و روند صادراتی شرکت را به بهترین نحو بهبود ببخشد. همچنین دسترسی به منابع مالی یک عامل ضروری بر موفقیت عملکرد صادرات است. هرچه پیکربندی جغرافیایی در شرکتی به گونه‌ای مناسب سازماندهی شود تعامل بین مشتریان و صاحبان شرکت به گونه‌ای مدون و سریع برقرار می‌شود که منجر به افزایش عملکرد صادراتی می‌شود. با توجه به نتایج فرضیه دوم نیز، مورد تأیید قرار گرفت. در رابطه با فرضیه دوم می‌توان اینگونه استدلال کرد که هر چه ارزش‌های عرضه شده از سوی سازمان با ارزش‌های موردنظر مشتریان همسو و منطبق باشد، آن سازمان نسبت به رقبای داخلی و خارجی خود صاحب مزیت در حوزه رقابت گردیده است و هر چه توانمندی‌های مورد نظر شرکت در راستا با خاستگاه مشتریان باشد و از سوی مشتریان درک و پذیرفته شود می‌تواند مزیت رقابتی را برای شرکت به ارمغان بیاورد. یافته‌های پژوهش نشان داد که فرضیه سوم نیز مورد تأیید قرار گرفت. توجه به عامل مهم رقابت و مدرنیته شدن تکنولوژی‌ها و ظهور پیشرفت‌های جهانی توجه ما را به انعطاف‌پذیر بودن شرکت‌ها در این آشفته بازار اقتصادی که همه در آرزوی افزایش عملکرد صادراتی هستند، سوق می‌دهد. شرکت‌ها باید سازمان خود را مجهز به عامل انعطاف‌پذیری برای انطباق با شرایط و استفاده از منابع قابلیت ضروری برای ایجاد موقعیت رقابتی جهانی و بهبود عملکرد شرکت نمایند، که در این پژوهش سه

نوع انعطاف‌پذیر عملیاتی، انعطاف‌پذیری فناوری استراتژیک و انعطاف‌پذیری ظرفیت تولید مورد ارزیابی قرار گرفته است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که فرضیه چهارم نیز مورد تأیید قرار گرفت. انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار می‌تواند شرکت‌ها را در کسب مزیت رقابتی نیز توانمند سازد. هدف نهایی شرکت‌ها علاوه بر بهبود عملکرد در زمینه صادرات، کسب مزیت رقابتی در بین شرکت‌های صادراتی می‌باشد. ارائه پاسخ سریع به خدمات متنوع، ترابری یا حمل و نقل، وجود نیروی کار ماهر، تولید دسته‌های کوچکی از انواع محصولات، به اشتراک گذاشتن اطلاعات با تامین‌کنندگانی که همگی زیرمجموعه انعطاف‌پذیری عملیاتی می‌باشد می‌تواند میانجی‌گر اثر توانمندی‌های شرکت بر مزیت رقابتی را هدایت کند. همچنین هرچه دستیابی به فن‌آوری‌های نوین، برون‌سپاری بخش‌های گوناگون تحقیق و توسعه و موافقت‌نامه‌های صدور مجوز برای افزایش دسترسی به فناوری‌های جدید در یک شرکت‌های صنعتی به نحو احسن پایه‌گذاری گردد؛ شرکت‌ها را از نظر انعطاف‌پذیری استراتژیک توانمند می‌سازد و گامی در جهت کسب مزیت رقابتی است. عقد قرارداد جهت تولید محصولات نیز تأثیر توانمندی بر مزیت رقابتی را انعطاف‌پذیر می‌نماید.

با توجه به نتایج تمامی فرضیه‌های فرعی نیز مورد تأیید قرار گرفت. طبق نتایج پژوهش ورهایس^۱ و همکاران (۲۰۰۹)، شرکتی که سهم بالایی از قابلیت بازاریابی دارند به علت برخورداری از سهم بازار بیشتر به رشد فروش بیشتری نیز دست می‌یابند و با کسب سود و درآمد بالا، عملکرد مالی بیشتری را نشان می‌دهند و هرسه بعد توانمندی شرکت می‌تواند عملکرد صادراتی را نیز افزایش دهد [۲۷]. در پژوهش رضایی (۱۳۹۶) قابلیت بازاریابی بر عملکرد صادراتی تأثیر مثبت و معنادار دارد که همراستا با نتایج این فرضیه است [۲۲]. علاوه بر این؛ نتایج پژوهش مورگان و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد قابلیت پیکربندی تکنولوژیکی، رابطه مثبت بین انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد، اما در محیط‌های خارجی مختلف براساس چارچوب تحلیلی پویای از چرخه زندگی تکنولوژیکی، اثر میانجی متفاوت است. همچنین پژوهش لینگ-یی و اگن موکان (۲۰۱۳) اثر قدرتمند انعطاف‌پذیری بازارمحور را در مزایای رقابتی و عملکرد بازارهای مربوطه را نشان داد. بهزادیا و صنوبر (۱۳۹۸) در مطالعه خود تحت عنوان قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد صادراتی در شرکت‌های کارآفرین به بررسی تأثیر سنجش بازار بر عملکرد صادراتی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که سنجش بازار تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد صادراتی دارد. در مقایسه با پژوهش حاضر نقش توانمندی‌های بازاریابی با استفاده از استراتژی‌های انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار مغفول مانده است.

با توجه به یافته‌های این مطالعه، به دست‌اندرکاران و صاحبان فرآیند پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود: تفکیک شرکت‌های فروش‌گرا از شرکت‌های سودگرا؛ شرکت‌های صادراتی فروش‌گرا بهتر است که اهداف خود را در بازارهایی با نرخ رشد بالا تنظیم کنند و برای افزایش نوآوری در صنایع مرتبط با افزایش انعطاف‌پذیری عملیاتی آماده شوند و شرکت‌هایی که سودآور هستند توصیه می‌شود که در بازار با تعداد رقبای کم ورود کنند که در نتیجه نیاز به نوآوری اندک می‌باشد که انعطاف‌پذیری کمی را نیز می‌طلبد. همچنین، پیشنهاد می‌شود شرکت‌هایی که با هزینه اندک رقابت می‌کنند بهتر است استفاده از روش‌های تولیدی متنوعی را در پیش بگیرند و همچنین آمادگی لازم برای مواجهه با موانع رقابتی که از سوی شرکت‌های دیگر تحمیل می‌شود، را با استفاده از منابع تکنولوژی کم هزینه و همچنین از طریق قراردادهای تحقیق و توسعه و قراردادهای صدور مجوز که همان انعطاف‌پذیری تولید از طریق قرارداد است را داشته باشند. از سوی دیگر، شرکت‌هایی که بر اساس داشتن یک مزیت رقابتی که دیگر شرکت‌ها از آن بی‌بهره‌اند رقابت می‌کنند بهتر است که از اثرات این مزیت رقابتی با

¹ Vorhise

سرمایه‌گذاری در صنایع مرتبط و استفاده از روش‌های تولیدی مختلف، انعطاف‌پذیری عملیاتی را بنا نهند. باتوجه به سرعت بالای نوآوری در فضای رقابتی حاضر بهتر است مدیران شرکت‌ها انعطاف‌پذیری را اجراسازی نمایند که راهی جهت دستیابی به اهداف فروش باشد. شناسایی و راه‌اندازی کانال‌های اطلاعاتی در شرکت‌ها که اطلاعات و دانش مورد نیاز کارکنان شرکت‌ها را به موقع در اختیارشان قرار دهد که این امر مستلزم این است که تیم قوی به جمع‌آوری اطلاعات و دانش لازم در بازار و از مشتریان محصولات شرکت‌ها و همچنین رقبا بپردازد. با توجه به رابطه مثبت توانمندی‌های شرکت و عملکرد صادراتی، به مدیران توصیه می‌شود در تدوین راهبردهای شرکت، به نیازهای مشتریان توجه داشته باشند و به‌صورت منظم رضایت مشتریان را بسنجند. سیستم رسیدگی به شکایت‌های مشتریان را پویا نگاه دارند و در این راستا به مواردی همچون خدمات پس از فروش توجه زیادی مبذول دارند. از طرفی دیگر به مدیران توصیه می‌شود پرسنل، دپارتمان‌ها، واحدها و دیگر منابع شرکت را به گونه‌ای هماهنگ سازند که به‌صورت منسجم با هم به خلق ارزش برای مشتری بپردازند و سیستم اطلاعات بازاریابی را در شرکت خود دایر سازند. شناسایی و راه‌اندازی کانال‌های اطلاعاتی در شرکت‌ها که اطلاعات و دانش مورد نیاز کارکنان شرکت‌ها را به موقع در اختیارشان قرار دهد که این امر مستلزم این است که یک تیم قوی به جمع‌آوری اطلاعات و دانش لازم در بازار و از مشتریان محصولات شرکت‌ها و همچنین رقبا بپردازد. سرانجام به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود به صورت مقایسه‌ای این پژوهش را بین شرکت‌های داخلی و خارجی و در سطح بین‌المللی انجام دهند.



منابع

1. Aaker, D.A., & Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility, *Journal of Business Strategy*, 5(2), 74-82.
2. Bakhtiary, M., & Bakhshandeh, G. (2019). Investigating the effective factors on export performance with the mediating role of marketing mix adaptation in the exporting companies of Khuzestan Province. *Journal of International Business Administration*, 2(3), 145-162. (In Persian).
3. Bartmess, A., & Cerny, K. (1993). Building competitive advantage through a global network of capabilities, *California Management Review*, 35, 78-103.
4. Behzadnia, P., & Sanoubar, N. (2019). The impact of marketing capabilities on export performance (The Case of Iranian Entrepreneurial Exporter Companies of Agricultural Products). *Journal of Entrepreneurship and Agriculture*, 6(11), 58-67.
5. Beleska, F. & Spasova, E. (2014). Determinants and measures of export performance comprehensive literature review'. *JCEBI*, 1, 63-74.
6. Craig, C.S., & Douglas, S.P. (2000). Configural advantage in global markets, *Journal of International Marketing*, 8(1), 6-26.
7. Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility, *Journal of Marketing*, 65, 1-28.
8. Ibrahim, A., Harrison, M. T., Meinke, H., & Zhou, M. (2019). Examining the yield potential of barley near-isogenic lines using a genotype by environment by management analysis. *European Journal of Agronomy*, 105, 41-51.
9. John Mariadoss, B., Silpakit Tansuhaj, P., & Moun, N. (2011). Marketing capabilities and innovation- based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms". *Industrial Marketing Management*.
10. Johnson, J.L., Lee, R.P.W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: conceptual advances and an integrative model', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
11. Kogut, B., & Kulatilaka, N. (1994). Operational flexibility, global manufacturing, and the option value of a multinational network', *Management Science*, 40(1), 123-139.
12. Lages L.F., & Lages C.R. (2004). A measure of short-term export performance improvement. *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56
13. Li, J., Liu, B., & Qian, G. (2019). The belt and road initiative, cultural friction and ethnicity: Their effects on the export performance of SMEs in China. *Journal of World Business*, 54(4), 350-359.
14. Li, L.Y., & Ogunmokun, G. (2013). The effect of marketing capability, financing resource and spatial configuration on market-focused flexibility. *Int. J. Trade and Global Markets*, 6.
15. Liang, X., & Frösén, J. (2020). Examining the link between marketing controls and firm performance: The mediating effect of market-focused learning capability. *Journal of Business Research*, 109, 545-556.
16. Ling-Yee, L., & Ogunmokun, G. O. (2013). The effect of marketing capability, financing resource and spatial configuration on market-focused flexibility. *International Journal of Trade and Global Markets*, 6(2), 158-181.
17. Liu, F., Park, K., & Whang, U. (2019). Organizational capabilities, export growth and job creation: An investigation of Korean SMEs. *Sustainability*, 11(14), 3986.
18. Maleki Minbashrazgah, M., Varmaghani, M., & bagheri garbollagh, H. (2019). Creating competitive advantage: an investigation of dimensions green human resource management on the green supply chain management with the moderating role of green innovativeness in industrial firms. *Journal of Executive Management*, 11(21), 129-152. (In Persian).

19. Malnight, T.W. (1996). The transition from decentralized to network-based MNC structures: an evolutionary perspective; *Journal of International Business Studies*, 27, 43–65.
20. Morgan, N. A., & Feng, H. (2017). Marketing capability in international marketing. *Journal of International Marketing*.
21. Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M., & Piha, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, 104, 632-643.
22. Rezaee, R. (2017). The impact of international marketing strategies on export performance. *Journal of Business Administration Researches*, 9(17), 55-80. (In Persian).
23. Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage, *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859.
24. Szymanski, M., Fitzsimmons, S. R., & Danis, W. M. (2019). Multicultural managers and competitive advantage: Evidence from elite football teams. *International Business Review*, 28(2), 305-315.
25. Toni, A. D., & S. Tonchia (2005). Definition and linkages Between Operational and Strategic Flexibilities. *omega* 33, 525-540.
26. Upton, D.M. (1995). What really makes factories flexible?, *Harvard Business Review*, 73, 74–84.
27. Vorhies, D.W., Morgan, R.E., & Autry, C.W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30, 1310-1334.

