

## عوامل مؤثر بر صادرات کارآفرینانه از دیدگاه قابلیت‌های پویا

وحید ناصحی فر<sup>۱\*</sup>، زهره دهدشتی شاهرخ<sup>۲</sup>، محمدتقی تقوی فر<sup>۳</sup>، ژاله فرزانه حسن‌زاده<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۱۶

### چکیده

توسعه صادرات به‌ویژه صادرات کالاهای صنعتی یکی از شاخص‌های رشد و توسعه‌یافتگی یک کشور است. از این رو، هدف اصلی این تحقیق شناسایی عوامل مؤثر بر صادرات کارآفرینانه بنگاه‌های صادراتی صنایع غذایی با توجه به ویژگی‌های صادرکنندگان نمونه و درک چابکی و چگونگی مؤلفه‌های مؤثر بر این مفهوم از دیدگاه قابلیت‌های پویا است. بدین منظور از روش کتابخانه‌ای و پژوهش کیفی (تحلیل محتوا) برای ارائه مدل در مرحله اول تحقیق استفاده گردید. مدل به‌دست‌آمده موردبررسی به روش کمی قرار گرفت و بر اساس مدل پرسشنامه‌ای تنظیم شد. جامعه آماری در این تحقیق نیز شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعت مواد غذایی است و روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند است. از کل پرسشنامه‌های ارسال شده برای نمونه آماری ۲۱۰ نفری تعداد ۱۹۳ پرسشنامه جهت تحلیل مناسب تشخیص داده شد. محقق با این تعداد پرسشنامه کار تحلیل را آغاز نمود و مدل معادلات ساختاری را اجرا کرد و برای این منظور از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. نتایج نشان داد که ۴ بعد از ۵ بعد قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها بر قابلیت پیکربندی مؤثر است و محیط کلان دارای تأثیر منفی بر قابلیت پیکربندی است. همچنین محیط خرد دارای ویژگی تعدیل‌گری در رابطه بین دو متغیر است. از طرف دیگر قابلیت پیکربندی بر صادرات کارآفرینانه مؤثر است.

**کلمات کلیدی:** کارآفرینی بین‌الملل، صادرات کارآفرینانه، صادرات غیرنفتی، صنایع غذایی، قابلیت‌های پویا.

**طبقه‌بندی JEL:** M1، M16، M29.

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول): Email: vahid.n3004@gmail.com

(vahid.n3004@gmail.com)

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

۳. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

۴. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

## مقدمه

ایران با وجود اینکه در سال‌های اخیر موفقیت‌هایی در زمینه صادرات غیرنفتی به دست آورده ولی این موفقیت بیشتر مربوط به کالاها و مشتقات نفتی است. از سوی دیگر ارزش اقلامی که از کشور خارج می‌شود بسیار کمتر از ارزش اقلام وارداتی است. از این رو، می‌باید در ایران به تقویت بنگاه‌های صادراتی در زمینه غیرنفتی و توان رقابت‌پذیری آن‌ها در عرصه بین‌الملل توجه شود. یکی از صنایعی که می‌توان به آن توجه کرد و کشور دارای پتانسیل لازم هست صنایع غذایی است؛ اما با وجود پتانسیل‌های بالایی که کشور در حوزه صنایع غذایی دارد. در حال حاضر تراز بازرگانی کشور در این حوزه منفی است (اتاق بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی استان تهران، ۱۳۹۶)؛ بنابراین کشور در آینده‌ای نه‌چندان دور در زمینه صنعت مواد غذایی با بحران روبه‌رو می‌شود و لازم است که از نظر افزایش توان رقابتی در سطح جهانی خود را تقویت کند.

از طرف دیگر، در کشور ما علی‌رغم حضور کمی قابل‌توجه صنایع کوچک و متوسط در ساختار صنعتی (حدود ۹۵ درصد) به‌ویژه صنایع غذایی، این واحدها با مشکلاتی روبرو هستند و بنگاه‌های کوچک ایران قادر نبوده‌اند دارای مزیت نسبی نسبت به بنگاه‌های بزرگ در توسعه صنعتی و اقتصادی کشور باشند. همچنین قدرت بازاریابی این بنگاه‌ها برای فروش محصولات خود به علت عدم اطلاع کافی از نیازهای بازار در اقصی نقاط کشور و همچنین بازارهای خارج از کشور به نسبت ضعیف است (امین بیدختی و زرگر، ۱۳۹۰). به‌گونه‌ای که کمیسیون کشاورزی و صنایع غذایی اتاق تهران بیان می‌کند که میزان تجارت خارجی محصولات در بخش صنایع غذایی رشد چندانی نداشته و روبه کاهش است (اتاق بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی استان تهران، ۱۳۹۶). از این رو در این تحقیق بر روی صنایع غذایی و توان صادراتی آن‌ها تمرکز شده است.

از سوی دیگر از بعد بررسی شکاف ادبیات موضوع در بازاریابی بین‌الملل و بنگاه‌های کوچک و متوسط، می‌توان گفت که انتقاد وارده به دیدگاه‌های موجود در این حوزه‌ها این است که به دنبال شناسایی و به‌کارگیری منابع و توانمندی‌های موجود سازمان هستند و دیدی ایستا دارند (تیس، ۲۰۰۹). از این رو، در این تحقیق عوامل مؤثر بر توان بنگاه‌ها جهت صادرات کارآفرینانه از دیدی پویا یعنی دیدگاه قابلیت‌های پویا بررسی می‌شود درحالی‌که قبلاً نیز اشاره شد، در تحقیقات گذشته الگوهایی که در مورد صادرات کارآفرینانه ارائه شده از دیدگاه‌های ایستا و درون محور مانند دیدگاه منبع محور (ناوارو-گارسیا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ تیلور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳؛ پرانگ و وردیر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱) بوده است. چنانکه تیس (۲۰۰۷) بیان

---

1. Teece  
2. Navarro-Garcia et al.  
3. Taylor  
4. Prang & Verdier

می‌کند قابلیت‌های پویا شامل قابلیت‌های حس کردن، تصرف کردن فرصت‌ها و شکل‌دهی مجدد دارایی‌های ملموس و ناملموس با توجه به فرصت‌هاست که باعث حفظ رقابت‌پذیری سازمان به‌ویژه در محیط‌های بین‌الملل می‌شود.

نکته دیگر در خصوص ماهیت قابلیت‌های پویا این است که این رویکرد به‌خوبی تلاش نموده تا از مفاهیم و مبانی سایر رویکردهای مبتنی بر منابع نظیر مدیریت دانش، سازمان‌های یادگیرنده، مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار و ... جهت بسط خود استفاده نماید. به‌عبارت‌دیگر قابلیت‌های پویا ناشی از مکانیسم‌های یادگیری و منابع ناملموس سازمان است که امروزه می‌توانند در ایجاد مزیت رقابتی پایدار و تداوم فعالیت‌های سازمان در بازار بسیار مؤثر باشند و توجه به این قابلیت‌ها می‌تواند نقش اهرمی در افزایش سوددهی سازمان در بازارهای بین‌الملل که عرصه رقابت سخت‌تر و ناشناخته‌تر است داشته باشند به‌ویژه در مورد شرکت‌های کوچک و متوسط (راملی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ افرات و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). علاوه بر این، باید توجه داشت که در هر صنعتی انواع مختلف قابلیت‌های پویا را می‌توان شناسایی کرد که باهم متفاوت هستند؛ بنابراین می‌توان گفت قابلیت‌های پویا به‌طور مبهم شناسایی شده‌اند. چنانکه هلفات و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در صنعت نفت آمریکا بیان می‌کند که تحقیق و توسعه در این صنعت قابلیت پویاست. رودریگز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) قابلیت یادگیری، انطباق-توسعه بازار و انعطاف‌پذیری را قابلیت پویا می‌داند. مالیک و کتابه<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) به یادگیری سازمانی، مهندسی معکوس و انعطاف‌پذیری تولید اشاره می‌کنند؛ بنابراین شکاف تحقیقاتی دیگر، مبهم بودن مفهوم قابلیت‌های پویا در صنایع غذایی است که در این تحقیق به دنبال پاسخگویی به آن هستیم.

از طرف دیگر اکنون یکی از دغدغه‌های متخصصین حوزه کسب‌وکار مستندسازی و مدل‌سازی رویه‌های کارآفرینان در بخش‌های مختلف عملکردی از جمله حوزه بازاریابی و بین‌الملل است؛ اما صادرات کارآفرینانه که بخشی از کارآفرینی بین‌المللی است چندان موردتوجه قرار نگرفته است (هلز و وان استل<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱؛ ناوارو-گارسیا و همکاران، ۲۰۱۶). درواقع می‌توان گفت، یک خلأ تحقیقاتی در حوزه کارآفرینی بین‌المللی است (مینلا و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). همچنین الگوهایی که در بحث کارآفرینی بین‌المللی ارائه شده بیشتر در مورد شرکت‌های بزرگ و جهانی بوده و کمتر به شرکت‌های کوچک و متوسط به‌ویژه در کشورهای درحالی‌که توسعه توجه شده است (تیلور، ۲۰۱۳). ازاین‌رو با توجه به شکاف‌های موجود در ادبیات موضوع و مسئله صادرات غیرنفتی در کشور، در این تحقیق به دنبال

1. Ramllee

2. Efrat et al.

3. Helfalt et al.

4. Rodriguez et al.

5. Malik & Kotabe

6. Hessels & Vanstel

7. Mainela et al.

شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه صادرات کارآفرینانه بنگاه‌های تولیدی صنایع غذایی ایران از دیدگاه قابلیت‌های پویا هستیم.

## مبانی نظری تحقیق

### دیدگاه قابلیت‌های پویا

تیس (۲۰۰۹) بیان می‌کند که قابلیت‌های پویا بیانگر قابلیت‌های نوآوری در سازمان جهت: الف) شناسایی فرصت‌ها، ب) تصرف کردن آن‌ها، ج) اداره کردن تهدیدها به‌واسطه ترکیب و پیکربندی مجدد دارایی‌ها در داخل و خارج مرزهای سازمان.

### قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها<sup>۱</sup>

همان‌گونه که بیان شد مفهوم قابلیت‌های پویا مبهم است و در هر صنعتی یک سری قابلیت‌ها به‌عنوان قابلیت‌های پویا بیان شده است از این‌رو در این تحقیق جهت شناسایی قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها به بررسی ادبیات موضوع و تحلیل محتوا مصاحبه‌ها با کارآفرینان و صادرکنندگان نمونه پرداخته شد. قابلیت‌های به‌دست‌آمده در این مرحله شامل گرایش کارآفرینی، قابلیت‌ها و ویژگی‌های مدیر، بازار گرای بی خارجی و قابلیت شبکه‌سازی و تدوین سیستم بازاریابی است.

### گرایش کارآفرینی<sup>۲</sup>

پسانن<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در مقاله‌ای با عنوان «استراتژی‌های رشد شرکت‌های کوچک و متوسط: ارگانیک و غیر ارگانیک» بیان می‌کند که تفکر کارآفرینانه در سازمان با رشد فعالیت‌ها و توسعه بازارهای فعالیت آن بسیار مرتبط است. لیانگ تان و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) نیز در پژوهشی با عنوان «تأثیرات گرایش به رشد کارآفرینانه در تغییرات سازمانی و رشد شرکت‌های کوچک و متوسط» به بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه بر توان سازمان برای افزایش سهم بازار و سودآوری آن می‌پردازد. نتایج تحقیق آن‌ها نشان می‌دهد که گرایش به کارآفرینی به‌عنوان عنصر اساسی در تغییرات و رشد سازمانی است و بستر لازم را برای موفقیت سازمان و بهبود عملکرد آن فراهم می‌کند. درواقع می‌توان گفت گرایش به کارآفرینی در بین شرکت‌های کوچک و متوسط نقش مهمی در شناسایی فرصت‌ها به‌ویژه در بازارهای بین‌الملل می‌تواند داشته باشد. چنانکه محققینی مانند تیلور (۲۰۱۳) و ذوالفقاری و همکاران (۲۰۱۳) این نتیجه

---

1. Identifying & seizing capability  
2. Entrepreneurial orientation  
3. Pesanen  
4. Liang Tan et al.

را تأیید می‌کنند. در واقع می‌توان گفت گرایش کارآفرینانه از قابلیت‌های داخلی شرکت است که باعث بهبود عملکرد شرکت می‌شود از طریق افزایش تمایل شرکت به قبول ریسک، نوآوری، پیشگامی در شناسایی فرصت‌ها، رقابت تهاجمی و استقلال (کرمی و همکاران، ۱۳۹۶). در این تحقیق نیز بر اساس مصاحبه‌ها و نظر صاحب‌نظران برای شرکت‌ها در صنایع غذایی سه بعد ریسک‌پذیری، نواری و پیشگامی در نظر گرفته شد.

### شایستگی‌های مدیر<sup>۱</sup>

در بنگاه‌های کوچک و متوسط مدیر-مالک اهمیت فراوانی دارد و شایستگی و توانایی آن‌ها در جهت‌دهی به سازمان و موفقیت آن بسیار مؤثر است (ویکراماراتنه و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). در واقع می‌توان گفت شایستگی‌های موردنیاز برای یک کارآفرین (مدیر-مالک)، حوزه وسیع‌تری از یک مدیر را شامل می‌شود از جمله ایفای نقش‌های چندگانه مدیر بودن، مالک بودن و در بعضی از موارد حرفه‌ای بودن در یک بنگاه را شامل می‌شود (افرات و همکاران، ۲۰۱۸). مان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان "مزیت شرکت‌های کوچک و متوسط؛ مفهوم‌سازی با تمرکز بر شایستگی‌های کارآفرینانه" به بررسی ترکیبی از مؤلفه‌های شخصیتی مالک شرکت‌های کوچک و متوسط که بر عملکرد شرکت مؤثر است پرداختند. آن‌ها در تحقیق خود ۶ نوع شایستگی شامل شایستگی فرصت‌طلبی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی مفهومی، شایستگی ساختاری، شایستگی استراتژیک و شایستگی تعهدی را به‌عنوان شایستگی کارآفرینانه بیان می‌کنند. در این تحقیق نیز با توجه به مصاحبه‌ها با صاحب‌نظران در صنایع غذایی و ادبیات موضوع به این نتیجه رسیدیم که شایستگی‌های یک مدیر-مالک در بنگاه‌های تولیدی مواد غذایی برای موفقیت در عرصه صادرات بسیار مهم است. به‌گونه‌ای که شایستگی‌های شناخته‌شده شامل سه بعد شایستگی سازمان‌دهی<sup>۴</sup>، شایستگی ادراکی<sup>۵</sup> (شایستگی تحلیلی<sup>۶</sup> و استراتژیک<sup>۷</sup>) و شایستگی تعهد و دید جهانی<sup>۸</sup> است.

### بازارگرایی خارجی<sup>۹</sup>

- 
1. Managerial competencies
  2. Wickramaran et al.
  3. Man et al
  4. Organizing competency
  5. Conceptual competency
  6. Analytical competency
  7. Strategic competency
  8. commitment & international orientation competency
  9. External market orientation

بازارگرایی قلب تپنده مدیریت و راهبرد بازاریابی مدرن است و کسب‌وکاری که بازار گرایی‌اش را افزایش می‌دهد در بازار موفق‌تر عمل می‌کند (سمیرنوا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). همان‌گونه که نوروزی و همکاران (۱۳۹۶) بیان می‌کنند که بازار گرایی یعنی ایجاد هوشمندی در بازار در سراسر سازمان در ارتباط با نیازهای فعلی و آتی مشتری که باعث افزایش عملکرد کسب‌وکار در بازار داخلی و خارجی می‌شود. در این تحقیق نیز مقوله بازار گرایی خارجی در نتیجه بررسی مصاحبه‌ها با دید بین‌الملل استخراج شد که شامل دو بعد ممیزی محیط خرده‌فروشی<sup>۲</sup> و تحقیق بازار<sup>۳</sup> است. بازارگرایی خارجی از دید فرهنگی، رفتاری، استراتژیک بررسی شده است که دارای ابعاد متفاوتی است (راملی، ۲۰۱۷). ممیزی محیط خرده‌فروشی بیان‌کننده ارزیابی منظم و سامانمند تلاش خرده‌فروشی شرکت در یک بازار است که می‌تواند برای شناسایی روند بازار و تحلیل فروش در بازار بسیار مناسب باشد و به شرکت کمک کند روند حرکتی رقبا در بازار را سریع‌تر درک کند و فرصت‌ها را در محیط فعلی سریعاً تشخیص و زودتر تصرف کند. تحقیقات بازار نیز اشاره به جمع‌آوری اطلاعات در مورد مخاطبان هدف و بازار هدف دارد که می‌باید قبل از ورود به یک بازار انجام شود زیرا شرکت بر اساس آن می‌تواند به مطالعه امکان‌سنجی برای موفقیت در بازار و هزینه‌های ورود بپردازد و بر اساس آن تصمیم بگیرد که آیا وارد یک بازار شود یا نه.

#### تدوین سیستم بازاریابی<sup>۴</sup>

در این تحقیق با تحلیل محتوا مصاحبه‌ها مشخص شد که برای تصرف فرصت‌های شناخته‌شده و نفوذ در بازار لازم است شرکت‌ها به تدوین سیستم بازاریابی که شامل دو بعد برندسازی و ایجاد ارزش در بازار است بپردازند؛ زیرا امروزه فضای کسب‌وکار در جهان به‌ویژه در مهروموم‌های اخیر شاهد تغییرات و تحولات بسیار زیادی بوده است از جمله این تغییرات می‌توان به تغییر نگرش شرکت‌ها از دارایی‌های مشهود به سمت دارایی‌های نامشهود اشاره کرد. از این‌رو فرآیند ارزش‌گذاری و توجه به دارایی‌های نامشهود از اهمیت زیادی برای شرکت‌ها به‌ویژه در سطح بین‌الملل برخوردار است و می‌تواند باعث بهبود عملکرد صادراتی شرکت شود (کوآر و مهتا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). به فرآیند خلق ارتباط بین احساس / ادراک و محصول باهدف ایجاد وفاداری و تفاوت بندسازی می‌گویند. بندسازی پتانسیل بسیاری را برای بازاریابی بین‌الملل دارد، اما به دلیل مطالعات تجربی اندکی که در بندسازی جهانی

---

1. Smirnova et al.  
 2. Retail environment audit  
 3. Market research  
 4. Marketing system development  
 5. Kaur & Mehta

صورت گرفته است، دیدگاه محدودی درباره آن وجود دارد و ادبیات بندسازی در بافت بین‌الملل تا حدی پراکنده و نامتراکم است (حدجلی و سلیمی، ۲۰۱۲).

یکی دیگر از ابعاد قابلیت تدوین سیستم بازاریابی ایجاد ارزش ویژه برند در بازار است. مصرف‌کنندگان در یک بازار ارزش یک محصول را به برند آن نسبت می‌دهند. در این تحقیق بنگاه‌های موفق به ایجاد ارزش ویژه برند در بازارهای صادراتی برای مشتریان و توزیع‌کنندگان توجه دارند و سعی می‌کنند علاوه بر ایجاد جایگاه خاص در ذهن مشتری و برندسازی از نظر اقتصادی نیز توجه توزیع‌کنندگان را به خود جلب کنند.

### قابلیت شبکه‌سازی<sup>۱</sup>

شبکه‌سازی یکی از مهم‌ترین استراتژی‌هایی است که به وسیله سازمان‌های کارآفرین برای دستیابی به منابع و غلبه بر عدم اطمینان محیطی و موانع موجود در راه اجرای عملیات به کار می‌رود و چنین شبکه‌هایی در موفقیت شرکت جهت شناسایی بازارها و فرصت‌های جدید بسیار مؤثر است؛ بنابراین، شبکه‌سازی محرک فعالیت‌های کارآفرینانه است (چانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). در این تحقیق نیز پس از بررسی مصاحبه‌ها و ادبیات موضوع قابلیت شبکه‌سازی با دو بعد شبکه‌های تجاری و اجتماعی یکی از مقوله‌های مهم در قابلیت شبکه‌سازی شناخته شد؛ زیرا کارآفرینان برای آغاز فعالیت در یک بازار ناشناخته نیازمند اطلاعات، سرمایه و منابع هستند که در نتیجه ارتباط با شرکا و یا مشتریان عوامل بازار به دست می‌آوردند (بوسو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

### قابلیت پیکربندی<sup>۴</sup>

تیس (۲۰۰۹) ابعاد قابلیت‌های پویا را به سه دسته تقسیم کرد و دیدی فرآیندی نسبت به قابلیت‌های پویا ارائه داد که شامل قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها و آخرین بعد قابلیت پیکربندی منابع است. در نتیجه بررسی مصاحبه‌ها و کدگذاری آن‌ها انعطاف‌پذیری بازار به‌عنوان قابلیت پیکربندی مجدد شناخته شد. انعطاف‌پذیری بازار بیان‌کننده قابلیت است که در زمان ورود رقبا و احساس تهدید از جانب آن‌ها به کار می‌رود. در این هنگام سازمان باید سعی کند با کاهش گردش مالی رقیب و به دست آوردن شناخت بهتر نسبت به بازار و خواسته‌های مشتریان و تبلیغات متمرکز خود را در بازار حفظ کند. تاکنون تحقیقات مختلفی به بررسی قابلیت پیکربندی و عوامل مؤثر بر آن پرداخته‌اند. آن‌ها قابلیت

---

1. Network capability  
2. Chang  
3. Boso et al.  
4. Configuration capability

پیکربندی را به‌عنوان فرآیندها و ساختارهای سازمانی برای دستیابی به یک ترکیب ارزشمند و جدید از منابع سازمان جهت به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های در حال تغییر دیده‌اند (گو و کالو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ کالو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). چنانکه رودریگز و همکاران (۲۰۱۳) بیان می‌کنند توانایی سازمان در ترکیب منابع دانشی و ناملموس سازمان نقش مهمی در بهبود عملکرد و سودآوری آن در مقایسه با رقبا در بازار دارد. در این تحقیق نیز به بررسی قابلیت پیکربندی برای مدیریت کردن منابع سازمان در بازارهای صادراتی جهت مقابله با تهدیدات و بهبود توان صادراتی سازمان می‌پردازیم.

### عوامل مداخله‌گر<sup>۳</sup>

موانع مختلفی نیز بر سر راه دستیابی یک شرکت به بازارهای بین‌الملل و توسعه فعالیت‌های آن در بازارهای خارجی وجود دارد که این موانع در کنار یکدیگر می‌توانند توان سازمان را در جهت توسعه فعالیت‌های جهانی مانند صادرات کاهش دهند. حتی زمانی که سازمان دارای توان رقابتی خوبی است می‌تواند باعث به خطر افتادن موقعیت استراتژیک شرکت شوند. در کل این موانع شامل نیروها و عوامل خرد و کلان موجود در محیط بازارهای بین‌الملل است (زریتی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). به‌ویژه زمانی که شرکت‌ها از کشورهای در حال توسعه در کشورهای توسعه‌یافته فعالیت می‌کنند به دلیل تفاوت‌های زیاد در محیط (شامل شدت رقابت و ویژگی‌های اقتصادی و فناورانه محیط) عملکرد صادراتی آن‌ها کاهش می‌باید (لوپز-دروته و یدال-سورز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰).

### صادرات کارآفرینانه<sup>۶</sup>

آبه و یانگ (۲۰۰۱) صادرات کارآفرینانه را به‌عنوان فرآیندی که مردم خودشان، به‌تنهایی یا در داخل سازمان فرصت‌های موجود در بازار خارجی را با توجه به منابع و عوامل محیطی که بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد تشخیص می‌دهند، تعریف می‌کنند. این تعریف به وابستگی صادرات کارآفرینانه به عوامل داخلی (منابع) و خارجی (محیط) تأکید می‌کند. از سویی دیگر آن‌ها بیان می‌کنند که صادرات کارآفرینانه شامل سه بعد سرعت، شدت و حیطة<sup>۷</sup> است (آبه و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵).

- 
1. Guo & Cao
  2. Cao
  3. Intervening factors
  4. Zeriti et al.
  5. López-Duarter & Vidal-Suá Rez
  6. Entrepreneurial export
  7. Speed, degree & scope
  8. Appiah et al.



بررسی مصاحبه‌های انجام شده با توجه به سه بعد صادرات کارآفرینانه نشان داد، شرکت‌های صنایع غذایی دودسته کشور را برای توسعه فعالیت‌های صادراتی و ورود به آن‌ها بیان می‌کنند که در این تحقیق کشورهای بیان شده تحت عنوان اقیانوس‌های آبی یا بازارهای غیرتخصصی و اقیانوس‌های قرمز یا بازارهای تخصصی نامیده شدند. منظور از اقیانوس‌های آبی کشورهایی هستند که برای ورود اولیه به صادرات و توسعه فعالیت‌ها مناسب هستند و منظور از اقیانوس‌های قرمز کشورهایی هستند که ورود به آن‌ها تخصصی‌تر، زمان‌برتر و دشوارتر است و بهتر است در مراحل بعدی و کسب تجربه بیشتر در امر صادرات توسط شرکت هدف قرار گیرد.

فرضیات به دست آمده بر اساس مدل مذکور عبارت‌اند از:

فرضیه اول: قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها بر قابلیت پیکربندی مجدد منابع در بازارهای صادراتی مؤثر است.

فرضیه دوم: ویژگی‌های محیط فعالیت (ویژگی‌های محیط خرد) در رابطه‌ی بین قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها و قابلیت پیکربندی مجدد منابع در بازارهای صادراتی نقش تعدیل‌کنندگی دارد.

فرضیه سوم: ویژگی‌های محیط کلان در رابطه‌ی بین قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها و قابلیت پیکربندی مجدد منابع در بازارهای صادراتی نقش تعدیل‌کنندگی دارد.

فرضیه چهارم: قابلیت پیکربندی مجدد منابع بر صادرات کارآفرینانه مؤثر است.

### روش‌شناسی پژوهش

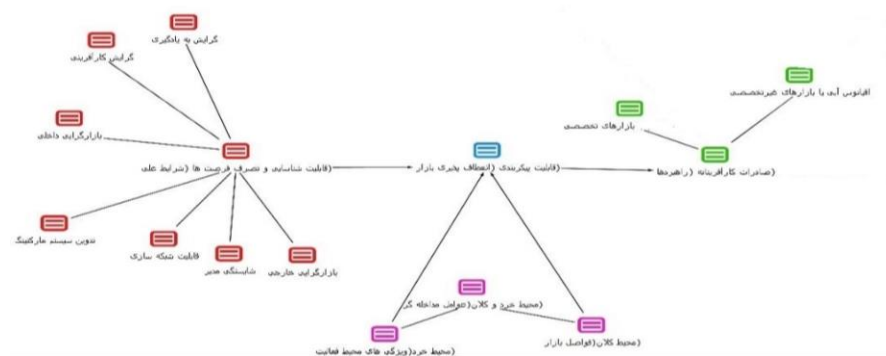
در مرحله اول یعنی انجام مصاحبه‌ها و تحلیل محتوا، نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت نظری انجام شد. در مرحله طراحی مدل علاوه بر بررسی ادبیات موضوع، مصاحبه با خبرگان در حوزه قلمرو موضوعی تحقیق یعنی خبرگان صنعت مواد غذایی و صادرات آن موردنظر بودند. صاحب‌نظران در صنعت مواد غذایی شامل افراد از سطوح مختلف سازمانی است که در شرکت‌های مواد غذایی تولیدی-صادراتی نمونه کشور مشغول به کار هستند.

نمونه‌گیری در این تحقیق در مرحله اول از نوع نظری است. در این نوع نمونه‌گیری نمونه‌ها ضرورتاً از افراد تشکیل نشده و ادبیات تخصصی و نظری مربوط به یک حوزه نیز می‌تواند واحد داده‌ها و تحلیل تلقی شود و هدف رسیدن به اشباع تئوریک است (آدولف و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ کرسول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). ۰ از این رو، جهت انجام مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع تئوریک در نمونه‌گیری

1. Adolph et al.  
2. Creswell

نظری، از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی که روشی غیر احتمالی است، استفاده شد. در این تحقیق کار از افرادی که خبرگان این حوزه بوده و معیارهای لازم را برخوردار بودند، شروع شده و ضمن پرسش‌های تحقیق، از آن‌ها خواسته شد تا سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه معرفی شوند که روش گلوله برفی نام دارد. در مرحله اول تحقیق با ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و صادرات صنعت مواد غذایی مصاحبه‌های عمیق انجام شد تا به اشباع تئوریک رسیدیم. هر یک از مصاحبه‌ها تقریباً بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه طول کشید. مصاحبه‌ها با نرم‌افزار MaxQDA 10 بررسی شد که شکل ذیل مدل به‌دست‌آمده را نشان می‌دهد که نتیجه تحلیل محتوای مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار و بررسی ادبیات موضوع است.

شکل ۱) مدل بدست آمده از بخش کیفی تحقیق



جامعه آماری مرحله دوم تحقیق کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعت مواد غذایی است که این شرکت‌ها به‌عنوان صادرکننده در صنعت مواد غذایی مشغول به کار هستند و بیش از سه سال سابقه صادرات دارند. ۲۴ شرکت در انجام تحقیق همکاری و مشارکت نمودند. روش نمونه‌گیری در این مرحله نیز، نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی است و ابزار مورد استفاده در این مرحله پرسشنامه است که سؤالات برخی متغیرها با توجه به ادبیات و برخی دیگر با توجه به مصاحبه‌ها نوشته شد به‌گونه‌ای که برای طراحی پرسش‌های مرتبط با بازار گرایبی خارجی، تدوین سیستم بازاریابی، قابلیت پیکربندی و صادرات کارآفرینانه از مصاحبه‌ها استفاده شد؛ اما برای بقیه متغیرها مانند گرایش کارآفرینی از پرسشنامه تیلور (۲۰۱۳)، شایستگی مدیر از پرسشنامه‌مان و همکاران (۲۰۰۸)، قابلیت شبکه‌سازی از پرسشنامه رودریگز و همکاران (۲۰۱۳)، محیط خرد و کلان از پرسشنامه فریما<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) استفاده شد.

1. Freema

از کل پرسشنامه‌های ارسال شده برای نمونه آماری ۲۱۰ نفری تعداد ۱۹۳ پرسشنامه پاسخ داده شد و قابل استفاده جهت تحلیل تشخیص داده شد. محقق با این تعداد پرسشنامه کار تحلیل را آغاز نمود و مدل معادلات ساختاری را اجرا کرد و برای این منظور از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

### تحلیل داده‌ها

اطلاعات جمعیت شناختی افراد پاسخ‌دهنده از نظر تحصیلات، پست سازمانی، سابقه صادرات و سابقه صادرات سازمان به صورت ذیل است. بر اساس تحصیلات، از مجموع ۱۹۳ نفر پاسخ‌دهنده به پرسشنامه، ۱۱۲ نفر مدرک کارشناسی، ۷۰ نفر مدرک کارشناس ارشد و ۱۱ نفر دانشجوی دکتری یا مدرک دکتری دارند. از نظر پست سازمانی، از مجموع ۱۹۳ نفر پاسخ‌دهنده به پرسشنامه، ۳۰ نفر دارای پست مدیرعاملی، ۴۷ نفر مدیر و رئیس بازرگانی، مدیر فروش و بازاریابی و سرپرست فروش مناطق، ۱۱۶ نفر کارشناس فروش، بازاریابی یا کارشناس بازرگانی بودند. علاوه بر این، اکثر پاسخگویان (۳۵٫۸ درصد) دارای سابقه صادراتی بین ۳ تا ۶ سال می‌باشند. بر اساس نتایج به دست آمده نیز اکثر سازمان‌ها (۳۵٫۹ درصد) در گروه سابقه صادرات سازمان بین ۶ تا ۱۰ سال قرار دارند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نیز، از روش دومرحله‌ای هالاند<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) برای مدل یابی به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است.

### مرحله اول: تحلیل مدل اندازه‌گیری

با توجه به معناداری تمام گویه‌ها در تحلیل عاملی تا انتهای تحلیل همه مؤلفه‌ها و گویه‌های گرایش به یادگیری، کارآفرینی، قابلیت شبکه‌سازی، بازاریابی خارجی، قابلیت پیکربندی، صادرات کارآفرینانه، محیط خرد و کلان در مدل باقی ماندند. از بعد ارزش ویژه برند و بعد برند سازی در حوزه سیستم بازاریابی هر کدام به ترتیب دو گویه، از بعد شایستگی مدیر یک گویه در زیر بعد سازمان‌دهی در متغیر شناسایی و تصرف فرصت‌ها حذف شد.

### بررسی سازگاری درونی مدل

سازگاری درونی یا پایایی سازه این امکان را فراهم می‌سازد تا سازگاری درونی شاخص‌هایی که یک مفهوم را می‌سنجند بررسی شود.

برای اندازه‌گیری پایایی مدل در PLS از شاخص آلفای کرون باخ و پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> استفاده می‌شود. مقدار شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی باید بیشتر از ۰/۷ باشد که در این مدل بالاتر از ۰/۷ است.

1. Hulland

2. Composite reliability

علاوه بر این در این تحقیق، به غیر متغیرهای پنهان مرتبه اول، هفت متغیر مرتبه دوم وجود دارد که می‌باید معنی‌داری رابطه این هفت متغیر مرتبه دوم از نظر آماری توسط مقادیر  $t$  به‌عنوان آماره آزمون بررسی شود. پس از بررسی مشخص شد که در متغیر مدیر که یکی از ابعاد شناسایی فرصت‌ها است بعد سازمان‌دهی به دلیل عدم معناداری حذف شد و در متغیر شناسایی و تصرف فرصت‌ها نیز بعد سیستم بازاریابی به دلیل عدم معناداری از مدل حذف شد.

### مرحله دوم: تحلیل مدل ساختاری

قبل از بررسی مدل از شاخص نیکویی برازش استفاده می‌شود. تنها شاخص برازش مدل در تکنیک حداقل مجزورات جزئی شاخص GOF است (کرسول، ۲۰۰۷).

مقدار نیکویی برازش در این مطالعه برابر است:

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = \sqrt{0.649 \times 0.709} = 0.678$$

با توجه به مقدار شاخص GOF، می‌توان گفت که مدل از برازش قوی برخوردار است.

### استنباط‌های مرتبط با فرضیات تحقیق

همان‌طور که مطرح شد، فرضیه اصلی تحقیق به‌صورت زیر بیان شده است: قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها بر قابلیت پیکربندی مجدد منابع در بازارهای صادراتی مؤثر است.

بر اساس مدل ساختاری آماره  $t$  برابر ۲/۸۴۲ شده است که در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ از مقدار  $t$  یعنی ۱/۹۶ بیشتر است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این مسیر ۰ معنی‌دار است.

فرضیه دوم تحقیق به‌صورت زیر بیان شده است: ویژگی‌های محیط فعالیت (ویژگی‌های محیط خرد) در رابطه‌ی بین قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها و قابلیت پیکربندی مجدد منابع در بازارهای صادراتی نقش تعدیل‌کنندگی دارد.

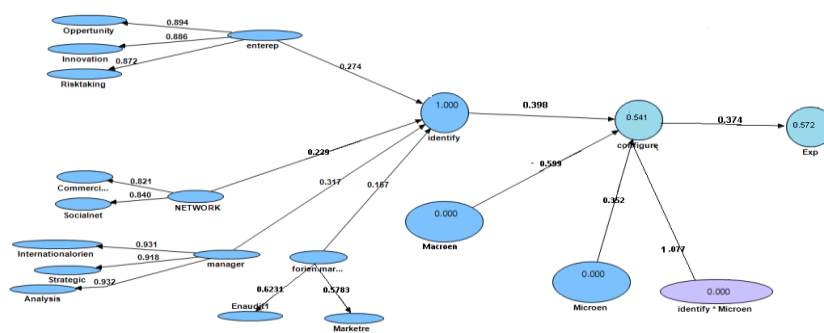
در بررسی اثر تعدیل‌گری متغیر محیط خرد، مدل با حضور متغیر تعدیل‌گر مجدد آزمون شد که نتیجه نشان‌دهنده معناداری متغیر تعدیل‌گر است. آماره  $t$  به‌دست‌آمده برای این متغیر ۲/۴۰۸ است که بیشتر از ۱،۹۶ و مثبت است.

فرضیه سوم تحقیق به‌صورت زیر بیان شده است: ویژگی‌های محیط کلان در رابطه‌ی بین قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها و قابلیت پیکربندی مجدد منابع در بازارهای صادراتی نقش تعدیل‌کنندگی دارد.

در بررسی اثر تعدیل‌گری متغیر محیط کلان، مدل با حضور متغیر تعدیل‌گر مجدداً آزمون شد که نتیجه نشان‌دهنده عدم معناداری متغیر تعدیل‌گر است. قدر مطلق آماره  $t$  به‌دست‌آمده برای این متغیر کمتر از ۱,۹۶ هست؛ اما باید توجه داشت که محیط کلان دارای تأثیر مستقیم منفی بر متغیر پیکره‌بندی مجدد منابع است.

فرضیه چهارم تحقیق به‌صورت زیر مطرح گردیده است: قابلیت پیکره‌بندی مجدد منابع بر صادرات کارآفرینانه مؤثر است.

به‌منظور بررسی فرضیه چهارم، بر اساس مدل، آماره  $t$  که برابر ۲/۹۶۸ شده است و در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ از مقدار  $t$  برابر ۱/۹۶ بیشتر است؛ می‌توان نتیجه گرفت که این مسیر معنی‌دار است.



شکل ۳ - مدل نهایی تحقیق

### نتیجه‌گیری

در این تحقیق به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر صادرات کارآفرینانه با استفاده از رویکرد قابلیت‌های پویا، در سطح بنگاه‌های کوچک و متوسط که به‌عنوان کارآفرین و صادرکننده موفق در صنعت مواد غذایی شناخته‌شده‌اند هستیم. از این‌رو، در این تحقیق و بر اساس مدل به‌دست‌آمده از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و بررسی ادبیات موضوع ۵ بعد که دربردارنده منابع ناملموس بودند برای قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها در نظر گرفته شد؛ اما پس از آزمون کمی مدل تنها ۴ بعد شایستگی‌های مدیریت، قابلیت شبکه‌سازی، گرایش به کارآفرینی و بازارگرایی خارجی به ترتیب اهمیت و تأثیرشان بر قابلیت پیش‌بینی و تصرف فرصت‌ها، به‌عنوان ابعاد تشکیل‌دهنده این متغیر شناخته شدند.

در مقایسه مدل اولیه با مدل نهایی می‌توان گفت بعد تدوین سیستم بازاریابی حذف شد. دلیل این مسئله این است که شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل تعداد کم کارکنان و محدودیت منابع مالی

و غیرمالی چندان به برنامه‌ریزی برای جایگاه‌یابی در بازار توجهی ندارند و فقط دارای دید کوتاه‌مدت و بقا هستند. تحقیقات انجام‌شده در مورد شرکت‌های کوچک و متوسط در کشورهای درحال توسعه نیز این مسئله را تأیید می‌کند (راملی، ۲۰۱۷؛ کوآر و مهتا، ۲۰۱۷). با توجه به اینکه مدل اولیه بر اساس نظر شرکت‌های کوچک و متوسط موفق در امر صادرات صنایع غذایی به‌دست‌آمده است. می‌توان گفت دلیل تفاوت توان صادرات این شرکت‌ها با شرکت‌های موفق، شاید در عدم توجه به این مؤلفه است. علاوه بر این بعد سازمان‌دهی در شایستگی‌های مدیر از مدل در مرحله بررسی معناداری متغیرهای مرتبه دوم حذف شد. علت این مسئله این است که شرکت‌های کوچک و متوسط معمولاً به دلیل توان مالی و غیرمالی کم اکثر فعالیت‌های خود مانند توزیع، تبلیغ و ... را به شرکت‌های خارجی در بازار محول می‌کنند تا بتوانند با سرعت، دقت و اتلاف منابع کمتری وارد بازارهای صادراتی شوند. از این‌رو، با وجود اینکه این مؤلفه در مدل اولیه و بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران به‌دست‌آمده اما در مرحله کمی و آزمون مدل از دیدگاه شرکت‌های کوچک و متوسط صادراتی، این مؤلفه ضروری تشخیص داده نشد و از مدل حذف شد. در ادامه فرضیات مدل به‌دست‌آمده بررسی می‌شود.

در بررسی تفصیلی مدل و در رابطه با شایستگی‌های مدیر تحقیقات مختلفی مانند چانگ (۲۰۱۲)، سیدیدک<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، گو و کائو<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، کوملو<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) نیز به اهمیت نقش و شایستگی‌های مدیریت برای فعالیت در سطح بین‌الملل اشاره کرده‌اند. در این تحقیق نیز با تأیید نتایج به‌دست‌آمده در تحقیقات گذشته سه بعد شایستگی استراتژی، تحلیلی و تعهد و دید جهانی به‌عنوان ابعاد تشکیل‌دهنده شایستگی‌های مدیر جهت شناسایی و تصرف فرصت‌ها در بازارهای بین‌الملل برای بنگاه‌های کوچک و متوسط شناخته شد. قابلیت شبکه‌سازی دومین زیر بعد مهم و مؤثر بر قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها در مدل ارائه‌شده در این تحقیق است. کوملو (۲۰۱۴)، چانگ (۲۰۱۲)، دانگ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، گو و کائو (۲۰۱۴) نیز بر اهمیت قابلیت شبکه‌سازی و ایجاد پیوندهای تجاری و غیرتجاری (اجتماعی) با عوامل محیطی به‌عنوان عاملی مهم در بهبود رقابت‌پذیری و عملکرد صادراتی بنگاه‌های کوچک و متوسط اشاره کرده‌اند. سومین زیر بعد قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها در مدل بعد گرایش به کارآفرینی است که در تحقیقات مختلفی نیز به اهمیت این بعد بر عملکرد صادراتی بنگاه و رقابت‌پذیری آن اشاره‌شده است مانند اسماعیلی و همکاران (۲۰۱۱)، مودالینگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) و ... .

چهارمین زیر بعد شناسایی‌شده بازار گرایبی خارجی است چنانکه چانگ (۲۰۱۲)، سیدیدک (۲۰۱۲)، بیان می‌کنند که بازار گرایبی تأثیر مثبت و مستقیمی بر رقابت‌پذیری و عملکرد صادراتی بنگاه

---

1. Sidik  
2. Guo & Cao  
3. Kumlu  
4. Dong et al.  
5. Mudaling

دارد؛ اما باید توجه داشت که برخی تحقیقات هستند که بیان می‌کنند رابطه بین این دو متغیر منفی است و یا اصلاً هیچ رابطه‌ای باهم ندارند ولی اکثر تحقیقات وجود رابطه مثبت را تأیید می‌کنند. در این تحقیق نیز با توجه به اینکه از دید قابلیت‌های پویا و کارآفرینی بین‌الملل یعنی شناسایی و تصرف فرصت‌ها در بازارهای صادراتی انجام می‌شود، تلاش شده است که مؤلفه‌هایی با توجه به محتوای تحقیقاتی موردنظر ارائه شود و این ابعاد شامل ممیزی محیط خرده‌فروشی و تحقیق بازار است. به‌گونه‌ای که کاو (۲۰۱۱) بیان می‌کند که تحقیق بازار و شناسایی تغییرات محیطی دو عامل مهم در قابلیت‌های پویای شناسایی و تصرف فرصت‌ها در بازارهای بین‌الملل هستند.

کوآپ و گاسمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) عوامل موجود در محیط خارجی که بر توان سازمان جهت شناسایی و تصرف فرصت‌ها تأثیر می‌گذارد را به دودسته عوامل مرتبط با بازار و عوامل مرتبط با کشور تقسیم می‌کنند. در این فرضیه بر روی ویژگی‌های محیط یعنی محیط خرد که می‌تواند شامل مواردی مانند عدم قطعیت بازار محصول و عدم قطعیت رقابتی باشد تمرکز شده است. بر اساس بررسی مدل و نتایج هرچقدر ویژگی‌های محیط خرد شامل عدم قطعیت بازار و رقابت بیشتر باشد، تأثیر قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها بر پیکربندی مجدد منابع بیشتر است یعنی بنگاه‌هایی که در بازارهایی دارای عدم قطعیت بالا فعالیت می‌کنند، قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها و در نتیجه قابلیت پیکربندی مجدد منابع جهت مواجهه با تهدیدات را بیشتر دارند یعنی عوامل محیطی در سطح خرد بر شدت رابطه بین این دو متغیر تأثیر می‌گذارد و بنگاه‌های فعال در چنین محیط‌هایی قابلیت‌های پویا و توان کارآفرینی بالایی دارند.

تفاوت یا فاصله بین بازارها یا کشورها عامل مهمی در بیان نوسانات محیط بین‌الملل جهت فعالیت تجاری است. در این تحقیق منظور از فواصل بازار شامل تفاوت در بعد توسعه اقتصادی، بعد قانونی، بعد فرهنگی و بعد جغرافیایی و زیرساخت‌هاست. تحقیقات دیگر نیز به تأثیر منفی فواصل بازار بر توسعه فعالیت‌های بین‌المللی بنگاه اشاره می‌کنند مانند ناوارو-گارسا و همکاران (۲۰۱۶). البته باید توجه داشت که در این تحقیق تأثیر قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها بر پیکربندی مجدد منابع بیشتر از تأثیر منفی محیط کلان است. از این‌رو، با تقویت قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها با توجه به چهار زیر بعد آن می‌توان تأثیر منفی محیط کلان بر قابلیت پیکربندی منابع جهت مواجهه با تهدیدات بازار را کاهش داد. از طرف دیگر باید توجه داشت حدود ۵۵ درصد از تغییرات قابلیت پیکربندی با توجه به متغیرهای قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها، ویژگی‌های محیط و فواصل بازار قابل پیش‌بینی است که بیشتر از نیمی از تغییرات را شامل می‌شد بنابراین عوامل شناخته‌شده عوامل مؤثری هستند که بر قابلیت پیکربندی و صادرات کارآفرینانه مؤثر هستند.

در فرضیه چهارم بیان شد که قابلیت پیکربندی مجدد منابع بر صادرات کارآفرینانه تأثیر معناداری دارد. تحقیقات انجام‌شده نیز بیان می‌کنند قابلیت پاسخگویی رقابتی<sup>۱</sup> بنگاه بر عملکرد صادراتی و افزایش توان آن برای توسعه فعالیت‌های بین‌المللی مؤثر باشد؛ زیرا قابلیت پاسخگویی رقابتی بیان‌کننده توانایی بنگاه جهت خلق تغییرات در بازارهای محل فعالیت و یا پاسخ به تغییرات انجام‌شده در محیط است (هلفات و همکاران، ۲۰۰۷). پروتگرو و همکاران (۲۰۰۷) نیز بیان می‌کنند قابلیت پاسخگویی استراتژیک به چالش‌های محیطی در توانمند کردن بنگاه جهت پیکربندی مجدد شایستگی‌ها و بهبود عملکرد صادراتی به‌عنوان یک قابلیت پویا بسیار مهم و حیاتی است.

با توجه به مدل به‌دست‌آمده از تحقیق حاضر موارد ذیل نیز پیشنهاد می‌شود:

- شایستگی‌هایی که مدیران برای انجام وظایف خود در یک بنگاه کارآفرین در سطح بین‌الملل لازم است در خود تقویت کنند شامل دید بلندمدت و جهانی و توجه به آینده‌پژوهی است؛ زیرا در سطح بین‌الملل با توجه به وجود متغیرهای غیرقابل کنترل زیاد و تغییرات شتابان آن‌ها تسلط و آگاهی بنگاه‌ها و مدیران نسبت به علم آینده‌پژوهی باعث می‌شود که موجهی تغییر را پیش‌بینی کنند و به فکر چاره‌جویی باشند و قابلیت پیکربندی خود را بهبود دهند.

- بنگاه‌ها جهت افزایش انعطاف‌پذیری خود در سطح بین‌الملل و افزایش توان خود جهت پاسخگویی به تغییرات و عدم اطمینان‌های محیطی لازم است ابتدا از تکنیک‌های بازاریابی مانند تبلیغات BTL، بسته‌بندی و گسترش پوشش توزیعی برای کاهش گردش مالی رقیب استفاده کنند و در صورتی که جوابگو نبود به تولید و ایجاد تغییر در محصول روی بیاورند.



## منابع

- اتاق بازرگانی، صنایع و معادن استان تهران (۱۳۹۶/۰۲/۱۱). شانزدهمین نشست کمیسیون کشاورزی، آب و صنایع غذایی اتاق تهران.
- امین بیدختی، علی اکبر و زرگر، سید. مجتبی. (آذرماه، ۱۳۹۰). بررسی موانع موجود در توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) و ارائه چارچوب حمایت از این بنگاه‌ها، کار و جامعه، (۳۸): ۳۴-۴۸.
- کرمی، اژدر؛ صنوبر، ناصر؛ کرمی، هادی؛ یونس پور، زهرا. (۱۳۹۶). تأثیر گرایش کارآفرینی بر عملکرد صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط با نقش میانجی قابلیت یادگیری، مدیریت کسب‌وکار بین‌المللی، (۱): ۱-۱۶.
- نوروزی، حسین؛ عبدالله پور، سجاد؛ گنجعلی وند، سمیه؛ معصومی، سیده غزل. (۱۳۹۶). تأثیر بازار گرای صادرات برافزایش صادرات با نقش میانجی اثربخشی بازاریابی: مطالعه موردی شرکت‌های صادراتی خشکبار، مدیریت کسب‌وکار بین‌المللی، (۲): ۱-۱۰۳-۸۳.
- Adolph, S, Kruchten, P, Hall, W. (2012). Reconciling perspectives: A grounded theory of how people manage the process of software development, **Journal of systems and Software**, 85(6): 1269-1286.
- Appiah, K, Selassie, H, Burnley, R. (2015). Determinants of SME international competitiveness: A case of Ghanaian horticultural exports, **The Business and Management Review**, 6(3): 191-204.
- Boso, N, Story, V.M, Cadogan, J.W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy, **Journal of Business Venturing**, (26): 708-727.
- Cao, C. (2011). Dynamic capabilities in a turbulent market environment: Empirical evidence from international retailers in China, **Journal of Strategic Marketing**, 19(5): 455-469.
- Chang, H.F.L.(2012). Export market orientation, managerial ties, and performance, **International Marketing Review**, 29(4): 403-423.
- Creswell, J.W. (2007). **An introduction to mixed methods research**, University of Nebraska Lincoln.
- Dong, M.N.Bingxin, L, Tse, D.K.(2013). Do business and political ties differ in cultivating marketing channels for foreign and local firms in China? **Journal of International Marketing**, 21(1): 39-56.

- Efrat, K., Hughes, P., Nemkova, E., Souchon, A.L., Sy-changco, J. (2018). Leveraging of dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequence: Evidence from China, **Journal of Business Research**, 84, pp: 114-124.
- Freema, J. (2009). Factors contributing to successful export performance of regional and metropolitan SME exporters, **Published phd dissertation**, University of Sunshine Coast.
- Guo, H., Cao, Z. (2014). Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy: A contingency perspective, **Journal of Organizational Change Management**, 27(2): 273-298.
- Helfalt, C.S., Finkelstein, W., Mitchell, M.A., Peteraf, H., Singh, D., Teece, D., Winter, S. (2007). **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**, Malden, MA: Blackwell.
- Hessels, J., Vanstel, A. (2011). Entrepreneurship, export orientation, and economic growth, **Small Business Economics**, 37(2): 255-268.
- Hulland, J. (1995). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies, **Strategic Management Journal**, 20(2): 195-204.
- Kaur, V., Mehta, V. (2017). Dynamic capabilities for competitive advantage: A comparative study of IT Multinationals in India, **Journal of Management Technology institute**, 21(1): 31-51.
- Keupp, M.M., Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field, **Journal of Management**, 35(3): 600-633.
- Kumlu, O. (2014). The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprise, **Procedia-social & behavioral science**, (450): 24-34.
- Liang Tan, W., Menkhoff, T., Wah Chay, Y. (2007). The effects of entrepreneurial growth orientation on organizational change and firm growth, **Small Enterprise research Journal**, 15(2): 88-99.
- López-Duarter, C., Vidal-Suá Rez, M.M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity, **International Business Review**, 10(5): 1-25.

- Mainela, T, Puhakka, V, Servais, P. (2014). The concept of international opportunity in international entrepreneurship: A review and a research agenda, **International Journal of Management Reviews**, 16(1): 105-129.
- Malik, O.R, Kotabe, M. (2009). Dynamic capabilities, government policies, and performance in firms from emerging economies: Evidence from India and Pakistan, **Journal of Management Studies**, (46): 421-450.
- Man, T. W. Y, Lau, T, & Snape, E. (2008). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: An investigation through a framework of competitiveness. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, 21(3): 257-276.
- Mudaling, D. (2015). A dynamic capabilities perspective of internationalization and performance of SMEs in south asia: A conceptual framework, **International Journal of Information Technology and Business Management**, 35(1): 44-62.
- Navarro-Garcia, A, Schmidt, A.C, Rey-Moreno, M. (2016). Antecedents and consequences of export entrepreneurship, **Journal of Business Research**, (8): 1532-1538.
- Pesonen, M. (2007). SME growth strategies: Organic or non-organic? **Journal of Enterprising Culture (JEC)**, 15(4): 317-338.
- Prange, C, Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance, **Journal of World Business**, 46(1): 126-133.
- Sidik, I.G. (2012). Conceptual framework of factors affecting SME development: Mediating factors on the relationship of entrepreneur traits and SME performance, **International conference on small and medium enterprises development with a theme innovation and sustainability in SME development**, 373-383.
- Smirnova, M., Naudé, P., Henneberg, S.C., Mouzas, S., Kouchtch, S.P. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms, **Industrial Marketing Management**, (40): 44-53.

- Ramlee, A. (2017). Dynamic capabilities development: An examination of exporting small-to-medium enterprise (SMEs) in Malaysia, **Doctoral thesis**, Durham University.
- Rodriguez, C.M., Wise, J.A., Martinez, C.R. (2013). Strategic capabilities in exporting: An examination of the performance of Mexican firms, **Management Decision**, 51(8): 1643-1663.
- Taylor, P. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the internationalization of SMEs in developing countries, **African Journal of Business Management**, 7(19): 1927-1937.
- Teece, D.J. (2009). **Dynamic capabilities and strategic management**, Oxford university press: 65-136.
- Wickramaran te, A. Kiminami, A., Yagi, H. (2014). Entrepreneurial competencies and entrepreneurial orientation of team manufacturing firms in SriLanka, **Asian Social Science**, 10(18): 50-62.
- Zeriti, A., Robson, M.J. Spyropoulou, S., Leonidou, C.N. (2014). Sustainable export marketing strategy fit and performance, **Journal of International Marketing**, 22(4): 44-66.
- Zolfaghari, M., Criado, A.R., Nowinski, W. (2013). International entrepreneurship from emerging economies: A meta-analysis, In H.Etemad, T.K. Madsen, E.S. Rasmussen, P. Servais (Eds.), **Current Issues International Entrepreneurship**, (115-173). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.