

شناسایی قابلیت‌های پویای موثر بر عملکرد صادراتی

مهرداد سرکشیکی^۱، امیر خانلری*^۲، منوچهر انصاری^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۵

چکیده

توانمندی انطباق با پویایی محیط رقابتی امری ضروری در دستیابی به عملکرد موفق در عرصه تجارت بین‌المللی می‌باشد. هدف این پژوهش، شناسایی ابعاد قابلیت‌های پویا می‌باشد که بر عملکرد صادراتی بنگاه‌های صنعت شیرینی و شکلات تاثیر می‌گذارند. بدین منظور از رویکرد کیفی و روش تحلیل تم استفاده شد. در این راستا بر پایه اطلاعات حاصل از پایگاه داده اتحادیه تولیدکنندگان صنعت مذکور و روش نمونه‌گیری مبتنی بر هدف با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با هشت نفر از مدیران بنگاه‌های صادرکننده صنعت شیرینی و شکلات استان تهران قابلیت‌های اصلی شناسایی شدند. قابلیت‌های پویای شناسایی شده عبارت‌اند از هوشمندی رقابتی، توسعه نوآورانه، رویکرد چابک، توسعه سریع محصول، هوشمندی فناوری، انعطاف‌پذیری استراتژیک، مدیریت دانش و بسط حوزه بازارها. بنگاه‌های صادرکننده برخوردار از قابلیت‌های پویای مذکور قادر به حس و درک پویایی محیط رقابتی، کسب و استفاده از فرصت‌های شناسایی شده و پاسخ‌گویی به موقع به تهدیدهای محیطی می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: قابلیت‌های پویا، عملکرد صادراتی، درک پویایی محیط، شکل‌دهی مجدد منابع.

طبقه‌بندی JEL: M16, M1, F13, F1

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت سیاستگذاری بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران.
^۲ دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: khanlari@ut.ac.ir)
^۳ دانشیار گروه مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مقدمه

گسترش روزافزون تجارت جهانی، رقابت فشرده در بازارهای داخلی، همگرایی شرایط اقتصادی در سراسر جهان، پیشرفت در ارتباطات، حمل و نقل و فناوری اطلاعات باعث شده است که بسیاری از بنگاه‌ها به دنبال توسعه فعالیت‌های تجاری خود در بازارهای بین‌المللی باشند (کاتزیکاس و همکاران^۱، ۲۰۰۰؛ لئونید و همکاران^۲، ۲۰۰۲).

از دیدگاه اقتصاد خرد، مبادلات بین‌المللی فرصت‌های رشد برای بنگاه‌ها ایجاد می‌کند. با گسترش تجارت بین‌المللی و سطح دسترسی به بازارهای خارجی، بنگاه‌ها سطح تولید خود را افزایش می‌دهند که این امر موجب کاهش بهای تمام‌شده و دستیابی به نرخ‌های سود بیشتر می‌گردد. به‌منظور ورود به عرصه رقابت در تجارت بین‌المللی، بنگاه‌ها از روش‌های متنوعی استفاده می‌کنند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها استراتژی صادرات است. صادرات فرصت‌های ایجاد تنوع در محصولات و بازارها را برای بنگاه‌ها ایجاد می‌کند و به آن‌ها اجازه بهره‌مندی از نرخ‌های رشد متفاوت در بازارهای گوناگون هدف را می‌دهد که این موضوع وابستگی بنگاه به یک بازار خاص را کاهش می‌دهد. از دیگر مزایای صادرات ایجاد موقعیت‌های یادگیری به‌واسطه وجود رقابت برای سازمان‌های فعال در این امر می‌باشد (زینکوتا^۳، ۱۹۹۶).

بنگاه‌های صادرکننده از بخش‌های اصلی و پیشگام در توسعه اقتصادی کشورها هستند که با استمرار و رشد فعالیت‌های خود و ایجاد نوآوری در صنایع، می‌توانند رشد اقتصادی کشورها را ارتقا داده و در پی آن افزایش اشتغال و بهره‌وری را موجب شوند (ساق‌زاده و همکاران^۴، ۱۳۹۹).

صنعت شیرینی و شکلات ایران جزو صنایع پیشرو و موفق در امر صادرات می‌باشد که سهم قابل‌توجهی از آمار سالیانه صادرات غیرنفتی کشور را به خود اختصاص داده است. در عرصه تجارت بین‌المللی، بنگاه‌های صادرکننده صنعت شیرینی و شکلات با محیطی مواجه هستند که به‌طور دائم در حال تغییر و تحول می‌باشد و آن‌ها باید توانایی سازگاری با این تغییرات را داشته باشند. پویایی محیط را به‌خوبی شناسایی کرده و از فرصت‌های موجود بهره‌مند شوند و با تهدیدهایی که مانعی در راه دستیابی به اهداف می‌باشند، مقابله کنند که این امر موجب بهبود ابعاد گوناگون عملکرد صادراتی بنگاه‌های مذکور می‌گردد. توانمندی سازگاری با پویایی محیط رقابتی اهمیت به‌سزایی برای بنگاه‌های صادرکننده صنعت شیرینی و شکلات دارد. آن‌ها باید از قابلیت‌هایی بهره‌مند باشند که امکان انطباق با پویایی محیط را برایشان فراهم آورد. از جمله این قابلیت‌ها، قابلیت‌های پویا است که توانایی ایجاد، ادغام و شکل‌دهی مجدد منابع، توانایی‌ها و ظرفیت‌های درونی و بیرونی برای سازگاری با تغییرات محیطی را دارد (تیس و همکاران^۴، ۲۰۰۷).

رویکرد قابلیت‌های پویا به‌درستی از مبانی سایر رویکردهای مبتنی بر منابع مانند مدیریت دانش، سازمان‌های یادگیرنده، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار و غیره در جهت توسعه خود استفاده نموده است. در واقع، ماهیت قابلیت‌های پویا برآمده از سازوکارهای یادگیری و منابع ناملموس بنگاه می‌باشد که در ایجاد مزیت رقابتی پایدار و استمرار فعالیت‌های بنگاه در بازار نقش موثری ایفا می‌کنند و توجه به آن قابلیت‌ها در افزایش سودآوری بنگاه‌هایی که در عرصه بین‌المللی تجارت می‌کنند، بسیار حائز اهمیت است. (ناصری فر و همکاران^۴، ۱۳۹۷). قابلیت‌های پویا به مدیران بنگاه‌های صنعت مذکور کمک می‌کند تا منابعی

^۱. Katsikeas et al.

^۲. Leonidou et al.

^۳. Czinkota.

^۴. Teece et al.

که در اختیار دارند را صرف سرمایه‌گذاری در توانمندی‌هایی نمایند که موجب بهبود عملکرد صادراتی گردد. ظرفیت‌های بالقوه و مناسب صنعت شیرینی و شکلات ایران، به‌راستی نویددهنده چشم‌انداز روشنی برای افزایش تولید و توسعه صادرات می‌باشد. مطالعه روند روبه‌جلو و موفق صادرات صنعت مذکور طی دو دهه گذشته، نشان‌دهنده وجود بنگاه‌هایی است که علی‌رغم کشمکش با مشکلات متعدد، توانسته‌اند گام‌های فرایند بین‌المللی شدن را با کامیابی طی کرده و نه‌تنها جایگاه و سهم مناسبی در بازارهای مختلف صادراتی به دست آورده‌اند، بلکه آن‌ها را همچنان حفظ کرده و به فعالیت‌های تجارت بین‌المللی خود ادامه می‌دهند. بدون شک، بخش قابل توجهی از موفقیت‌ها، توسعه و رشد چنان بنگاه‌هایی برخاسته از قابلیت‌های ویژه‌ای است که متفاوت از قابلیت‌های عملیاتی معمول و عادی است که بسیاری از کسب و کارها دارا می‌باشند. ضرورت بین‌المللی شدن صنعت شیرینی و شکلات ایران با هدف دستیابی به فرصت‌های سودمند و کاهش مصائب و چالش‌های ناشی از رقابت‌های داخل کشور و به‌تبع آن نیاز به شناسایی قابلیت‌هایی که تاثیر حداکثری بر افزایش عملکرد بنگاه در عرصه صادرات دارند، برای پژوهشگران انگیزه‌ای شد که نسبت به کاوش درباره متغیرهای قابلیت‌های پویای ضروری و لازم برای ارتقا عملکرد صادراتی اقدام نماید. با توجه به اهمیت و نقش استراتژیکی که رویکرد قابلیت‌های پویا بر عملکرد بنگاه‌های صادرکننده در بازارهای بین‌المللی دارد، هدف اصلی این پژوهش ارائه الگویی است در جهت شناسایی ابعاد قابلیت‌های پویا که بر عملکرد صادراتی بنگاه‌های صادرکننده صنعت شیرینی و شکلات تاثیر می‌گذارد. مسئله پژوهش و هدف فوق‌الذکر منشا طرح سوال اصلی شده است که عبارت است از ابعاد قابلیت‌های پویا که بر عملکرد بنگاه‌های صادرکننده صنعت شیرینی و شکلات در بازارهای صادراتی تاثیر می‌گذارند، کدامند؟

مبانی نظری پژوهش

قابلیت‌های پویا

رویکرد قابلیت‌های پویا به عنوان مکمل رویکرد منبع محور با هدف تبیین چگونگی دستیابی به مزیت رقابتی در محیط‌های رقابتی بنگاه‌ها در دهه آخر قرن بیستم به‌وجود آمد. مبنا و اصول پایه‌ای این رویکرد برگرفته از پژوهش بر روی رویه‌های سازمانی، شایستگی‌های کلیدی، توانمندی‌های مستحکم و اصلی، و ظرفیت جذب می‌باشند (بارتو، ۲۰۱۰). احتمالاً اولین مقاله منتشره شده توسط تیس و همکارانش در سال ۱۹۹۰ را می‌توان نخستین پژوهش انجام گرفته‌ای دانست که به‌صراحت مفهوم قابلیت‌های پویا را بیان نموده است. آن‌ها دیدگاه جدید خود را غنی‌تر از رویکرد منبع محور می‌دانستند و معتقد بودند که صرفاً مالکیت مجموعه‌ای از منابع، موضوع با اهمیتی برای بنگاه نمی‌تواند باشد بلکه مکانیسم یادگیری و جمع‌آوری مهارت‌ها و توانمندی‌های جدید در کنار قدرت جهت‌دهی و مدیریت فرایندهای سازمانی حائز اهمیت می‌باشد. عقاید این اندیشمندان به‌طور رسمی در سال ۱۹۹۴ منتشر شد. آن‌ها بیان نمودند که رویکرد منبع محور قادر نمی‌باشد که دلایل و چگونگی موفقیت بنگاه‌هایی که دارای انعطاف‌پذیری و پاسخ‌دهی سریع به تغییرات محیطی هستند را تشریح کند. تیس و پیزانو^۲ (۱۹۹۴)، توجه به ماهیت تغییرات محیط خارجی و نقش مدیریت استراتژیک را که به‌طور ویژه انطباق، ادغام و پیکربندی مجدد مهارت‌ها، منابع و شایستگی‌های سازمانی را مدنظر قرار می‌دهد، در پاسخ‌گویی به تغییرات سریع محیطی بسیار مهم

¹. Barreto.

². Teece & Pisano.

می‌دانند (بارتو، ۲۰۱۰). استدلال تیس و همکاران برگرفته از مطالعه در مورد علل شکست بنگاه‌هایی بود که قادر به انطباق و سازگاری با تغییرات محیطی نبودند (هارلد و همکاران^۱، ۲۰۰۷).
 واژه پویا، به توانمندی‌های تجدید و بازسازی شایستگی‌های بنگاه به‌منظور دستیابی به هم‌گرایی با تغییرات محیط کسب و کار اشاره دارد. پیش‌بینی ماهیت رقابت و وضعیت بازارهای آینده با توجه به سرعت تغییرات فناورانه امری دشوار هست. واژه قابلیت‌ها، بر نقش کلیدی مدیریت استراتژیک در انطباق مناسب، یکپارچه‌سازی و بازسازی مهارت‌ها، منابع و شایستگی‌های عملیاتی داخلی و خارجی سازمان با هدف تجانس و هم‌راستایی با تغییرات محیطی تاکید دارد (تیس و همکاران، ۲۰۰۷). قابلیت‌های پویا نه تنها به‌عنوان قابلیت‌ها بلکه فرایندها و رویه‌ها نیز تعریف شده‌اند (هلفات و همکاران^۲، ۲۰۰۷). آیزنهارت و مارتین^۳ (۲۰۰۰)، قابلیت‌های پویا را مجموعه‌ای از فرایندهای قابل شناسایی و ویژه تعریف می‌کنند. در حالی که زولا و وینتر^۴ (۲۰۰۲)، قابلیت‌های پویا را الگوهای پایدار تعریف می‌کنند که حاصل تجربیات به دست آمده از فعالیت‌های جمعی می‌باشند. سیلو و همکاران^۵ (۲۰۰۷)، اظهار می‌دارند که قابلیت‌های پویا فرایندهای مبتنی بر دانش هستند. آن‌ها به طور ویژه خلق، ادغام دانش و پیکربندی مجدد دانش را مورد توجه قرار می‌دهند. در تعریفی دیگر سالونکه و همکاران^۶ (۲۰۱۱)، قابلیت بنگاه به منظور خلق، توسعه یا اصلاح هدفمند منابع دانش، توانمندی‌ها و رویه‌های معمول سازمانی جهت بهبود اثربخشی را قابلیت‌های پویا توصیف کرده‌اند.

بین قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های معمولی بنگاه تفاوت‌هایی وجود دارد. قابلیت‌های معمولی نمایانگر توانمندی‌های عملیاتی است که علیرغم اینکه بر پایه بهترین رویه‌ها و شیوه‌های موجود اقدام به تامین نیازهای بازار می‌کنند ولی توانایی سازگاری با تغییرات و انطباق محصولات با نیازهای آتی بازار را ندارند (دنگ و همکاران^۷، ۲۰۱۸). در این رابطه، تیس (۲۰۱۸) اظهار می‌دارد که قابلیت‌های معمولی توسط رقبا قابل تقلید و الگوبرداری هستند. به‌همین دلیل، آن‌ها قادر به خلق و حمایت از مزیت‌های رقابتی بلندمدت برای بنگاه نمی‌باشند. اما قابلیت‌های پویا اساساً به بنگاه‌ها این امکان را می‌دهند تا با ایجاد هماهنگی و شکل‌دهی مجدد منابع و توانمندی‌های موجود برای شناخت و درک بهتر و بهره‌مندی از فرصت‌های بازار با تغییرات سریع محیطی سازگار شوند. قابلیت‌های پویا توانایی ایجاد تغییر گسترده در قابلیت‌های معمولی و پایگاه منابع بنگاه را دارند و این تغییرات در نهایت می‌تواند منجر به تغییر در عملکرد گردد (لاکسونن و پلتونیمی^۸، ۲۰۱۸).

هان و چا^۹ (۲۰۱۸)، اظهار می‌دارند که مولفه‌های اصلی رویکرد قابلیت‌های پویا به طور اجمالی قابلیت حس‌گری، قابلیت یادگیری، قابلیت هماهنگی و یکپارچه‌سازی و قابلیت پیکربندی مجدد می‌باشند. قابلیت حس‌گری به عنوان توانایی رصد، پالایه فرصت‌ها، درک سلیقه و ترجیحات مشتریان، شناخت تحولات بازارها و صنایع مرتبط و مواجه شدن با اقدامات رقبا تعریف می‌شود. مدیرانی که برخوردار از قابلیت مذکور هستند، می‌توانند فرصت‌های تجاری را به موقع شناسایی و درک کنند و نه تنها رشد بنگاه را تضمین

¹. Harreld et al.

². Helfat et al.

³. Eisenhardt & Martin.

⁴. Zolla & Winter.

⁵. Cillo et al.

⁶. Salonke et al.

⁷. Deng et al.

⁸. Laaksonen & Peltoniemi.

⁹. Han & Cha.

می‌کنند بلکه قدرت رقابت‌پذیری بنگاه را افزایش می‌دهند (بوگودیستوف^۱، ۲۰۱۳). پس از شناخت و درک فرصت‌ها در بازار، مدیران بنگاه‌ها باید از قابلیت‌هایی برای شکل‌دهی و ارزیابی چنان فرصت‌هایی برخوردار باشند. قابلیت‌هایی که مرتبط با خلق کالاها یا خدمات نوین و همچنین ایجاد مدل‌های کسب و کار جدید است که امکان استفاده از فرصت‌های شناخته شده با نتایج ارزشمند را فراهم می‌آورد (تیس، ۲۰۰۷). قابلیت‌های شکل‌دهی مجدد مشتمل بر فعالیت‌هایی نظیر تجمیع دانش و ابداع روش‌های نوین برای جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی منابع بنگاه از طریق مدیریت تهدیدهای محیطی و پیکربندی مجدد منابع و ساختار سازمانی، موانع اصلی و بازدارنده که باعث ایستایی و عدم انعطاف‌پذیری بنگاه در عرصه رقابت می‌گردند را تا حد قابل توجهی کاهش می‌دهند (علی و همکاران^۲، ۲۰۲۰).

صادرات

بازرگانی بین‌الملل یا تجارت خارجی عبارت است از داد و ستد کالاها و خدمات میان کشورهای جهان. ملت‌ها از دیرباز به انجام مبادلات برون‌مرزی تمایل داشته و در این رهگذر افزون بر تامین نیازها و دستیابی به کالاها و خدماتی که در سایر نقاط جهان تولید و عرضه شده، روند توسعه اقتصادی کشورها را نیز سرعت بخشیده‌اند. بسیاری از بنگاه‌ها بخشی از حجم فروش و منفعت خود را از فعالیت‌های بازرگانی در کشورهای دیگر به دست می‌آورند. کاهش تولید ناخالص ملی، افزایش مالیات و عدم فرصت‌های تجاری کافی در بازارهای داخلی و همچنین وجود موقعیت‌ها و فرصت‌های مناسب تجاری در بازارهای خارجی، انگیزه و عامل اصلی گرایش بنگاه‌ها به فعالیت در عرصه بازرگانی بین‌الملل می‌باشند (حقیقی، ۱۳۹۹). بازارهای خارجی امکان افزایش حجم تولید، منافع بیشتر و بازده سرمایه‌گذاری مناسب‌تری را برای بنگاه‌ها فراهم می‌کند و بازرگانی بین‌الملل فرصتی برای رشد و توسعه است (روستا و همکاران، ۱۳۹۹). دور کالاها و خدمات مهم‌ترین منبع تامین درآمد ارزی برای کشورها محسوب می‌گردد و نبض اقتصاد پویای جهان را در دست دارد (ده یادگاری، ۱۳۸۳). بنگاه‌ها استراتژی‌های مختلفی را جهت ورود به فرایند بین‌المللی سازی و دستیابی به بازارهای خارجی بکار می‌برند. یکی از مهم‌ترین آن‌ها، صادرات می‌باشد که با توجه به به‌کارگیری کم‌ترین حجم منابع، ریسک پایین و تعهد سازمانی کم، رویکردی معمول و اساسی برای بنگاه‌ها جهت نفوذ در بازارهای بین‌المللی هست (صدیق و آلسین^۳، ۲۰۰۹). همگام با رشد اقتصاد جهانی، صادرات به‌عنوان رایج‌ترین شیوه به‌منظور ورود به تجارت بین‌المللی با هدف افزایش بهره‌وری تولید و رشد اقتصاد کشورها، فعالیت تجارتهای محوری و ضروری محسوب می‌گردد. بنگاه‌ها برای دستیابی به بخش‌های بیشتری از بازارها، افزایش درآمد، کسب منابع کمیاب، کاهش هزینه‌های تمام شده و حصول مزایای رقابتی، صادرات را به‌عنوان استراتژی اصلی در فرایند بین‌المللی سازی قرار می‌دهند (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۷).

عملکرد صادراتی

عملکرد صادراتی نشان‌گر حد موفقیت بنگاه‌ها در امر صادرات هست. عملکرد صادراتی مناسب اهمیت ویژه‌ای برای صادرکنندگان دارد، زیرا اطمینان از بقا و ماندگاری بلند مدت در بازارهای صادراتی را موجب

¹. Bogodistov.

². Ali et al.

³. Sedigh & Alashban.

می‌گردد (زهیر و همکاران^۱، ۲۰۱۵). عملکرد صادرات حاصل فعالیت تجاری بنگاه در بازار بین‌المللی است. در واقع، عملکرد صادرات یک رفتار خاص در به کار بردن منابع و قابلیت‌های بنگاه در یک حوزه بازرگانی بین‌المللی طی مقطع زمانی مشخص می‌باشد (هاندیانی و همکاران^۲، ۲۰۱۸). پژوهش‌های انجام شده طی چهار دهه گذشته در زمینه عوامل تأثیرگذار بر عملکرد صادرات را در چهار گروه اصلی می‌توان دسته‌بندی کرد. ویژگی‌های بنگاه، ویژگی‌های مدیریتی، ادراکات و نگرش‌های مدیریتی و استراتژی صادرات (بلسکا اسپاسووا^۳، ۲۰۱۴). بر اساس یافته‌های پژوهشی که توسط ژو و لی^۴ (۲۰۱۰) انجام شده است، مشخصه‌های فیزیکی بنگاه، سیاست‌گذاری توسعه صادرات، تعهد صادراتی مدیران و سیاست‌های حمایتی دولتی، موثرترین عوامل بر عملکرد صادراتی می‌باشند. زو و همکاران^۵ (۱۹۹۸)، بر اساس مطالعه گسترده نظری پژوهش‌های صورت گرفته مدلی کلی و جامع برای ارزیابی عملکرد صادراتی به نام اکسپرف^۶ ارائه دادند. مدل حاصل ادغام دیدگاه‌های پیشین است و از سه سنجه اصلی برای ارزیابی استفاده می‌کند که هر کدام دارای ابعادی به شرح ذیل می‌باشند (دسکوتز و والیسر^۷، ۲۰۱۸):

عملکرد مالی: رویکردی بسیار متداول برای ارزیابی عملکرد صادرات بنگاه هست. ابعاد این سنجه عبارت‌اند از سود حاصل از صادرات، فروش صادراتی، رشد فروش صادراتی و کثرت صادرات.

عملکرد استراتژیک: یکی دیگر از سنجه‌های مهم برای مفهوم سازی عملکرد صادرات می‌باشد. در امر صادرات، بنگاه‌ها دارای اهداف استراتژیک همانند اهداف مالی هستند. بر اساس این دیدگاه، دستیابی به اهداف استراتژیک نظیر بهبود رقابت، افزایش سهم در بازارهای هدف صادرات و تحکیم موقعیت استراتژیک ابعاد جدایی‌ناپذیری از عملکرد صادراتی بنگاه‌ها می‌باشند.

عملکرد ادراکی (بینشی): منطق این سنجه بر این اساس است که داشتن تمایل مثبت نسبت به صادرات و رضایت مدیران از فعالیت‌های صادراتی، می‌تواند نشان‌گر موفقیت در صادرات باشد. مطالعاتی که بر پایه این دیدگاه انجام می‌شوند، به‌طور مستقیم عملکرد صادراتی بنگاه را با ابعادی چون موفقیت صادراتی، رضایت از سرمایه‌گذاری در امر صادرات و برآورده شدن انتظارات مورد ارزیابی قرار می‌دهند. همچنین آن‌ها می‌توانند به‌طور غیرمستقیم تحت عنوان تغییرات نگرش بنگاه به امر صادرات، تمایل به صادرات و گرایش نسبت به غلبه بر موانع صادراتی، عملکرد صادرات را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از دیدگاه طبقه‌بندی بر مبنای هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی از نوع توسعه‌ای است. و براساس گرایش پژوهش، از نوع نتیجه‌گرا می‌باشد. از نظر دسته‌بندی برحسب گردآوری داده‌ها، پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی با روش مقطعی است. رویکرد پژوهش کیفی می‌باشد. رویکرد کیفی در برگیرنده نمونه‌هایی کوچک و فرآیندهای گردآوری داده‌های نیمه ساختاریافته است. این رویکرد شامل گردآوری، تحلیل و تفسیر داده‌هایی است که به‌طور معنی‌داری کمی پذیر و یا به عبارتی قابل بیان به‌صورت اعداد نمی‌باشند. در این پژوهش اطلاعات به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شده‌اند. روش کتابخانه‌ای

¹. Zehir et al.

². Handiani et al.

³. Beleska-Spasova.

⁴. Zhou & Li.

⁵. Zou et al.

⁶. EXPERF.

⁷. Descotes & Walliser.

براساس بررسی جامع مبانی نظری، ادبیات و پیشینه تحقیقات انجام شده، صورت گرفته است و روش میدانی بر پایه استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران فعال در صادرات محصولات شیرینی و شکلات که دارای دانش و تجربه کافی در حوزه شغلی خود هستند. جامعه آماری این پژوهش کارشناسان ارشد و مدیران صادرات بنگاه‌های فعال در امر صادرات صنعت شیرینی و شکلات استان تهران است.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پژوهش کیفی دارای روش‌های مختلف است. انتخاب روش مناسب بستگی به پدیده مورد نظر و مسئله تحقیق دارد. در پژوهش حاضر از روش کیفی تحلیل تم (مضمون) برای پاسخ به سوال پژوهش استفاده شده است. نمونه‌گیری به روش‌های نظری (مبتنی بر هدف) و گلوله برفی انجام شد و از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها از هشت نفر مدیران/کارشناسان ارشد تولیدکنندگان محصولات شیرینی و شکلات استان تهران که بنگاه‌های آنها به‌طور مستقیم و مستمر و بیش از سه سال در امر صادرات فعال هستند، استفاده شده است. مصاحبه‌ها تا دستیابی به نقطه اشباع یعنی عدم ایجاد بینش جدید ادامه پیدا کرد.

جدول (۱): مشخصات مشارکت کنندگان در گردآوری داده‌های پژوهش

ردیف	سابقه صادراتی بنگاه	تعداد مقاصد صادراتی	سمت مصاحبه شونده	تحصیلات
۱	بیش از ۱۵ سال	بیش از ۱۵ کشور	مدیر صادرات	کارشناسی ارشد
۲	۶	۳	کارشناس ارشد بازرگانی	کارشناسی ارشد
۳	۱۰	۱۴	مدیر صادرات	کارشناسی ارشد
۴	۵	۴	کارشناس ارشد بازرگانی خارجی	کارشناس ارشد
۵	بیش از ۱۵ سال	بیش از ۱۵ کشور	کارشناس ارشد صادرات	دکتری
۶	بیش از ۱۵ سال	۱۰	قائم مقام مدیرعامل	کارشناسی ارشد
۷	بیش از ۱۵ سال	بیش از ۱۵ کشور	مدیر صادرات	کارشناسی ارشد
۸	۱۲	۸	مدیر صادرات	دکتری

به‌منظور تحقق روایی، پس از هر مصاحبه چکیده‌ای از پاسخ‌های فرد مصاحبه شونده و برداشت پژوهشگران از اظهارات به‌منظور ثبت و تحلیل صحیح داده‌ها برای وی ارسال شد و از مصاحبه شونده درخواست شد که مطالب گفته شده را تایید یا در صورت نیاز اصلاح نماید. برای اطمینان از پایایی نتایج گردآوری داده‌ها، پس از انجام مراحل تحلیل داده‌ها، کدگذاری‌ها مورد بازبینی دقیق قرار گرفتند. کلیه فرایندها به‌منظور اطمینان از انجام صحیح و متناسب با هدف پژوهش تحت راهنمایی و نظارت دو تن از اساتید محترم دانشکده مدیریت دانشگاه تهران انجام شده است. برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل تم (مضمون) استفاده شده است. به‌کارگیری تحلیل تماتیک زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود دارد و یا در مطالعات و پژوهش‌های انجام شده فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع به پردازد مشهود باشد. در بررسی جامع پیشینه پژوهش‌های داخل کشور، پژوهشگران به الگو یا مدل مفهومی خاصی در مقوله پژوهش مورد نظر برخورد نکرده‌اند. در واقع، با توجه شناخت اندکی که از تاثیرگذاری ابعاد قابلیت‌های پویا بر عملکرد صادرات در ادبیات پژوهشی ایران وجود دارد، دانش، عقاید و تجربیات افراد مشارکت‌کننده در پژوهش بر پایه رویکرد براون و کلارک مورد تحلیل

قرار گرفت. در مرحله اول با هدف آشنایی با داده‌ها، متن مصاحبه‌ها چندین مرتبه مورد بازخوانی قرار گرفت و نگارش بخش‌های دارای اهمیت به صورت عبارات کوتاه با هدف کاوش مفهیم صورت پذیرفت. مرحله دوم اختصاص به ایجاد کدهای اولیه به معنای استخراج مفهیم از متون نگارش شده داشت. با توجه به مفهوم رویکرد قابلیت‌های پویا و بر اساس سوال‌های مصاحبه، کدگذاری در سه مبحث اصلی طبقه‌بندی شد. در نهایت پس از حذف مفاهیم مشابه و غیر مرتبط مجموعاً یکصد و سی و پنج مفهوم اولیه شامل شصت کد در مبحث "حس و درک پویایی محیط رقابت"، چهل و پنج کد در مبحث "تصاحب و استفاده از فرصت‌ها" و سی کد در مبحث "شکل‌دهی مجدد منابع برای پاسخ به تهدیدها" به دست آمد. در مرحله سوم، پژوهشگران بر پایه دسته‌بندی ذکر شده در گام دوم، کدهای اولیه هر یک از مباحث را مورد بررسی دقیق قرار دادند و بر مبنای ارتباطاتی که بین آن‌ها یافتند، در مجموع بیست و چهار تم فرعی به شرح ده تم در مبحث "حس و درک پویایی محیط رقابتی"، هشت تم در مبحث "تصاحب و استفاده از فرصت‌ها" و شش تم فرعی در مبحث "شکل‌دهی مجدد منابع برای پاسخ به تهدیدها" استخراج گردید. پس از انجام مراحل فوق‌الذکر، در گام چهارم پس از واکاوی و تجمیع تم‌های فرعی در دامنه معنایی جامع‌تر، در کل هشت تم اصلی به شرح جداول ذیل به دست آمد. پس از بازنگری عمیق کدگذاری‌های انجام شده و اصلاح موارد لازم، پژوهشگران به توصیف قابل قبولی از شبکه تم‌ها دست یافتند. در گام پنجم، تم‌های اصلی با هدف شناخت ماهیت آنچه هر تم در مورد آن بحث می‌کند، تعریف و تحلیل می‌گردند.

تحلیل متغیر حس و درک پویایی محیط رقابتی بازارهای صادراتی

متغیر "حس و درک پویایی محیط" مشتمل بر دو تم اصلی هوشمندی رقابتی و توسعه نوآورانه است.

جدول (۲): تم‌های اصلی "حس و درک پویایی محیط"

تم اصلی	تم فرعی	ردیف
هوشمندی رقابتی	گردآوری مستمر اطلاعات	۱
	رصد مستمر	۲
	کسب اطلاعات از توزیع‌کنندگان	۳
	درک تحولات	۴
	شناسایی فناوری‌های پیشرفته	۵
	ارتباط مستمر با مشتریان	۶
	شناسایی ترجیحات	۷
	شناسایی مشتریان احتمالی	۸
توسعه نوآورانه	پژوهش و توسعه	۹
	ایده پژوهی	۱۰

هوشمندی رقابتی توانمندی گردآوری، تجزیه و تحلیل و انتقال اطلاعات از محیط خارجی سازمان راجع به محیط، رقبای، مشتریان، تامین‌کنندگان، صنعت و الگوی رفتاری آینده محیط و بازار می‌باشد (یولیا، ۲۰۱۱). طبقه‌بندی هوشمندی رقابتی عبارت‌اند از:

^۱. Yulia.

هوشمندی بازار: توانمندی گردآوری، تجزیه و تحلیل و انتقال اطلاعات در مورد نیازها و اولویت‌های مشتریان، بخش‌های مختلف بازار، تحولات مهم و اساسی در حوزه بازاریابی و توزیع و روندهای حال و آینده بازارها (راچ و سنتی^۱، ۲۰۰۹).

هوشمندی مربوط به رقبا: بررسی و ارزیابی مستمر و نظام‌مند تغییرات ساختاری رقبا، محصولات جدید، تازه‌واردان به صنعت و سیر تکاملی استراتژی‌های رقابتی رقبا (نظرپوری و همکاران، ۱۳۹۵).

هوشمندی فناورانه: گردآوری اطلاعات به‌روز در حوزه فناوری از منابع گوناگون نظیر پایگاه‌های علمی، پژوهش‌های کاربردی، فرایندهای صنعتی و واحدهای پژوهش و توسعه است (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۶).

توسعه نوآورانه: پژوهش و توسعه نقش حائز اهمیتی در روند نوآوری دارد و اساساً سرمایه‌گذاری در فناوری و قابلیت‌های آینده است که تبدیل به محصولات جدید، فرایندها و خدمات می‌گردد. بنگاه‌هایی که به صورت ویژه به پژوهش و توسعه اهمیت می‌دهند، به‌طور قابل توجهی در امر رقابت از دیگر بنگاه‌ها موفق‌تر عمل می‌کنند (آمونگو^۲، ۲۰۲۰). در فرایند توسعه محصولات جدید پژوهش، توسعه و نوآوری نقش محوری ایفا می‌کند. توسعه نوآورانه پایه و اساس پویایی برای شاخص‌های عملکرد بنگاه می‌باشد (زاویدنا و همکاران^۳، ۲۰۱۹).

تحلیل یافته‌ها

بنگاه‌های بهره‌مند از توانمندی‌هایی همچون شناسایی فرایندهای نوآوری، شناسایی روش‌های پیشرفته تولید، آگاهی از پیشرفت‌های ساختاری و رویدادهای فناوری صنعت شیرینی و شکلات قادر خواهند بود که از فرصت‌های شناسایی شده در قیاس با دیگر رقبا سریع‌تر و بهتر استفاده کنند. بنگاه‌هایی که رشد فناوری را درک نمی‌کنند نه تنها موقعیت فعلی رقابتی آن‌ها در بازارها دچار مخاطره می‌گردد، بلکه مانعی نیز در برابر پیشرفت خود ایجاد می‌کنند. ارائه گزارش‌های مستمر تحلیلی بازارهای صادراتی و به اشتراک گذاشتن آن اطلاعات در سطح واحدهای بنگاه برای مدیرانی که پذیرای جذب ایده‌ها و طرح‌های خلاقانه از جانب کارکنان می‌باشند، این امکان را فراهم می‌آورد که بنگاه‌های بهره‌مند از قابلیت ایده پژوهی راهکارهای مناسبی را برای پاسخ به تهدیدهای محیطی دریافت کنند. همچنین داشتن روحیه مشارکت در ارائه پیشنهادها و ایده‌های کارا منجر به درک تحولات و تصاحب به موقع فرصت‌های شناسایی شده می‌گردد. صنعت شیرینی و شکلات روند رو به رشدی را در سطح بین‌المللی طی می‌کند، بسیاری از بنگاه‌هایی که موفق به توسعه سریع و تصاحب سهم قابل توجهی از بازارهای بین‌المللی شده‌اند، پیشرفت خود را مدیون توجه به امر پژوهش می‌دانند. آن‌ها با جذب افراد ممتاز در واحد تحقیق و توسعه و مشاوره با پژوهشگران و واحدهای پژوهشی خارج از محیط سازمان، سعی در شناسایی نقاط مشکل‌ساز در زنجیره ارزش را دارند. درک و شناسایی خواسته‌های مشتریان و تغییرات در سلیقه و ذائقه آن‌ها مقوله‌ای است که می‌تواند فرصت برای بنگاه صادرکننده شیرینی و شکلات تلقی گردد. در واقع، تولیدکنندگانی که به بخش پژوهش اهمیت می‌دهند و سرمایه‌گذاری مستمر در آن زمینه را نوعی آینده‌نگری تلقی می‌کنند، چابک‌تر از دیگر رقبا فرصت‌ها را تصاحب کرده که به تبع بر ارتقا عملکرد صادراتی آن‌ها تاثیر مثبتی خواهد داشت. شناخت تحولات ساختاری بازارهای صادراتی و درک جریان‌های در حال پیدایش نه تنها امکان شناسایی فرصت‌های

¹. Rouach & Santi.

². Amungo.

³. Zavidna et al.

جدید را فراهم می‌آورد بلکه بنگاه را از معرض تهدیدهای محیطی ایمن می‌سازد. علاوه بر موارد مذکور، قابلیت شناسایی مشتریان احتمالی به بنگاه‌ها امکان شناسایی بخش‌ها و گروه‌های جدید مشتریان را می‌دهد که این امر باعث توسعه بازار و افزایش عملکرد صادراتی می‌گردد.

درک و دانستن چرایی اولویت‌های انتخاب محصول، شناسایی درست سلايق و تغییرات خواسته‌ها و ترجیحات مصرف‌کنندگان از جمله مواردی است که آگاهی و فهم به‌موقع آن‌ها منجر به حفظ موقعیت رقابتی و حتی دستیابی به مزیت رقابتی در قیاس با رقبای دیگر می‌گردد. قابلیت شناسایی ترجیحات مشتریان حاوی ابعاد فوق‌الذکر امکان به دست آوردن فرصت‌ها را برای بنگاه‌های فعال در امر صادرات مهیا می‌کند. متغیر درک تحولات تاثیرگذاری معناداری بر عملکرد صادراتی دارد. حس و درک به‌هنگام دگرگونی‌های محیط رقابتی و تحولات فضای کسب و کار، شناسایی روندهای نوظهور و رویدادهای نوین بازارهای صادراتی به بنگاه‌های صادرکننده شیرینی و شکلات این امکان را می‌دهد که فرصت‌ها و تهدیدها را پیش از رقبا شناسایی کنند و در جهت کسب موقعیت‌های جدید اقدام نموده و واکنش مناسب و به‌موقع به ریسک‌های محیطی داشته باشند. گردآوری مستمر اطلاعات از منابع گوناگون و رصد مستمر بازارهای هدف صادراتی قابلیت‌هایی هستند که تمرکز محوری آن‌ها بر پایش رقبا می‌باشد. در حقیقت، بنگاه‌های صادرکننده که امکان ارزیابی فعالیت‌ها و توانمندی‌های عملیاتی رقبا، سیر تکامل آن‌ها در بازارهای صادراتی، شناخت نحوه پاسخ‌گویی و واکنش نشان دادن به تحولات محیطی و تغییرات در استراتژی بنگاه‌های رقیب را دارند، نسبت به دفع تهدیدهایی که منشا آن‌ها رقبا هستند، بهتر و کارا تر عمل می‌کنند. قابلیت ارتباط مستمر با مشتریان و نگرش مثبت نسبت به پذیرش پیشنهادها و انتقادهای مشتریان باعث درک و شناسایی فرصت‌های مناسبی برای بنگاه می‌گردد. همچنین، توجه مدیران به نقایص و مشکلاتی جلب می‌کند که در کالاهای تولیدی یا نحوه عرضه و توزیع آن‌ها در بازارهای صادراتی وجود دارد و از جانب مشتریان به بنگاه گوشزد می‌گردد.

لازم به ذکر است که عدم توجه به آن موارد می‌تواند تهدید برای موقعیت رقابتی بنگاه باشد. به‌راستی، صادرکنندگانی که از قابلیت ارتباط مستمر با مشتریان از طریق واحد مدیریت ارتباط با مشتری یا نظرسنجی‌های دوره‌ای برخوردار می‌باشند، عملکرد مالی و به‌خصوص غیرمالی صادراتی را بهبود می‌بخشند. گردآوری مستمر اطلاعات از عوامل و شبکه توزیع و حفظ روابط مناسب با تجار عمده فروش توانمندی است که به شناسایی سریع و کارآمد فرصت‌های محیطی و درک تهدیدها پیش از ایجاد مشکل برای بنگاه کمک می‌کند. به‌طور مثال، تجارب و دیدگاه حرفه‌ای توزیع‌کنندگان به مقوله تجارت داخلی و شناخت آن‌ها از بنگاه‌هایی که در بازار شیرینی و شکلات کشور مورد نظر حضور دارند، سبب کسب اطلاعات مفیدی برای صادرکنندگان ایرانی درباره نحوه فعالیت رقبا، میزان عرضه و تقاضا، رویدادهای و تحولات محیطی می‌گردد.

تحلیل متغیر "تصاحب و استفاده از فرصت‌ها"

متغیر "تصاحب و استفاده از فرصت‌ها" شامل سه تم اصلی رویکرد چابک، توسعه سریع محصول و هوشمندی فناوری می‌باشد.

جدول (۳): تم‌های اصلی "تصاحب و استفاده از فرصت‌ها"

تم اصلی	تم فرعی	ردیف
رویکرد چابک	انطباق فرایندهای مدیریتی	۱
	سازگاری مدل کسب و کار	۲
	هوشمندی مدیریتی	۳
	انطباق سیاست‌های فروش	۴
توسعه سریع محصول	توسعه محصول جدید	۵
	برون‌سپاری	۶
	به‌کارگیری ایده‌ها	۷
هوشمندی فناوری	به دست آوردن فناوری‌های پیشرفته	۸

رویکرد چابک از سه مشخصه مهم تشکیل شده است. سرعت در پاسخ‌گویی محیطی، قابلیت انعطاف و انطباق‌پذیری ساختاری و چالاکی رویه‌های سازمانی. مولفه اول به بداهه سازی بنگاه اختصاص دارد. با توجه به مولفه دوم، بداهه سازی بنگاه‌ها را در انعطاف‌پذیری و تطابق با وضعیت عدم قطعیت و موقعیت‌های پیچیده توانمند می‌سازد که این امر منجر به عدم کند شدن روند فعالیت‌های بنگاه در شرایط متلاطم محیطی می‌گردد (زهیر و همکاران^۱، ۲۰۰۸). مولفه آخر، بداهه سازی را مرتبط با فرایندهای مدیریتی کسب و کار می‌داند. در واقع، اعمال و تصمیم‌هایی که از قبل برنامه ریزی نشده‌اند و هدف آن‌ها یاری رساندن بی‌درنگ به بنگاه برای پاسخ‌گویی به تغییرات پیش‌بینی نشده است. و همین خصوصیت موجب تمایز بداهه سازی با نوآوری می‌گردد (کلاریو و همکاران^۲، ۲۰۰۲).

توسعه محصول جدید مجموعه‌ای از اقداماتی است که با شناخت و درک فرصت‌های بازارهای رقابتی آغاز و با تولید، فروش و تحویل محصول به مشتریان پایان می‌یابد. توسعه محصول، موجب کسب فرصت‌ها، رشد و دستیابی به مزیت رقابتی می‌گردد. سرعت بخشیدن به فرایندهای توسعه محصول چالشی است که بنگاه‌ها نسبت به آن توجه ویژه‌ای دارند. در این امر، مولفه‌های زمان تولید: گام توسعه طرح و ایده اولیه تا گام قبل از عرضه در بازار، بازار سنجی، زمان مناسب ارائه محصول به بازار، زمان کسب سود، مرحله گذر از نقطه سربه‌سر نقش مهمی در موفقیت بنگاه ایفا می‌کنند (رادفر و همکاران، ۱۳۸۸).

هوشمندی فناوری شیوه مهمی برای نوآوری و تولید محصولات جدید در قالب تفکرات و سبک‌های کسب و کار موجود سازمان است که خلق شایستگی و قابلیت‌های نوآورانه را به‌دنبال دارد. بنگاه‌ها از طریق هوشمندی فناوری اطلاعات مرتبط با فناوری‌های پیشرفته را به‌دست آورده و آن‌ها را به تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان بنگاه انتقال می‌دهند. به عبارتی، فرصت‌ها و تهدیدهای فناورانه که بر رشد و بقای کسب و کار بنگاه تاثیرگذار می‌باشند را به موقع شناسایی می‌کند (هاجری و همکاران، ۱۳۹۴).

تحلیل یافته‌ها

بر پایه اظهارات مدیران و کارشناسان ارشد بنگاه‌های صادرکننده صنعت شیرینی و شکلات که در گردآوری داده با پژوهشگران همکاری نمودند، تولیدکنندگانی که در بازارهای هدف صادراتی از موقعیت رقابتی مطلوبی برخوردار هستند و مصرف‌کنندگان تصویر مثبتی از برند آن‌ها دارند، به‌منظور بهره‌مندی از آن جایگاه مساعد اقدام به استفاده از ظرفیت تولیدکنندگان دیگر در قالب توافق‌نامه‌های برون‌سپاری

^۱. Zehir et al.

^۲. Chelariu et al.

می‌کنند. در حقیقت، آن‌ها از این قابلیت برای توسعه محصول/بازار خود و افزایش عملکرد بهره‌برداری بهینه‌ای می‌کنند. از سوی دیگر، برون‌سپاری امکاناتی را برای صادرکنندگان به وجود می‌آورد که فراخور فرصت‌های شناسایی شده در بازارهای صادراتی از فناوری و توانمندی‌های بنگاه‌های دیگر برای تصاحب سریع‌تر فرصت‌ها با صرف هزینه کمتر و بدون سرمایه‌گذاری مستقیم برخوردار شوند. که این سرعت العمل در پاسخ‌گویی به تقاضاهای متنوع بر عملکرد صادراتی تأثیر معناداری خواهد داشت. یکی دیگر از قابلیت‌هایی که بر ابعاد مالی و غیرمالی عملکرد تأثیرگذار می‌باشد، توسعه محصول جدید است. بنگاه‌های تولیدکننده صنعت شیرینی و شکلات با به‌کارگیری دانش نوین و شیوه‌های پیشرفته تولید، ایجاد فرایندهای جدید یا بازبینی مستمر و انطباق روندهای موجود با تغییرات محیطی اقدام به ارائه سریع محصولات جدید و متنوع با هدف کسب فرصت‌ها کرده یا کیفیت محصولات فعلی را بهبود می‌بخشند.

پس از شناسایی فرصت‌ها در بازارهای صادراتی، بنگاه برای سازگاری سریع با تحولات و پویایی محیط رقابتی باید برخوردار از توانمندی انطباق فرایندهای مدیریتی باشند. مولفه‌هایی همچون ایجاد فرایندهای نوین در تولید، اصلاح برنامه‌های بازاریابی، اصلاح شیوه‌های عملیاتی، اعمال تغییر در الگوهای تصمیم‌گیری و بازنگرایی در زنجیره ارزش. مدیران بنگاه‌هایی که فاقد توانایی و چالاکی لازم برای سازگاری فرایندهای سازمانی با تغییرات محیطی هستند، موفق به تصاحب و استفاده بهنگام از فرصت‌ها نمی‌شوند. آگاهی و شناسایی رویدادهای فناوری در صنعت شیرینی و شکلات، گزینش و کسب فناوری‌های مناسب قابلیت است که به بنگاه‌های تولیدکننده امکان تولید محصولات نوین بر پایه فناوری‌های پیشرفته را می‌دهد.

جایگزینی فناوری‌های نوین با فناوری موجود، کاهش بهای تمام شده و توسعه در تولید محصولات را به دنبال دارد که باعث می‌گردد که صادرکنندگان از فرصت‌های شناسایی شده در بازارهای صادراتی به نحو مطلوبی استفاده کنند. در بازارهای صادراتی با توجه به سرعت تغییرات و فشرده‌گی رقابت بین برندهای موجود از ملل مختلف، فرصت‌هایی شناسایی می‌گردد که بنگاه صادرکننده برای استفاده از آن‌ها باید قادر به تصمیم‌گیری سریع باشد. توانمندی مدیریت در تغییر/اصلاح خط‌مشی‌ها و روش‌های فروش، تمرکززدایی در رویه‌های تصمیم‌گیری مرتبط با مدیریت فروش و تفویض اختیار کنترل شده به نمایندگی‌ها، منجر به انعطاف‌پذیری و انطباق سیاست‌های فروش در بازارهای صادراتی می‌گردد.

هوشمندی مدیریتی از ابعاد قابلیت پویای رویکرد چابک است. مقوله مهمی که در تصاحب فرصت‌های بازارهای صادراتی و ارتقا عملکرد بنگاه در ابعاد مالی و غیرمالی تأثیرگذار می‌باشد. رویکرد استراتژیک، به‌کارگیری شیوه‌های نوین مدیریت، اصلاح یا تغییر روش‌ها و فرایندهای موجود به‌منظور بهره‌مندی از موقعیت‌های مناسبی است که در محیط رقابتی درک و شناخته می‌شوند و دارا بودن رویه‌های تصمیم‌گیری هوشمند، قابلیت‌هایی می‌باشند که مدیران کارخان و با تجربه را در پاسخ‌گویی بلادرنگ به تغییرات پیش‌بینی نشده محیطی در بازارهای صادراتی قدرتمند می‌سازد.

به‌راستی ارتباط دو سویه سازگاری مدل کسب و کار با هوشمندی مدیریتی و به‌کارگیری ایده‌ها موضوعی معنادار می‌باشد. مدل کسب و کار مجموعه‌ای از فعالیت‌های بهم پیوسته و مولفه‌های تصمیم‌گیری است که فرایند خلق ارزش را با گزینش و به‌کارگیری ایده‌های سازنده فراهم می‌آورد. فعالیت در محیط‌های متلاطم رقابتی در سطح بین‌المللی که بسیاری از رقبا حتی با امکانات زیربنایی و پشتیبانی‌های حکومتی

در آن تجارت می‌کنند، مستلزم بهره‌مندی بنگاه‌های تولیدکننده از هوشمندی مدیریت در خلق مدل کسب و کار صادراتی یا اعمال تغییرات در مدل فعلی بنگاه است. فرصتهایی در بازارهای صادراتی به وجود می‌آید که مدل کسب و کار موجود قادر به کسب منفعت بهینه از آن‌ها نمی‌باشد و نیاز به منطبق کردن عناصر مدل با تحولات و موقعیت‌های به‌وجود آمده هست. از جمله مباحث محوری در سازگاری مدل کسب و کار، استفاده از ایده‌های نوین و کارآمد می‌باشد. در واقع، هوشمندی مدیریت بنگاه و داشتن رویکرد سیستمی و مشارکت کارکنان متخصص و با تجربه در ارائه ایده و راه‌کار، نقش موثری در ایجاد مدل کسب و کار صادراتی اثربخش و یا اعمال تغییرات مقتضی در آن ایفا می‌کند. بنگاه‌هایی که توانایی سرمایه‌گذاری بر ایده‌های نوین ارائه شده از طرف نیروهای داخل سازمان یا ایده‌پردازان و پژوهشگران خارج از سازمان دارند، دستاورد بهتری در کسب فرصت‌ها خواهند داشت.

تحلیل متغیر "شکل‌دهی مجدد منابع برای پاسخ‌گویی به تهدیدهای محیط رقابتی"

متغیر "شکل‌دهی مجدد منابع برای پاسخ‌گویی به تهدیدها" مشتمل بر سه تم اصلی انعطاف‌پذیری استراتژیک، مدیریت دانش و بسط حوزه بازارها می‌باشد.

جدول (۴): تم‌های اصلی "شکل‌دهی مجدد منابع"

تم اصلی	تم فرعی	ردیف
انعطاف‌پذیری استراتژیک	پیکربندی مجدد فرایندها	۱
	پیکربندی مجدد مدیریت منابع	۲
	بازنگری مدیریت توزیع	۳
مدیریت دانش	بهبودی مدیریت دانش	۴
	یکپارچه‌سازی تجربیات	۵
بسط حوزه بازارها	گسترش بازار و محصول	۶

میزان توانایی بنگاه در شناسایی تغییرات و تحولات عمده محیطی و سرعت انطباق‌پذیری با آن‌ها را انعطاف‌پذیری استراتژیک تعریف می‌کنند. همچنین، انعطاف‌پذیری استراتژیک تحت عنوان قابلیت بنگاه برای دگرگونی موقعیت رقابتی خود در بازار به‌وسیله تغییر استراتژی‌های و رویه‌های موجود شناخته می‌شود. شرایط عدم قطعیت محیط رقابت، تهدیدی مهم برای بنگاه‌ها می‌باشد. با این حال، سازمان دارای انعطاف‌پذیری استراتژیک قادر به پاسخ‌گویی مناسب و به‌موقع به این نوع تهدیدها است و حتی آن‌ها را تبدیل به فرصت می‌نمایند (اعرابی و دانش‌پور، ۱۳۸۶). مدیریت دانش به‌عنوان دارایی نامشهود در طی سالیان گذشته مورد توجه مدیران بنگاه‌ها قرار گرفته است. حاصل استقرار مدیریت دانش، بهبود کیفیت فعالیت‌های سازمانی و افزایش عملکرد می‌گردد. علاوه بر آن، توان تصمیم‌گیری و اثربخشی را ارتقا می‌دهد که این موضوع منتج به توانمندی پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان، سازگاری و انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی می‌گردد. مدیریت دانش از دو بعد اصلی تشکیل شده است؛ اول، اطلاعات مورد نیاز بنگاه را در زمان مناسب فراهم می‌آورد. دوم، مجموع فعالیت‌های کسب، تلفیق، توزیع، کاربرد امور مربوط به خلاقیت دانش به‌منظور اصلاح و بهبود فرایندهای عملیاتی است که منجر به خلق مزیت رقابتی می‌گردد (درگاهی، ۱۳۹۷).

بسط حوزه بازارها: در ادبیات علم بازاریابی، تنوع بازار یا گسترش بازار اختصاص منابع بنگاه به تعداد بیشتر و متنوع‌تر بازارها با هدف دستیابی به انعطاف‌پذیری و کاهش ریسک ناشی از متمرکز کردن منابع در گستره محدوده بازارها تعریف شده است (آلبام و همکاران^۱، ۲۰۱۶).

تحلیل یافته‌ها

شرایط عدم قطعیت محیط رقابت تهدیدی مهم برای صادرکنندگان شیرینی و شکلات می‌باشد. بنگاه‌هایی که دارای قابلیت پیکربندی مجدد فرایندهای سازمانی هستند، رویه‌های عملیاتی انعطاف‌پذیری دارند و فرایندهای مدیریت تولید را با هدف بازدهی بیشتر به‌طور مستمر بهبود می‌بخشند، قادر به پاسخ‌گویی به‌هنگام به تهدیدهای شناخته شده خواهند بود و حتی آن‌ها را به فرصت تبدیل می‌نمایند. مدیریت توزیع کالاهای مصرفی نظیر محصولات تولیدکنندگان شیرینی و شکلات در بازارهای صادراتی نقش بسیار محوری را در اثرگذاری بر عملکرد بنگاه ایفا می‌کند. تعامل و ارتباط پیوسته با توزیع‌کنندگان و نمایندگان‌ها درک و شناسایی تهدیدهای محیطی را برای صادرکنندگان امکان‌پذیر می‌سازد.

بنگاه‌هایی که توانایی انطباق سیاست‌گذاری‌های مدیریت توزیع با تحولات محیط رقابتی و بررسی و نظارت مستمر بر عملکرد شبکه‌های توزیع را دارند، در صورت لزوم اقدام به بازنگری در همکاری با توزیع‌کنندگانی می‌کنند که کارکرد مناسبی در راستای تحقق اهداف بنگاه نداشته‌اند. این امر واکنش مناسب و به‌جایی در مقابل تهدیدهایی می‌باشد که می‌تواند بر اجرای استراتژی‌ها و عملکرد آن‌ها تاثیر منفی داشته باشد.

یکی از مخاطره‌های عمده در بحث تجارت بین‌المللی، متمرکز کردن منابع در گستره محدوده بازارها است. متأسفانه بسیاری از صادرکنندگان ایرانی فاقد توانایی ایجاد تنوع در بازارهای صادراتی می‌باشند و با دیدگاهی سنتی بیشتر تمایل و گرایش به انجام مبادلات تجاری با کشورهای همسایه دارند. این موضوع نه‌تنها باعث از دست دادن فرصت‌های موجود در بازارهای دیگر را دارد، بلکه عملکرد مالی بنگاه را نیز می‌تواند کاهش داده و به‌کارگیری بهینه منابع تولید برای توسعه و گسترش فعالیت‌های تجاری را محدود کند. بنگاه‌های موفق در مقوله تجارت بین‌المللی و صادرات محصولات شیرینی و شکلات که پژوهشگران اقدام به گردآوری اطلاعات از آن‌ها کرده‌اند، اظهار داشته‌اند که انعطاف‌پذیری فرایندهای عملیاتی، توجه جدی به بهبود کیفیت محصولات موجود و ارائه مستمر محصولات جدید، قابلیت‌هایی هستند که باعث بسط حوزه بازارها شده و تهدیدهای ناشی از عملکرد رقبا و دیگر مخاطرات را کاهش می‌دهند. متغیر دیگر، قابلیت پویای انعطاف‌پذیری استراتژیک، پیکربندی مجدد مدیریت منابع بنگاه می‌باشد. با هدف مقابله با تغییرات و تحولات محیط رقابتی در بازارهای هدف، بنگاه‌های برخوردار از قابلیت مذکور، به‌طور هوشمندانه‌ای اقدام به بازنگری منابع خود کرده و بنا به فراخور پاسخ به تهدیدهای محیطی، آن‌ها را جمع، ترکیب و جایگزین می‌کنند. یا با شناسایی و جذب منابع مکمل از محیط خارجی بنگاه، توانمندی‌های جدیدی که نیاز به آن‌ها می‌باشد را ایجاد می‌کنند. در واقع، قابلیت پیکربندی مجدد منابع به بنگاه‌های صادراتی کمک می‌کند تا موقعیت‌هایی که سودآوری بیشتری دارد را تقویت نمایند. بهسازی مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی تجربیات، مولفه‌های قابلیت پویای مدیریت دانش می‌باشند. بنگاه‌های صادرکننده شیرینی و شکلات که به‌صورت مستمر و فعال در بازارهای بین‌المللی حضور دارند با تهدیدها

¹. Albaum et al.

و ریسک‌های مختلفی طی دوران تجارت مواجه شده‌اند. آن‌هایی که توانمندی یکپارچه‌سازی راه‌کارهای موثر پیشین در پاسخ به تهدیدها و تجمیع تجربه و دانش متخصصان در نحوه مدیریت مسائل و مشکلات را دارند، چالاک‌تر راه‌کار مقابله با تهدیدها را می‌یابند. با توجه به پویایی رقابت در تجارت بین‌المللی و تغییرات سریع عوامل محیطی، بنگاه‌هایی که دارای تفکر سیستمی و بهره‌مند از نظام مشارکتی در ارائه راه‌کار می‌باشند، تهدیدها را پیش از وقوع درک و شناسایی کرده و واکنش حرفه‌ای و موثری به آن‌ها نشان می‌دهند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

صنعت شیرینی و شکلات سهم به‌سزایی در صادرات غیر نفتی ایران دارد. اهمیت دستیابی به عملکرد موفق در عرصه تجارت بین‌الملل و دغدغه‌ای که بنگاه‌های صادرکننده صنعت شیرینی و شکلات نسبت به حفظ جایگاه رقابتی و توسعه فعالیت در بازارهای هدف صادراتی دارند، مسائلی است که مدنظر پژوهشگران بوده و با قصد دستیابی به یافته‌های دانش افزا تلاش کرده‌اند. شناسایی متغیرهای قابلیت‌های پویای محوری و لازم برای ارتقا عملکرد صادراتی بنگاه‌های فعال در امر صادرات شیرینی و شکلات هدف از انجام پژوهش حاضر بوده است.

تحلیل یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده این است که متغیر حس و درک پویایی محیط رقابتی مشتمل بر قابلیت‌های پویای هوشمندی رقابتی و توسعه نوآورانه، متغیر تصاحب و استفاده از فرصت‌های شناسایی شده شامل قابلیت‌های پویای رویکرد چابک، توسعه سریع محصول و هوشمندی فناوری و قابلیت‌های انعطاف‌پذیری استراتژیک، مدیریت دانش و بسط حوزه بازارها قابلیت‌های پویای متغیر شکل‌دهی مجدد منابع برای پاسخ به تهدیدهای محیطی می‌باشند که بر عملکرد صادراتی بنگاه‌های صادرکننده صنعت شیرینی و شکلات تاثیرگذار هستند.

الگوی حاصل از تحلیل تماتیک پژوهش حاضر از منظر محتوایی در ادبیات پژوهشی مقوله قابلیت‌های پویا در داخل کشور کاملاً منحصر به فرد و بدیع می‌باشد. اما از دیدگاه تشابه با پژوهش‌های بین‌المللی مرتبط با موضوع پژوهش، می‌توان مقایسه‌ای با مطالعات گذشته انجام داد که در متون ذیل به آن‌ها پرداخته می‌شود.

پنگ و لین^۱ (۲۰۱۷)، در نتایج حاصل از پژوهش بازار گرای را جزو مهم‌ترین متغیرهای قابلیت‌های پویا می‌دانند که بر عملکرد بین‌المللی بنگاه‌های صادرکننده تایوان تاثیرگذار می‌باشد. پیش‌بینی نیازهای مشتریان، گردآوری دائمی اطلاعات از تحولات بازار، خواسته‌های مشتریان، تغییر در ترجیحات، فعالیت و رفتار رقا امری محوری در بازار گرای محسوب می‌گردد. همچنین آن‌ها توانمندی طراحی محصول جدید را که حاصل پژوهش و توسعه است از ابعاد اساسی قابلیت‌های پویا بیان می‌دارند که بر عملکرد بنگاه‌های کوچک و متوسط صادرکننده دارای تاثیر معناداری می‌باشد. تارتگیلیون و همکاران^۲ (۲۰۱۹)، در بخشی از یافته‌های پژوهش اظهار می‌دارند که فعالیت‌های پژوهشی، گردآوری درست اطلاعات از منابع مختلف نظیر خریداری اطلاعات و تحلیل‌های محیطی از موسسات مشاور بازار در بازارهای هدف صادراتی، توزیع‌کنندگان محلی و دیگر همکاران از جمله قابلیت‌های پویا در مبحث حس‌گری و شناسایی پویایی

^۱. Peng & Lin.

^۲. Tartaglione et al.

محیط رقابتی می‌باشند که امکان دریافت و تشخیص به‌موقع فرصت‌ها و تهدیدهای موجود را فراهم می‌کنند.

توانمندی فناورانه که حاصل جذب ایده و خلاقیت می‌باشد و ارتباط قوی و موثری با مقوله پژوهش و توسعه دارد، منجر به بهبود بهره‌وری عملیاتی بنگاه‌های صادرکننده خدمات می‌گردد. مطالب مذکور حاصل مطالعه نوروان و همکاران^۱ (۲۰۲۱) می‌باشد که از آن‌ها به‌عنوان قابلیت‌های پویای بنگاه‌های صادرکننده خدمات در صنایع گوناگون کشور مالزی یاد شده است. حسن و وانگ^۲ (۲۰۱۹)، حاصل مطالعه خود را چنین بیان می‌کنند که جذب و استفاده از ایده‌های برجسته منجر به نوآوری می‌گردد که این امر توسعه محصولات جدید یا بهبود کیفیت محصولات فعلی مطابق با استانداردهای بازارهای صادراتی را به همراه دارد. همچنین نوآوری فرایندها منجر به انطباق آن‌ها با تغییرات محیطی با هدف تصاحب فرصت‌ها می‌گردد.

ایلینک^۳ (۲۰۱۷)، در بیان نتایج پژوهشی که هدف آن شناسایی ابعاد قابلیت‌های پویا تاثیرگذار بر عملکرد بین‌المللی بنگاه‌های صادرکننده روسیه و شرق اروپا است، انعطاف‌پذیری فرایندهای سازمانی و سازگار کردن مدل کسب و کار را که حاصل هوشمندی مدیریتی می‌باشد، به‌عنوان قابلیت‌های پویا معرفی می‌کند. وانگ و همکاران^۴ (۲۰۱۸)، اظهار می‌کنند که انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریتی و سازمانی منجر به افزایش قدرت رقابتی بنگاه‌های صادرکننده کره جنوبی می‌گردد که این امر ارتقا عملکرد بنگاه‌های مذکور را به دنبال خواهد داشت. لینو و فرمیسانو^۵ (۲۰۱۸)، در بیان یافته‌های پژوهش خود اظهار داشتند که پیکربندی مجدد منابع داخلی و انطباق آن‌ها با تغییر و تحولات بازارهای صادراتی و بازرگاری در مدیریت توزیع منجر به افزایش عملکرد بنگاه‌های صادرکننده در بازارهای بین‌المللی می‌گردد.

پیشنهاد‌های کاربردی

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد‌های کاربردی ذیل برای مدیران صنعت شیرینی و شکلات از سوی پژوهشگر ارائه می‌شود. مدیران می‌توانند از آنها در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات نظام‌مند در خصوص فعالیت‌های صادراتی بنگاه‌های خود استفاده نمایند.

پیشنهاد می‌گردد مدیران نسبت به تقویت فعالیت‌های مرتبط با هوشمندی بازار همچون توانمندی گردآوری مستمر اطلاعات در حس و درک نیازها، خواسته‌ها، سلیقه و ترجیحات انتخاب مشتریان در بخش‌های گوناگون بازار کوشش نمایند.

پیشنهاد می‌شود مدیران به‌منظور اعمال واکنش مقتضی به تهدیدهایی که از سوی رقیب وجود دارد، با روش‌های مختلفی مانند کسب اطلاعات از نمایندگی‌ها و شبکه‌های توزیع محلی و انجام دائمی تحقیقات بازار، نحوه فعالیت و تغییرات ساختاری در رفتار رقیب و شناسایی محصولات جدیدی که وارد بازار می‌گردد، رقیب را مورد ارزیابی مستمر و سیستماتیک قرار دهند.

تهیه و ارائه مستمر گزارش‌های تحلیلی در مورد بازارهای صادراتی و به اشتراک گذاشتن اطلاعات حاصله در سطح واحدهای بنگاه برای مدیرانی که نگرش مثبت و اعتقاد به جذب ایده‌ها و طرح‌های خلاقانه از

¹. Norwan et al.

². Hassan & Wang.

³. Ilinykh.

⁴. Wang et al.

⁵. Lino & Ferrisano.

جانب کارکنان متخصص را دارند، این امکان را فراهم می‌آورد که در رویارویی با تهدیدهای محیطی و واکنش صحیح و بهنگامی داشته باشند.

پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد نگاهی آینده‌نگر به موضوع سرمایه‌گذاری مستمر در امر پژوهش و توسعه داشته باشند. زیرا بسیاری از پیشرفت‌های اخیر صنعت شیرینی و شکلات حاصل پژوهش و توسعه می‌باشد و بنگاه‌هایی که توانایی به‌کارگیری دانش متخصصان ممتاز در بخش تحقیق و توسعه و بهره‌مندی از مشاوره با موسسه‌های پژوهشی را دارند، درک و شناسایی بهتر و به‌موقعی از خواسته‌های مشتریان در بازارهای هدف صادراتی و تغییرات در سلیقه و ترجیحات آنها دارند.

به‌منظور کسب و استفاده چالاک از فرصت‌های شناسایی شده در بازارهای صادراتی و سرعت‌العمل در پاسخگویی به تقاضاهای متنوع مشتریان، پیشنهاد می‌شود مدیران از ظرفیت و توانمندی‌های بنگاه‌های دیگر در داخل یا خارج کشور در چارچوب توافقنامه‌های برون‌سپاری، برخوردار شوند.

با توجه به تاثیر توسعه سریع محصول جدید بر عملکرد صادراتی، پیشنهاد می‌شود مدیران نسبت به استفاده از دانش نوین و تلفیق آن با قابلیت‌های عملیاتی بنگاه، اصلاح رویه‌های مدیریتی، توسعه شیوه‌های پیشرفته تولید و اعمال تغییرات در زنجیره ارزش بنگاه در راستای ارائه محصولات متنوع و بهبود کیفیت محصولات موجود اهتمام ورزند.

با هدف کسب فرصت‌های شناسایی شده، ضرورت دارد که مدیران پس از شناسایی فناوری‌های نوین و پیشرفته در صنعت شیرینی و شکلات اقدام به تصاحب و به‌کارگیری آنها نمایند. این امر، تولیدکنندگان را در تولید محصولات جدید بر اساس فناوری‌های پیشرفته و کاهش بهای تمام شده توانمند می‌سازد.

بهره‌مندی از توانمندی‌های مدیریتی همچون به‌کارگیری شیوه‌های جدید برآورده‌سازی تقاضا، بازنگری در زنجیره ارزش و تغییر/بازنگری در فرایندهای سازمانی به بنگاه امکان کسب و استفاده از فرصت‌های شناسایی شده را می‌دهد. این امر مدیران کارخان را در پاسخگویی بهنگام به پویایی محیط رقابتی بازارهای صادراتی قدرتمند می‌سازد.

پیشنهاد می‌گردد مدیران ارشد بنگاه‌ها با هدف تسریع در پاسخگویی مقتضی به تغییرات محیطی، در سیاست‌گذاری‌های فروش انعطاف‌پذیر باشند. رویکرد مدیران در تمرکز زدایی کنترل شده و تفویض اختیار در تصمیم‌گیری مرتبط با مدیریت فروش به نمایندگی‌ها در بازارهای صادراتی منجر به انطباق سیاست‌های فروش متناسب با تغییرات محیطی در آن بازارها می‌گردد.

پیشرفت‌های قابل توجهی طی چند دهه اخیر در صنعت شیرینی و شکلات بدست آمده که بسیاری از آنها به سبب نوآوری‌های تولیدکنندگان بوده است. لذا به مدیران بنگاه‌های صادرکننده در آن صنعت پیشنهاد می‌شود به منظور حفظ موقعیت رقابتی، نسبت به سرمایه‌گذاری و به‌کارگیری ایده‌های نوین که می‌توانند زمینه ساز نوآوری و توسعه بنگاه گردد، کوشش جدی نمایند.

به مدیران بنگاه‌های صادرکننده صنعت شیرینی و شکلات پیشنهاد می‌گردد به منظور انطباق با تغییرات و تحولات محیطی و انتفاع از فرصت‌های شناسایی شده و اعمال واکنش مناسب به تهدیدهای محیطی، مدل کسب و کار فعلی را با انجام تغییرات مقتضی سازگار کنند.

پیشنهاد می‌گردد مدیران صادرات عملکرد شبکه توزیع و نمایندگی‌ها در بازارهای هدف صادراتی را به‌طور مستمر مورد بررسی و نظارت قرار دهند و در صورت لزوم اقدام به بازنگری در همکاری با توزیع‌کنندگانی کنند که کارکرد مناسبی در راستای تحقق اهداف بنگاه نداشته‌اند. با در نظر گرفتن مسائل و مشکلات حمل و نقل در شرایط تحریم، بهتر است به جهت ممانعت از تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان، بنگاه‌های صادرکننده اقدام به تهیه انبارهای ذخیره کالا در کشورهای هدف صادراتی نمایند.

حمایت مدیران از اشتراک و تسهیم دانش با استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات باعث دستیابی سریع به اطلاعات و به‌روز رسانی دانش موجود می‌گردد. بنگاه‌هایی که برخوردار از قابلیت پویای مدیریت دانش می‌باشند، امکان انطباق چالاک‌تر و بهتری با تلاطم محیط‌های رقابتی دارند.

منابع

اعرابی، سید محمد و دانش پور، میترا. (۱۳۸۶). الگوهای انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی. **نشریه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**. ۱۸(۵۵): ۱-۲۱.

بساق زاده، نرجس؛ مرادی، محمود و تمیمی، محمد. (۱۳۹۹). تبیین مزیت رقابتی شرکت‌های صادراتی ایران با رویکرد نظریه قابلیت پویا و دوسوتوانی سازمانی. **مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی**. ۳(۱): ۲۱-۴۴.

حقیقی، محمد (۱۳۹۹). بازرگانی بین‌الملل: نظریه‌ها و کاربردها. **انتشارات دانشگاه تهران**.

درگاهی، حسین؛ اسدی، صدیقه؛ احمدی، بتول و محمودی، محمود. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با خلاقیت و نوآوری سازمانی. **فصل‌نامه بیمارستان**. ۱(۶۴): ۹۷-۱۰۸.

ده یادگاری، سعید (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین ابعاد مزیت رقابتی و عملکرد صادراتی شرکت‌های ایرانی صادرکننده سنگ‌های تزئینی. **پژوهش‌نامه بازرگانی**. ۱۰(۳۷): ۱۳۳-۱۵۲.

رادفر، رضا؛ خمسه، عباس؛ سرافراز، علی و سرافراز، داوود. (۱۳۸۸). ضرورت پرداختن به توسعه محصولات جدید و نقش نوآوری، R&D و فناوری در آن، **فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد**. ۱۸(۳): ۱-۱۰.

رنجبر، مصطفی؛ الباسی، مهدی و توکلی، غلامرضا. (۱۳۹۶). مروری بر مفهوم هوشمندی فناوری (تعاریف، ساختارها، فرایند، روش‌ها و ابزارها)، **دو فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی**. ۳۰(۳): ۴۷-۵۸.

روستا، احمد؛ ونوس، داور و ابراهیمی، عبدالحمید. (۱۳۹۹). مدیریت بازاریابی، تهران: **انتشارات سمت**.

ناصری فر، وحید؛ دهدشتی شاهرخ، زهره؛ تقوی فر، محمد تقی و فرزانه حسن زاده، ژاله. (۱۳۹۷). عوامل موثر بر صادرات کارآفرینانه از دیدگاه قابلیت‌های پویا. **مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی**. ۱(۳): ۲۳-۴۲.

نظری پوری، امیرحوشنگ؛ سپهوند، رضا و مسعودی‌راد، منا. (۱۳۹۵). بررسی نحوه شکل‌گیری هوشمندی رقابتی بر اساس رویکرد قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش. **فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین**. ۲۲(۳): ۱۴۷-۱۶۰.

نوروزی، حسین؛ عبدالله پور، سجاد؛ گنجلی وند، سمیه و معصومی، سیده غزل. (۱۳۹۷). تأثیر بازار گرایبی صادرات بر افزایش صادرات در صنعت خشکبار. **مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی**. ۱(۳): ۱۰۳-۱۲۳.

هاجری، مهدی؛ حاجی حسینی، حجت‌الله و حمیدی، مهدی. (۱۳۹۴). ارائه مدل فرآیند هوشمندی فناوری در شرکت‌های کوچک و متوسط. *نشریه صنعت و دانشگاه*. ۸(۲۷): ۱-۱۲.

- Albaum, G. Duerr, E., & Josiassen, A. (2016). *International Marketing and Export Management*, Harlow: Pearson Education Ltd.
- Barreto, Ilidio. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1): 256-280.
- Beleska-Spasova, Elena; Glaister, Keith W.; Stride, Chris (2014). Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters, *Journal of World Business* 47: 635-647.
- Bogodistov, Y. (2013). Multilevel model of dynamic capabilities. Presented at the *Annual Conference of the European Academy of Management EURAM*, Istanbul, Turkey.
- Braun, Virginia and Clarke, Victoria (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in Psychology*, 33: 77-101.
- Chelariu, C.; Johnston, W. J. and Young, L. (2002). Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments. *Journal of Business Research*, 55: 141-147.
- Cillo, Paola – Verona, Gianmario – Vicari Salvio. (2007). The interlink between resources and capabilities: towards a theoretical frame for the development of dynamic capabilities. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4(1): 111-131.
- Deng, P., Liu, Y., Gallagher, V. C., & Wu, X. (2018). International strategies of emerging market multinationals: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Management and Organization*, (January), 1-18.
- Descotes, R.M, & Walliser, B. (2018). International marketing related competences and SMEs export performance during the recession. *Cairn. Info Matieres A Reflexion*, 3(21): 61-82.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 22: 1105-1121.
- Han, C. N., & Cha, Y. B. (2018). The Effect of Entrepreneurship of SMEs on Corporate Capabilities, Dynamic Capability and Technical Performances in South Korea. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(4): 135-147.
- rrr rddd J.B., ” Rllly, C.A. III nnd Tushman, .. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action. *California Management Review*, 49: 21-43.
- Hassan, Majidah & Awang, Zainudin. (2019). Exploring the Capabilities for Export Enhancement of Malaysian Small and Medium Enterprises (SMEs) in Food and Beverages Industry: A Preliminary Findings, *Journal of Management and Operation Research*, 1(21).

- Hazem ALI, Yunhong HAO, Chen AIJUAN. (2020). *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9): 527-536.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. London: *Blackwell*.
- Hwang, Kyung., Sung, Eul., Cho, Dae, (2018). The Influence of Dynamic Capabilities on the Competitive Capabilities and Performance of Export Venture Firms in Korea. *Korean Society of Management Information Systems Management and Information Research*, 37(1).
- Ilinykh, Dmitry, (2017). Dynamic capabilities of international companies from Russia and CEE region. aa ser's Thssss, *St. Petersburg University*.
- Katsikeas, C.S, Leonidou, L.C. and Morgan, N.A. (2000) Firm-level export performance assessment: Review, evaluation and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4): 493-511.
- Laaksonen, Ola & Peltoniemi, Mirva. (2018). The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20:184–205.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Business Research*, 55(1): 51-67.
- Norwan, Ahmad, Ng, Siew Imm, Norazlyn, Kamal Basha & Yuhanis, Abdul Aziz. (2021). How do the dynamic capabilities of Malaysian service small and medium-sized enterprises (SMEs) translate into international performance? Uncovering the mechanism and conditional factors, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 16(1): 1-27.
- Peng, Yao, Lin, Ku (2017). The effect of global dynamic capabilities on internationalizing SMEs performance. *Baltic Journal of Management*, 12(2).
- Rouach, D., & Santi, P. (2009). Competitive intelligence adds value, *European management journal*, 19(5): 200-224.
- Sedidgh, M.S., Alashban, A. A. (2009). An analysis of product-market strategy and export performance: evidence from SMEs in Saudi Arabia, *International Journal of Entrepreneurship*, 13:49-65.
- Tartaglione, Andrea Moretta., Sanguigni, Vincenzo. Cavacece, Ylenia., Fedele, Maria. (2019). Analyzing the Role of Dynamic Capabilities in the Internationalization of Gradual Global SMEs. *International Business Research*, 12(12): 61.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management and Organization*, 24(3):359–368.
- Yulia, Aspinall. (2011). Competitive intelligence in the biopharmaceutical industry: The key elements, *Business Information Review*, 28:101-104.
- Zavidna, Liudmyla, Petro M. Makarenko, Ganna Chepurda, Olena Lyzunova, Nadiia Shmygol. (2019). Strategy of Innovative Development as an Element to

Activate Innovative Activities of Companies, *Academy of Strategic Management Journal*. 18(4).

Zehrr, C., öö, .. , & Ill d,, .. (2015). The mddiiii ng roee of innovooon capability on market orientation and export performance: An implementation on SMEs in Turkey. *Social and Behavioral Sciences*, 207:700-708.

Zhou, T., Lin, G.-j., & Li, Y. (2010). Determinants of interest in the acquisition of export skills. *Journal of Technology Management for Chinese exporters*, 196-212.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13:339-351.

