

## Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article



10.22034/smsj.2023.397319.1849



# Investigating the impact of ambivalent factors on international marketing agility

**Soheila Khoddami\***, Associate Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Faraz Sadegh Vaziri**, Associate Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Amin Honari**, Master's degree in international business management, Kharazmi University, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 14 May 2023

Revised: 21 June 2023

Accepted: 13 September 2023

#### Keywords

Networking ability,  
Strategic performance,  
Strategic flexibility,  
Organizational  
ambidexterity

Corresponding Author Email:  
[s.khoddami@khu.ac.ir](mailto:s.khoddami@khu.ac.ir)

### ABSTRACT

The International marketing agility is a concept that has recently been proposed among researchers in the field of international marketing, and few studies have examined the factors affecting the formation of this concept. The aim of this study is to use the definitions of capacity-Driven (marketing planning and maintaining flexibility) and output-driven (process agility and entrepreneurial history) ambidexterity based on previous research and to examine their impact on international marketing agility. This study is applied in terms of purpose and descriptive survey in terms of method, which was conducted quantitatively and by distributing a questionnaire in a non-probability manner available among entrepreneurs and active exporters. A total of 201 questionnaires were analyzed with AMOS software. The results show that in the comparison between capacity-driven and output-driven ambidexterity, although both have a positive and significant effect on international marketing agility, the impact of capacity-based ambidexterity is much greater. In comparing the independent effects of ambidexterity dimensions on international marketing agility, marketing planning, maintaining flexibility, and process agility had the highest to lowest effects on international marketing agility, and entrepreneurial experience had no significant effect on international marketing agility. On the other hand, the increased impact of maintaining flexibility on international marketing agility compared to marketing planning and the difference of this result with previous research may indicate that global markets feel the need for flexibility more than before, given the events that have occurred around the world over the past few years.

### How to cite this article:

Khoddami, S., Sadegh Vaziri, F., & Honari, A. (2024). Investigating the impact of ambivalent factors on international marketing agility. *Journal of Strategic Management Studies*, 61(16), 47-70. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.397319.1849>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

International marketing agility is a concept that has recently been raised among researchers in the field of international marketing, thus, researchers have defined and analyzed this concept and its factors in different ways. In the first stage, the current research aims to classify the dimensions of Ambidextrous Factors in the form of Output-Driven and Capacity-Driven dimensions based on the previous literature, for this purpose, we considered "agile processes" and "previous experience in entrepreneurship" as the Output-Driven dimension of Ambidextrous Factors and "marketing planning" and "maintaining flexibility" as a Capacity-Driven dimension to be able to observe the difference between these two perspectives in the same statistical population. Also, since these dual factors have not been examined together in previous studies from the angle of international marketing agility, the second goal of this research is to investigate the impact of these dimensions on international marketing agility.

### Methodology

This research is practical in terms of its purpose. On the other hand, since this research seeks to investigate the effect of ambidextrous capabilities on international marketing agility, it can be considered as descriptive-survey research. In terms of data collection, this research is quantitative. This research is cross-sectional in terms of time and the research was conducted at a certain point in time. The statistical population of this research was selected from among entrepreneurs, producers and activists of export companies. These people are those who are responsible for a business or play an important role in it. In this research, there are people from carpet, nuts and dried fruit, saffron, fisheries and handicrafts manufacturing and exporters. The sample size in this research is 201 people, which is explained in more detail in the data collection section. The sample size is based on Klein's formula. The sampling method in this research is non-probability. The main tool for data collection is questionnaires. Finally, 201 valid questionnaires including data collection and analysis have been analyzed by the partial least square method. In order to analyze the data from Pearson correlation coefficient and from modeling structural equations with PLS software, hypotheses have been tested

### Results and Discussion

The findings obtained from the data analysis showed that five research hypotheses have been confirmed and the fourth hypothesis isn't confirmed. In fact, according to the numbers obtained from the data analysis (value of the standard coefficient) and the value of the t statistic, it shows that 5 hypotheses of the current research have been confirmed. In the comparison between Capacity-Driven dichotomy ( $\beta=0.78$ ) and Output-Driven ( $\beta=0.13$ ), although both have a positive and significant effect on international marketing agility, the effectiveness of Capacity-Driven dichotomy is much higher. In comparing the independent influence of the dimensions of two pillars on international marketing agility, marketing planning ( $\beta=0.49$ ), maintaining flexibility ( $\beta=0.37$ ) and process agility ( $\beta=0.23$ ) have the most to the least impact on international marketing agility and also that entrepreneurial history ( $\beta=0.02$ ) had no significant effect on international marketing agility.

### Conclusion

The results show that the Capacity-Driven dichotomy has a much greater impact on international marketing agility than the Output-Driven dichotomy. On the other hand, increasing the effectiveness of maintaining flexibility on the agility of international marketing compared to marketing planning and the difference of this result with previous research can indicate that global markets need flexibility due to the events that have happened to the world in the last few years. This result shows that those who are considered continuous entrepreneurs (entrepreneurial experience) and can keep their organization's processes and mechanisms up to date (process agility) are more inclined to export and enter foreign markets than those who do not have one of these two capabilities. According to the obtained results, the following are suggested to entrepreneurs and exporters: Managers must develop clear directions and processes to unite the organization's components around a common goal. This capability strengthens the systemic approach in the organization and enables companies to create new product advantages and move international performance. Also, managers should be aware of the

importance of preferring a flexible approach to planning in dynamic environments. They must also use flexible decision-making processes. This reduces the risks of inertia. What is important is the balance between marketing planning and maintaining flexibility that enables managers to accept outside perspectives and consider a wide range of solutions. One of the most important limitations of the current research is that we examined the model in one country, which future researchers can evaluate our model in various industries or several countries, which increases the validity of the model.

**Keywords: International marketing agility, Ambidexterity, Entrepreneurial experience, Process agility, Marketing planning, Flexibility maintenance**



## مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2023.397319.1849

مقاله پژوهشی

### بررسی تأثیر عوامل دوستوان بر چابکی بازاریابی بین الملل

**سهیلا خدای \***، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
**فراز صادق وزیری**، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
**امین هنری**، دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی بین الملل، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>در کمتر مطالعه‌ای عوامل مؤثر بر شکل‌گیری چابکی بازاریابی بین‌الملل مورد بررسی قرار گرفته است. هدف این پژوهش، استفاده از تعریف دوستوانی ظرفیت‌محور (برنامه‌ریزی بازاریابی و حفظ انعطاف‌پذیری) و ستاده‌محور (چابکی فرایندی و سابقه کارآفرینی) بنا بر تحقیقات پیشین و بررسی اثرگذاری آن‌ها بر روی چابکی بازاریابی بین‌الملل است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از منظر روش، توصیفی پیمایشی است که به صورت کمی و با توزیع پرسشنامه به روش غیراحتمالی در دسترس در میان کارآفرینان و صادرکنندگان فعال انجام شده است. تعداد ۲۰۱ پرسشنامه با نرم‌افزار اموس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که در مقایسه میان دوستوانی ظرفیت‌محور و ستاده‌محور، با این که هر دو بر چابکی بازاریابی بین‌الملل تأثیر مثبت و معنادار دارند، اما میزان تأثیرگذاری دوستوانی ظرفیت‌محور بسیار بیشتر است. در مقایسه تأثیرگذاری مستقل ابعاد دوستوانی‌ها بر چابکی بازاریابی بین‌الملل، برنامه‌ریزی بازاریابی، حفظ انعطاف‌پذیری و چابکی فرایندی بیشترین تا کمترین تأثیر را بر چابکی بازاریابی بین‌الملل داشته و سابقه کارآفرینی تأثیر معنادار بر چابکی بازاریابی بین‌الملل نداشت. از طرف دیگر افزایش تأثیرگذاری حفظ انعطاف‌پذیری بر چابکی بازاریابی بین‌الملل نسبت به برنامه‌ریزی بازاریابی و تفاوت این نتیجه با تحقیقات قبلی می‌تواند نشان از آن داشته باشد که بازارهای جهانی با توجه به اتفاقاتی که در طی چند سال اخیر برای جهان افتاده است، نیاز به انعطاف‌پذیری را بیشتر از قبل احساس می‌کنند.</p>	<p>سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۳۰ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۴/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۰</p> <p><b>واژه‌های کلیدی</b> چابکی بازاریابی بین‌الملل، دوستوانی، سابقه کارآفرینی، چابکی فرایندی، برنامه‌ریزی بازاریابی، حفظ انعطاف‌پذیری</p> <p><b>ایمیل نویسنده مسئول</b> s.khoddami@khu.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: خدای، سهیلا؛ صادق وزیری، فراز؛ هنری، امین (۱۴۰۳). بررسی تأثیر عوامل دوستوان بر چابکی بازاریابی بین‌الملل. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۶(۶۱)، ۴۷-۷۰.

## ۱. مقدمه

شرکت‌های بین‌المللی که در محیط‌های متغیر و غیرقابل پیش‌بینی فعالیت می‌کنند نیازمند آن هستند که به سرعت با این تغییرات سازگار شوند تا بتوانند در بازارهای کشورهای جدید ورود کنند و پاسخگوی نیازهای متفاوت بازار باشند [۱۲، ۹۰]. مفاهیم، تئوری‌ها و چارچوب‌های مختلف مانند منبع‌محور، بازآفرینی استراتژی، تئوری انطباق و ... به این جهت بوده تا شرکت‌ها در محیط‌های ناآرام زنده بمانند [۱۲، ۲۴]. با این وجود، افزایش سرعت جهانی شدن، تغییر نیازهای مشتری، فناوری و همچنین ظهور کسب و کارهای مخرب اخلاص گر، این نیاز را به وجود آورده است تا مفاهیم و مدل‌های جدیدی به کمک شرکت‌های بین‌المللی بیایند تا این شرکت‌ها بتوانند با افزایش نرخ و پیچیدگی، تغییرات سازگاری داشته باشند و جایگاه مناسبی را در کارزار جهان به دست آورند. چابکی بازاریابی بین‌الملل<sup>۱</sup> یا به صورت مختصر IMA، مفهومی است که به تازگی در میان محققین حوزه بازاریابی بین‌الملل مطرح شده است و در طی سال‌های اخیر محققان، این مفهوم و عواملش را به گونه‌های مختلفی تعریف کرده‌اند [۴، ۲۴، ۸۶، ۸۷]. یکی از جدیدترین تعاریف آن از طرف گومز و همکاران (۲۰۲۰) ارائه شده است که بیان می‌کند که چابکی در بازاریابی بین‌الملل یک فرایند متشکل از سه زیرمجموعه است: (۱) منطق چابک: شامل برخورد با ایده‌ها و عدم سازش با محیط، (۲) یادگیری چابک: شامل جستجو، تفسیر و ایجاد فهم، (۳) اقدامات چابک. هر چند گومز و همکاران (۲۰۲۰) این تعریف را برای چابکی بازاریابی بین‌الملل ارائه داده‌اند؛ اما نه آن را به صورت میدانی مورد بررسی قرار داده‌اند و نه به طور مشخص درباره عوامل مؤثر و پیامدهای مستقل آن بحث کرده‌اند و نتیجه‌گیری آن‌ها از جمع‌بندی میان منابع محدود موجود درباره چابکی بازاریابی بین‌الملل نشأت گرفته است. چابکی بازاریابی بین‌الملل، موضوعی جدید است و هنوز تحقیقات به اندازه کافی بر روی آن غنای کافی را نیافته است [۲۴]. اگر بخواهیم تمرکز خود را بر عوامل چابکی بازاریابی بین‌الملل معطوف کنیم، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم می‌توانیم نوعی دوسوتوانی را در میان آن‌ها پیدا کنیم. وایلنت و لافوئنته (۲۰۱۹) تمایل شرکت‌ها به صادرات را نوعی چابکی بازاریابی بین‌الملل می‌دانند که عامل مهم آن را یک چابکی دوسوتوان بیان نموده‌اند که متشکل از فرایندهای چابک و تجربه‌ی پیشین در کارآفرینی است [۸۶، ۸۷]. از طرف دیگر آسراف و همکاران (۲۰۱۹) چابکی بازاریابی بین‌الملل را نوعی ظرفیت در سرعت مواجهه با شرایط تعیین نشده می‌دانند و دو عامل را برای آن استفاده می‌کنند: برنامه‌ریزی بازاریابی و حفظ انعطاف‌پذیری. هرچند محققان دسته اول به صراحت دوسوتوانی استراتژیک را عامل چابکی بازاریابی بین‌الملل می‌دانند، اما دسته دوم برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری را جزء عواملی مستقل نام می‌برند و آن‌ها را دو عامل یاد نمی‌کنند؛ ولی از محتوای این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که این دو عامل به نوعی عوامل دوسوتوان هستند [۴].

هدف پژوهش حاضر در مرحله اول طبقه‌بندی ابعاد دوسوتوانی در قالب بعد ستاده‌محور و ظرفیت‌محور مبتنی بر پیشینه موضوع است که به همین منظور "فرایندهای چابک" و "تجربه‌ی پیشین در کارآفرینی" را بعد ستاده‌محور دوسوتوانی و "برنامه‌ریزی بازاریابی" و "حفظ انعطاف‌پذیری" را بعد ظرفیت‌محور دوسوتوانی بنا به تعریف گومز و همکاران (۲۰۲۰) در نظر گرفتیم تا بتوانیم تفاوت این دو نگاه را در یک جامعه آماری یکسان مورد مشاهده قرار دهیم. همچنین از آنجاییکه این عوامل دوسوتوان در مطالعات پیشین در کنار هم و از زاویه چابکی بازاریابی بین‌الملل مورد بررسی قرار نگرفته‌اند؛ هدف دوم تحقیق حاضر بررسی تأثیر این ابعاد بر چابکی بازاریابی بین‌الملل است. کشور ایران، شرایط و خصوصیات دارد که کمتر کشوری این‌گونه است و عوامل اقتصادی، سیاسی و دیگر عوامل محیطی آن بسیار متفاوت از دیگر کشورها است؛ زیرا اقتصاد آن دچار تحریم است و بدیهی است که همین امر تعاملات اقتصادی ایران با دیگر کشورها را متفاوت می‌کند. همین موضوع اهمیت این پژوهش را بالا برده و بر ضرورت آن می‌افزاید. تا جایی که می‌دانیم این اولین تحقیقی است که در ایران بر روی چابکی بازاریابی بین‌الملل انجام می‌شود و با توجه به مرور منابعی که توسط گومز و همکاران (۲۰۲۰) صورت گرفته است تاکنون این تحقیقات در کشور جمهوری اسلامی ایران انجام نشده است. از طرف دیگر تحریم‌ها و روابط بین‌المللی خاص ایران، اهمیت این موضوع را برای کشور دوچندان می‌کند. با انجام این پژوهش می‌توان دو بعد عوامل دوسوتوان و نحوه تأثیرگذاری آن‌ها را بر چابکی بازاریابی بین‌الملل بررسی و مقایسه نمود. این موضوع می‌تواند در شناسایی خلأهای موجود در سیستم‌های کارآفرینی و موانع صادرات و حضور چابک ایران در بازارهای بین‌المللی کمک فزاینده‌ای داشته باشد. مقایسه دو نوع عامل دوسوتوان می‌تواند نشان دهد کدام عوامل قابل اطمینان‌تر است. تفاوت‌های ستاده‌محور و ظرفیت‌محور بودن آن‌ها باعث می‌شود که بتوان اهمیت هر کدام را در زمینه‌ای یکسان به دست آورد.

<sup>۱</sup> International Marketing Agility

بنابراین مسأله این پژوهش بررسی میزان تأثیر هر کدام از عوامل دوست‌توان ستاده‌محور و ظرفیت‌محور بر روی چابکی بازاریابی بین‌الملل است. در کشوری مانند ایران، کدام یک اهمیت بیشتری دارد و شرکت‌های صادراتی و آن‌هایی که قصد ورود به بازارهای خارجی را دارند به کدام یک از دو نگاه نیازمندتر هستند؟ آیا می‌توان بین این دو نگاه، اجماع برقرار کرد؟ در ادامه، پیشینه پژوهش و تحقیقات انجام شده و مبتنی بر آن توسعه مدل مفهومی تحقیق و همچنین روش‌شناسی، آزمون و نتایج مدل ارائه خواهد شد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مبانی نظری

**چابکی بازاریابی بین‌الملل.** از جدیدترین تعاریف چابکی بازاریابی بین‌الملل از طرف گومز و همکاران (۲۰۲۰) ارائه شده است. آن‌ها می‌گویند که چابکی در بازاریابی بین‌الملل یک فرایند متشکل از سه زیرمجموعه است: (۱) منطق چابک: شامل برخورد با ایده‌ها و عدم سازش با محیط، (۲) یادگیری چابک: شامل جستجو، تفسیر و ایجاد فهم، (۳) اقدامات چابک: شامل پاسخگویی، انعطاف‌پذیری، تعهد و هماهنگی میان کارکنان است. مؤلفان در این مدل تأکید دارند که هر کدام از این زیرمجموعه‌ها به صورت مستقل بر روی چابکی بازاریابی بین‌الملل تأثیرگذار هستند و به همین دلیل پس از اندازه‌گیری هر کدام از آن‌ها، در یکدیگر ضرب می‌شوند تا یک عدد برای چابکی بازاریابی بین‌الملل اندازه‌گیری شود [۴]. اگر بخواهیم تمرکز خود را بر عوامل چابکی بازاریابی بین‌الملل معطوف کنیم، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم می‌توانیم نوعی دوست‌توانی را در میان آن‌ها پیدا کنیم. وایلنت و لافونته (۲۰۱۹)، تمایل شرکت‌ها به صادرات را نوعی از چابکی بازاریابی بین‌الملل می‌دانند که عامل مهم آن را یک چابکی دوست‌توان بیان نمودند؛ متشکل از فرایندهای چابک و تجربه‌ی پیشین در کارآفرینی [۸۶، ۸۷]. از طرف دیگر آسراف و همکاران (۲۰۱۹)، چابکی بازاریابی بین‌الملل را نوعی ظرفیت در سرعت مواجهه با شرایط تعیین‌نشده می‌دانند و دو عامل را برای آن استفاده می‌کنند؛ برنامه‌ریزی بازاریابی و حفظ انعطاف‌پذیری [۴]. نشریه «بررسی‌های بازاریابی بین‌الملل»<sup>۲</sup> در شماره‌ای ویژه<sup>۳</sup> به موضوع چابکی بازاریابی بین‌الملل پرداخته و پنج مقاله را در این شماره به چاپ رسانده است. جدول ۱ خلاصه این مطالعات را نشان می‌دهد. این مقالات مجموعاً داده‌های کمی و کیفی ارائه می‌دهند که هم از کشورهای توسعه‌یافته (برای مثال اسپانیا، ایتالیا و فلسطین اشغالی) و هم در حال توسعه (برای مثال چین، غنا، آفریقای جنوبی و برزیل) جمع‌آوری شده است.

جدول ۱: موضوع و نوع داده‌های مقالات در ویژه‌نامه بررسی‌های بازاریابی بین‌الملل سال ۲۰۱۹

نوع داده‌ها	موضوع پژوهش
کمی	وایلنت و لافونته (۲۰۱۹) عوامل تمایل به صادرات در اسپانیا
کیفی	هیگن و همکاران (۲۰۱۹) چند مطالعه موردی درباره سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر بین‌المللی ایتالیایی
کمی	لی و همکاران (۲۰۱۹) سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در صنایع بالادستی و کیفیت صادرات در چین
کمی	آسراف و همکاران (۲۰۱۹) پیشران‌ها و تأثیرات چابکی بازاریابی بین‌الملل در اسرائیل
کیفی	اوسی و همکاران (۲۰۱۹) مطالعه موردی یک شرکت چندملیتی آفریقایی

به طور کلی مقالات با این موضوع موافق هستند که چابکی بازاریابی بین‌الملل از چابکی استراتژیک نشأت گرفته است اما دو قید مهم را به آن اضافه می‌کند؛ (۱) اشاره به عنصر برون‌مرزی بودن (بین‌المللی) دارد و (۲) طبیعت استراتژی بازار و محصول (بازاریابی). بر همین اساس می‌توان گفت شرکت‌هایی که برخوردار از چابکی بازاریابی بین‌الملل هستند می‌توانند در هنگام وقوع مشکلات و مسائل غیرمترقبه‌ای که در کشورهای خارجی برایشان اتفاق می‌افتد، واکنش‌هایی منعطفانه و مسئولانه اتخاذ کنند و در این کشورها مزیت رقابتی داشته باشند. با نگاهی به زمینه‌های تحقیقات انجام شده و همچنین واکنش‌های شرکت‌ها می‌توان تفاوت چابکی بازاریابی بین‌الملل با مفهوم ریشه‌ای آن یعنی چابکی استراتژیک را درک نمود. این تحقیقات را می‌توان از نظر نوع شرکت به (۱) استارت‌آپ‌ها و سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر،

۲) شرکت‌های کوچک و متوسط صادراتی و ۳) شرکت‌های چندملیتی و از نظر محوریت شناختی (ستاده‌محور و ظرفیت‌محور) تقسیم‌بندی نمود.

جدول ۲: محور و نوع شرکت‌ها در مقالات و ویژه‌نامه بررسی‌های بازاریابی بین‌الملل سال ۲۰۱۹

ظرفیت‌محور (تمرکز بر استراتژی)	ستاده‌محور (تمرکز بر اقتصاد)
استارت‌آپ و سرمایه‌گذاری خطرپذیر (وایلنت و لافوئنته، ۲۰۱۹) (هیگن و همکاران، ۲۰۱۹)	
شرکت‌های کوچک و متوسط صادراتی (لی و همکاران، ۲۰۱۹) (آسراف و همکاران، ۲۰۱۹)	
	شرکت‌های چند ملیتی (اوسی و همکاران، ۲۰۱۹)

اخیرا شمس و همکاران (۲۰۲۱)، با توجه به این که چابکی بازاریابی بین‌الملل نشأت گرفته از چابکی استراتژیک است؛ آن را در زمینه تجارت بین‌الملل و شرکت‌های چندملیتی مورد بررسی قرار داده و برای این شرکت‌ها چارچوبی مفهومی برای چابکی به دست آورده‌اند. تمرکز آن‌ها یافتن خلأهای موجود میان تعاریف آکادمیک و اجرایی چابکی است. طبق تحقیقات آن‌ها ظرفیت‌های پویا و دوسوتوانی، مفاهیمی هستند که بسیار با چابکی استراتژیک در ارتباط هستند و محققان گذشته، بسیار این دو مفهوم را عامل چابکی استراتژیک دانسته‌اند. [۱۷،۴،۲۴،۸۶،۸۷،۶۶]

### پیشینه پژوهش

**بعد ستاده‌محور دوسوتوانی و چابکی بازاریابی بین‌الملل.** وایلنت و لافوئنته (۲۰۱۹)، معتقدند که داشتن تجربه و سابقه کارآفرینی و از طرف دیگر چابکی فرایندی و آمادگی برای تغییر فرایندها دو عاملی هستند که می‌توانند با یکدیگر یک چابکی دوسوتوان ایجاد کنند [۸۶،۸۷]. آن‌ها تأکید می‌کنند که این دو شاخص با هم می‌توانند نقشی مکمل ایفا کرده و همین دوسوتوانی می‌تواند تمایل کارآفرینان به ورود در بازارهای خارجی و صادرات را افزایش دهد. گومز و همکاران (۲۰۲۰)، این تمایل را به نوعی چابکی بازاریابی بین‌الملل و چنین تحقیقی را در دسته تحقیقات ستاده‌محور می‌دانند [۴]. یکی از تحقیق‌ها در موضوع تجربه و سابقه کارآفرینی نشان می‌دهد که تشابه زمینه فعالیت در کسب‌وکار فعلی نسبت به کسب‌وکارهای گذشته می‌تواند به نسبت زیادی احتمال موفقیت آن را برای کارآفرینان سریالی افزایش دهد [۸۰]. همچنین طبق این تحقیق، کارایی مورد قبول پس از کسب‌وکار سوم شروع می‌شود. از طرف دیگر چابکی فرایندی ساختاری مرتبه دوم را شکل می‌دهد که پاسخگو بودن، بازبیکربندی، سازگاری کارکنان و دیدگاه فرایندمحور از ابعاد آن است [۶۶]. بعد ستاده‌محور دوسوتوانی از طریق حاصل ضرب چابکی فرایندی و سابقه کارآفرینی محاسبه می‌شود که در آن سابقه کارآفرینی به صورت عددی بین ۱ و ۵ (کمترین تا بیشترین سابقه) نرمال‌سازی شده است. [۴۷] مبتنی بر مطالب بیان شده فرضیه زیر مطرح می‌شود:

H1: بعد ستاده‌محور دوسوتوانی به صورت مثبت بر روی چابکی بازاریابی بین‌المللی تأثیر گذار است.

**بعد ظرفیت‌محور دوسوتوانی و چابکی بازاریابی بین‌الملل.** نمی‌توان گفت که یک پیشینه قوی پشت سر اصطلاح دوسوتوانی ظرفیت-محور وجود دارد، اما منشأ آن منطقی و مفهوم مد نظر آن قابل توضیح است. بر اساس بسیاری از مقالات دوسوتوانی یکی از اهداف مهم آن، حل تعارضات و تضادهای میان واحدها، رویکردها و اهداف مختلف سازمانی است [۳۶،۵۰]. از همین جهت می‌توان نتیجه گرفت که اگر دو شاخص، عامل یا متغیر با یکدیگر متعارض و در عین حال به صورت جداگانه مثبت باشند، می‌توانند به صورت دو عامل دوسوتوان تعریف شوند. برداشتی که از تعاریف آسراف و همکاران (۲۰۱۹)، از برنامه‌ریزی بازاریابی و حفظ انعطاف‌پذیری دارند چنین است. برنامه‌ریزی دقیق و بسیار زیاد می‌تواند انعطاف سازمان را نسبت به تغییرات و انحراف از برنامه، کاهش و همچنین انعطاف بسیار زیاد می‌تواند موجب بی‌نظمی و خروج از برنامه و مسیر شود. البته آن‌ها معتقدند که این دو مقوله با هم قابل جمع هستند و در واقع با برنامه‌ریزی است که می‌توان انعطاف داشت؛ زیرا باید بدانیم که اگر انعطاف یا تغییر اتفاق افتاده است، از چه چیزی فاصله گرفته است و آیا آن اصل است یا فرع؟ به مانند موسیقی‌دانی که ابتدا تمام اصول موسیقی را یاد می‌گیرد و در آن‌ها مسلط می‌شود و بعد از تسلط بر اصول می‌تواند با انعطاف و خلاقیت‌هایی یک موسیقی جدید خلق کند [۴]. گومز و همکاران (۲۰۲۰)، در مروری که بر مقالات چابکی بازاریابی بین‌الملل داشتند، مقاله مذکور را در دسته مقالات با رویکرد ظرفیت‌محور قرار دادند و اعتقاد داشتند که پیشران‌های چابکی بازاریابی بین‌الملل (برنامه‌ریزی

بازاریابی و حفظ انعطاف‌پذیری) به نوعی متوجه ظرفیت آن هستند. به همین جهت تصمیم گرفته شد این دو پیشران، بعد ظرفیت محور دوست‌توانی را تشکیل دهند [۲۴]. بعد ظرفیت‌محور دوست‌توانی از طریق حاصل ضرب برنامه‌ریزی بازاریابی و حفظ انعطاف‌پذیری محاسبه می‌شود [۴۷].

H2: بعد ظرفیت‌محور دوست‌توانی به صورت مثبت بر روی چابکی بازاریابی بین‌المللی تأثیرگذار است.

**چابکی فرایندی و چابکی بازاریابی بین‌الملل.** تجربه کارآفرینی در حالی چابکی مبتنی بر تولید را ارائه می‌دهد که بیشتر ماهیتی کاوش‌گرانه دارد، زیرا این امر با پاسخگویی سریع در تصمیم‌گیری و توانایی مقابله با شرایط جدید موفقیت‌آمیز و زمینه‌های مبتنی بر آموزه‌های تجربه کارآفرینی گذشته مرتبط است [۱۱]. موفقیت در گسترش بین‌المللی با ساختارهای سازمانی دوست‌توان مرتبط شده است که امکان انجام هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری را فراهم می‌کند [۳۲،۳۳،۴۶،۴۵،۶۴]. در واقع، مشخص شده است کارآفرینان سریالی در حالی از سرعت ناشی از چابکی شناختی مبتنی بر تولید بهره‌مند می‌شوند که به آنها اجازه می‌دهد دست به تغییرات بنیادی و مخرب بزنند [۸۶،۸۷] و این سرعت اگر با دقت همراه نباشد، بیشتر منجر به خطاهای تصمیم‌گیری می‌شود [۹۴]. این امر باعث می‌شود کارآفرینان سریالی که صادرکنندگان احتمالی هستند نیز بتوانند دقت تصمیم‌گیری‌شان را بهتر کنند و این امر ناشی از توانایی‌های فرایند نظارت و پیاده‌سازی است که ریسک و بدهی را به حداقل می‌رساند [۹۳]. بنابراین، همراه با مهارت شناختی مبتنی بر تولید آنها که به ظرفیت اکتشافی کمک می‌کند، کارآفرینان سریالی ممکن است در پروژه‌های بین‌المللی سازی خود از ماهیت بهره‌بردارانه چابکی فرایند تولید بهره ببرند. برگرفته از مفهوم کسب‌وکار، چابکی فرایندی با سهولت تغییر در کسب‌وکارها، گروه‌های تجاری استراتژیک و فرایندهای تجاری برای پاسخگویی به تهدیدات یا فرصت‌های خارجی تعریف می‌شود [۶۹]. این مفهوم به طور خاص بیشتر بر سهولت متمرکز است که در آن، یک سازمان به خوبی می‌تواند با شرایط بسازد و تغییرات نوآورانه را در فرایندهای تولیدی خود ایجاد کند [۲،۳۷]. ترکیب دوست‌توانی توانایی‌های شناختی و فرایند مبتنی بر تولید، چابکی استراتژیک تعریف می‌شود [۴،۱۴]. این ترکیب از ظرفیت اکتشافی و بهره‌برداری هم‌زمان که چابکی استراتژیک را ایجاد کرده، "انتخاب و اتخاذ پیکربندی مناسب در زمان مناسب" را تأیید می‌کند [۹]. بنابراین فراهم آوردن سرعت و دقت، پیش‌نیاز تحول سازمانی و توسعه مدل‌های جدید تجاری بین‌المللی است [۸،۹۰،۹۱]. چنین چابکی ممکن است اتخاذ پیکربندی‌های سازمانی و استراتژیک جدید را به دنبال زمینه خارجی فراهم کند که به شرکت‌ها امکان می‌دهد بازارهای جدید را کشف کنند و مزایای رقابتی بهتری تولید کنند [۱۴،۱۰۲].

بر خلاف کارآفرینان تازه‌کار بین‌المللی که اغلب به دوست‌توانی متوالی محدود می‌شوند [۲۲]؛ کارآفرینان سریالی با چابکی اکتشافی ذاتی خود، شانس بیشتری برای دوست‌توانی هم‌زمان دارند. تاشمن و اوریلی (۱۹۹۶)، استدلال کردند که هنگام مواجهه با شرایط پیچیده، مانند گسترش بازار بین‌المللی [۴۴]، دوست‌توانی متوالی ممکن است بی‌اثر باشد [۵۹]. کارآفرینان نیازمند اجرای هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری در این شرایط هستند. این در حالی است که گفته می‌شود زمانی دوست‌توانی هم‌زمان به دست می‌آید که زیرواحدهایی در سازمان تعریف شده باشد که ساختار جداگانه‌ای داشته باشند [۸۱،۱۰۱] و کارآفرینان سریالی ممکن است با افزودن چابکی فرایند بهره‌بردارانه به چابکی تولیدمحور برای شکل‌گیری چابکی استراتژیک دوست‌توان، به این هم‌زمانی دست یابند. چنین چابکی می‌تواند سازگاری و پاسخگویی به تغییراتی که به دلیل ناهنجاری‌های عملیاتی تحریک شده و یا مورد نیاز واقع شده است را تا حد زیادی تسهیل کند [۶۶]؛ همانطور که این ناهنجاری‌ها در توسعه بین‌المللی اتفاق می‌افتند. ظرفیت کارآفرینان سریالی برای پیکربندی سریع و دقیق فرایندهای تولید در فعالیت‌های فعلی خود، دربرهای فرصت بیشتری را در برابر آنها باز می‌کند [۷۷،۷۸]. فرایندهای تولید چابک به کارآفرینان کمک می‌کند تا از فرصت‌های بیشتر و بهتری برای نوآوری و اقدامات رقابتی بهره ببرند [۸۶،۸۷]. مبتنی بر مطالب بیان شده فرضیه زیر مطرح می‌شود:

H1.1: چابکی فرایندی به صورت مستقل تأثیر مثبت بر روی چابکی بازاریابی بین‌المللی دارد.

**سابقه کارآفرینی و چابکی بازاریابی بین‌الملل.** افرادی که کارآفرینی را تکرار و فعالیت‌های بعدی کارآفرینی را شروع می‌کنند، به عنوان کارآفرینان سریالی یاد می‌شود [۸۲،۹۹]. حدود ثلث تا نصف تمام صاحبان کار و تجارت، کارآفرینان سریالی هستند و چنین چیزی نسبتاً رایج است [۹۶]. تجربه کارآفرینان سریالی آموزه‌هایی از منفعتهای اقتصادی ایجاد می‌کند که از یک کسب‌وکار به کسب‌وکار بعدی سرریز می‌کند. بر همین اساس، تحقیقات نشان داده است افرادی که تجربه‌ای در کارآفرینی دارند تمایل دارند که شرکت‌هایی در راستای آن ایجاد کنند تا عملکرد کسب‌وکارهای گذشته خود را ارتقاء دهند [۲،۹۶،۲۵،۸۰،۲]. دلایل این امر به چگونگی شکل‌گیری درک کارآفرین از موقعیت‌های جدید در سابقه کارآفرینی خود است. بر طبق نظر کوپ (۲۰۰۵)، تعامل بین گذشته و آینده که باعث تحریک مقاصد، چابکی

کارآفرینی و اقدامات بعدی می‌شود، در فرآیند تولید یادگیری کارآفرینی نهفته است. یادگیری تولیدی، توانایی برآمدگی و پیشبرد یادگیری فرد از وقایع بحرانی به موقعیت‌های جدید، حوادث و تجربیات توصیف شده است [۱۳]. یادگیری کارآفرینی در درجه اول تجربی است (کیت و همکاران، ۲۰۱۶؛ پولیتیس، ۲۰۰۸) و آنچه یک کارآفرین می‌آموزد بر اساس آنچه قبلاً آموخته شده بود برای شکل دادن به "سهام" دانش و عملی که راهنمای رفتار آینده کارآفرینی است، ساخته می‌شود [۵۱]. یادگیری تولیدی همان چیزی است که کارآفرینان سریالی را قادر می‌سازد در زمینه‌ها انتزاع کرده و تعمیم دهند، الگوها را بشناسند و روابط بین موقعیت‌ها و حوادث مختلف را ایجاد کنند [۱۳]. یادگیری مرتبه بالاتر که از طریق فرآیندهای تولیدی ایجاد می‌شود، به کارآفرینان سریالی امکان می‌دهد تا به نتایج و سطوح بیشتری از اثربخشی برسند و می‌توانند این کار را در طیف گسترده‌تری از شرایط جدید انجام دهند [۱۳، ۳۸]. یادگیری کارآفرینانه تولیدی با مقایسه یک چارچوب مرجع بیشتر منجر می‌شود که کارآفرینان سریالی به یک طرح شناختی بپردازند که آنها را قادر می‌سازد تجربیات آینده کارآفرینی را بهتر درک و مدیریت کنند [۱۳، ۳۴]. این مهارت شناختی مبتنی بر تولید، باعث می‌شود کارآفرینان سریالی بتوانند چالش‌های فعلی را بهتر درک کنند و با آنها کنار بیایند. بنابراین، افراد با تجربه کارآفرینی گذشته در مقایسه با افرادی که چنین تجربه‌ای ندارند، برای شروع فعالیت کارآفرینی بین‌المللی از قابلیت‌های بهتری برخوردار هستند [۸۶، ۸۷]. طرح‌های شناختی کارآفرینان سریالی که ناشی از مهارت شناختی مبتنی بر تولید است و از طریق تجربه کارآفرینی به دست آمده نقش اصلی را در توسعه کارآفرینی بعدی آنها بازی می‌کند [۵۶]. طرح‌های شناختی، محتوا و سازماندهی دانش حاصل از تجربیات تجربی و یادگیری است [۵۰، ۸۴]. چنین طرح‌واره‌هایی نقشی اساسی در شناخت الگو دارند [۳۹، ۶]. به رسمیت شناختن الگو، مؤلفه اساسی توانایی شناسایی فرصت است [۲۰، ۶۵]. کارآفرینان سریالی، طرح‌های شناختی را پرورش می‌دهند که بازنمایی انتزاعی و بازیابی اطلاعات را تسهیل می‌کند [۷، ۷۴] که بطور واضح‌تری به عوامل سرمایه‌گذاری موفق کارآفرینی وابسته است [۶]. بارون (۲۰۰۴)، مشاهده می‌کند که کارآفرینان سریالی با همان سوء‌گیری‌های شناختی که عملکرد کارآفرینان تازه‌کار را مختل می‌کند روبرو نیستند. برخلاف کارآفرینان بی‌تجربه، کارآفرینان سریالی بهتر می‌توانند الگوهای معنادار را تشخیص دهند [۶]. بنابراین، به دلیل این مهارت شناختی مبتنی بر تولید، کارآفرینان سریالی قادر به شناسایی نه تنها فرصت‌های بیشتر بلکه فرصت‌های بهتر نیز هستند [۸۳، ۸۴]. از نظر تجربی، چابکی شناختی مبتنی بر تولید، ناشی از تجربه کارآفرینی کارآفرینان سریالی مشخص شده است که خود را در طرح‌های شناختی نشان می‌دهند که برای ظرفیت و نتایج بیشتر سرمایه‌گذاری حیاتی هستند [۸۸]. تحقیقات نشان داده است که تجربه کارآفرینی با تأثیرگذاری بر انتظارات و تقویت درک آمادگی در کارآفرینان سریالی، نرخ بقاء را افزایش می‌دهد [۳۱، ۷۴] که منجر به عملکرد برتر از نظر تجارت [۸۹]، ارزش اقتصادی [۶۱] و نوآوری می‌شود [۸۵، ۸۶]. مهارت شناختی مبتنی بر تولید که از طریق تجربه کارآفرینی به دست آمده، نشان می‌دهد که کارآفرینان سریالی ممکن است وقتی از نظر تمایل بین‌المللی اندازه‌گیری می‌شوند، به نتایج کسب و کار بهتری برسند. شناسایی فرصت‌های بین‌المللی به شناسایی الگویی توجه دارد که کارآفرینان سریالی از تجارب کارآفرینی خود ایجاد می‌کنند [۴۰]. چنین چابکی مبتنی بر تولید توضیح می‌دهد که چرا آنها ممکن است بهتر بتوانند فرصت‌های بین‌المللی را تشخیص دهند و بنابراین در مقایسه با کارآفرینان تازه‌کار و بدون تجربه قبلی، احتمال بین‌المللی شدن بیشتر می‌شود [۶]. دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای راه‌اندازی یک شرکت بین‌المللی دارای ماهیتی عمدتاً تجربی است [۷۱]. افرادی که فرصت‌های خاص را تشخیص می‌دهند، می‌توانند این کار را انجام دهند زیرا دارای مهارت شناختی مبتنی بر تولید هستند که به آنها کمک می‌کند چنین وظایفی را انجام دهند، صرف نظر از اینکه تجربه قبلی کارآفرینی آنها ماهیت بین‌المللی داشته است. این چارچوب‌ها، آنها را قادر می‌سازد تا الگوهای ظهوری را که زمینه‌ساز بسیاری از فرصت‌های بین‌المللی است، درک کنند [۶]. تجربه کارآفرینی گذشته در نتیجه بر چابکی شناختی مبتنی بر تولید فرد تأثیر می‌گذارد که برای تصمیم‌گیری در مورد بین‌المللی‌سازی مهم است. مبتنی بر مطالب بیان شده فرضیه زیر مطرح می‌شود:

H<sub>1.2</sub>: سابقه کارآفرینی به صورت مستقل تأثیر مثبت بر روی چابکی بازاریابی بین‌المللی دارد.

**برنامه‌ریزی بازاریابی و چابکی بازاریابی بین‌الملل.** مک دونالد [۴۸]، توانایی برنامه‌ریزی بازاریابی را «یک توالی منطقی و مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی که منجر به تعیین اهداف بازاریابی و تدوین برنامه‌هایی برای دستیابی آنها می‌شود» تعریف کرده است. برنامه‌ریزی به منظور آمادگی برای آینده‌ای غیرقابل پیش‌بینی، به شرکت‌ها جهت‌دهی مشخص می‌دهد که بر اساس تحلیل بازارهای مرتبط، پیش‌بینی نتایج بهینه و طراحی برنامه‌های بازاریابی را برای دستیابی به اهدافشان داشته باشند [۹۷]. مک‌دونالد و ویلسون (۲۰۱۱)، برنامه‌ریزی بازاریابی را مخصوصاً برای محیط‌های پیچیده، یک توانایی ضروری می‌دانند. آنها این روش را یک روش ساختاریافته برای شناسایی گزینه‌های شرکت‌ها، تنظیم اهداف آنها و تعریف فعالیت‌هایی برای برآورده ساختن آنها ارزیابی کردند. تا حدودی متفاوت، مورگان و همکاران

(۲۰۰۹) توانایی برنامه‌ریزی بازاریابی را مجموعه‌ای از مهارت‌های برنامه‌ریزی عمومی و توانایی ویژه‌تری برای تقسیم‌بندی و هدف‌گذاری مؤثر بازارها توصیف کردند [۵۵]. سپس، مورگان و همکاران (۲۰۱۲)، تأیید کردند که برنامه‌ریزی بازاریابی یک توانایی کلیدی بین‌المللی است [۵۴،۹۲]. به صورت مشابه، اوکس و همکاران (۲۰۱۲) روابط بین برنامه‌ریزی بازاریابی، جهت‌گیری بازار و عملکرد را بررسی کردند. آنها دریافتند که برنامه‌ریزی بازاریابی و جهت‌گیری بازار با قابلیت برنامه‌ریزی بازاریابی محرک قوی‌تر، قابلیت پیاده‌سازی بازاریابی را بهبود می‌بخشد [۵۸]. البته برنامه‌ریزی بازاریابی به خاطر بسیار کند بودن برای محیط‌های پویا و مخصوصاً کسب‌وکارهای نوپا مورد انتقاد قرار گرفته است [۹۷]. والن و هالوی (۲۰۱۲)، استدلال کردند که روند موجود برای تجزیه و تحلیل، پیش‌بینی و طراحی برنامه‌های بازاریابی برای شرکت‌های نوپای امروز، بسیار کند شده است. آنها توصیه کردند که شرکت‌ها بازاریابی را حول آزمایش، یادگیری از طریق شکست‌های کوچک و سازگاری با اطلاعات جدید سازماندهی کنند [۹۷]. برخی دیگر استدلال می‌کنند برنامه‌ریزی که در ابتدا به منظور امکان پیش‌بینی و پاسخگویی به تغییرات محیطی به بنگاه‌ها صورت گرفته است، در محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی بازار از اثربخشی کمتری برخوردار شده است [۷۵،۵۳]. با این حال، در حالی که نمک‌ووا و همکاران (۲۰۱۵) فرضیه رابطه منفی بین برنامه‌ریزی و پاسخگویی به صادرات را دریافتند، آنها بیان نمودند که برنامه‌ریزی در پاسخگویی و عملکرد صادرات نقش دارد. علاوه بر این، آنها به این نتیجه رسیدند که برنامه‌ریزی لزوماً بر توانایی انطباق سریع با تغییرات محیط تأثیر منفی نمی‌گذارد [۵۷]. به همین ترتیب، هیوز و همکاران (۲۰۱۸)، خاطرنشان کردند هنگامی که تلاطم زیست‌محیطی زیاد است، برای طرفداران بداهه‌گرایی نسبت به برنامه‌ریزی خطرناک‌تر است و توصیه کردند که شرکت‌ها از برنامه‌ریزی استفاده کنند [۳۵].

اجتناب از برنامه‌ریزی به دلیل غیرقابل پیش‌بینی بودن آینده اگر بهانه‌ای برای جلوگیری از انتخاب‌های دشوار استراتژیک باشد، می‌تواند خطرناک شود [۴۷]. از این رو، در حالی که برخی خواستار استفاده از قابلیت‌های انعطاف‌پذیرتر شده‌اند، دیگران چنین مصالحه‌ای را مورد انتقاد قرار داده و آن را سخت و ساکن می‌دانند [۴۱]. یک دیدگاه متناقض [۴۲]، برنامه‌ریزی بازاریابی را مکمل توانایی‌های انعطاف‌پذیر می‌داند. هیوز و همکاران با تأیید این دیدگاه اشاره کردند که مدیران استراتژیک ممکن است مجبور به انتخاب برنامه‌ریزی یا بداهه نباشند، در عوض نیاز دارند که به جای مصالحه بین آنها، تمرکز تحقیقات خود را بر روی هر دو گزینه گذاشته و به صورت متناقض‌گونه به آنها فکر کنند [۳۵]. به همین ترتیب، سوچان و همکاران (۲۰۱۶)، نتیجه گرفتند که برای مهار خودانگیختگی، صادرکنندگان باید از برنامه‌ریزی استراتژیک برای تقویت اثر مثبت خودانگیختگی بر عملکرد استفاده کنند [۷۶]. به همین ترتیب، دبیرل و همکاران (۲۰۱۴) تأیید کردند که برنامه‌ریزی با انعطاف‌پذیری ارتباط مثبت دارد و فرایندهای رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک و انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی تقریباً به طور یکسان با نوآوری ارتباط مثبت دارند [۱۶]. آنها دانشمندان را به ادغام انعطاف‌پذیری در فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک و بهبود چابکی دعوت کردند. علاوه بر این، والن و بوش (۲۰۱۴) تحقیق کردند که چرا و چگونه شرکت‌ها از برنامه‌ریزی بازاریابی مورد نظر خود خارج شده و بداهه می‌گویند. از همه مهم‌تر، آنها نتیجه گرفتند که مانند نوازندگان موسیقی که ابتدا باید به اصول موسیقی قبل از بداهه‌گویی در آن تسلط داشته باشند، مدیران بازاریابی نیز باید مهارت‌های برنامه‌ریزی بازاریابی خود را قبل از اینکه بداهه‌نوازی کنند و به تغییرات بازار پاسخ دهند، تقویت کنند. از این رو، با گسترش چشم‌اندازهای رویکرد منبع‌محور و قابلیت‌های پویا، توانایی برنامه‌ریزی بازاریابی منبع مهمی در نظر گرفته می‌شود که بنگاه‌ها برای تسلط بر آن می‌توانند توانایی پویایی مانند چابکی بازاریابی بین‌الملل را داشته باشند. دیدگاه ما مبنی بر اینکه برخی روندها و فرآیندهای خاص (مانند برنامه‌ریزی بازاریابی) از اجزای حیاتی توانایی‌های پویا هستند؛ با این مفهوم تیس و همکاران (۲۰۱۶) مطابقت دارد که توانایی‌های پویا باید با جهت استراتژیک شرکت منطبق باشد. این دیدگاه همچنین با مفهوم تیس (۲۰۱۲) مطابقت دارد که شرکت‌ها می‌توانند مزیت‌های رقابتی خود را با لایه‌بندی قابلیت‌های پویا در بالای توانایی‌های معمولی حفظ و گسترش دهند. در مجموع، از نظر تئوری و تجربی، تحقیقات نشان داده است که برنامه‌ریزی می‌تواند انعطاف‌پذیری را تقویت کند. علاوه بر این، گرچه آینده‌نگری کامل، غیرممکن است؛ توانایی برنامه‌ریزی بازاریابی قوی باید به مدیران بازاریابی بین‌المللی امکان انتخاب گزینه‌های استراتژیک را بدهد که در بازار با استقبال خوبی روبرو شوند [۵۴،۴]. مبتنی بر مطالب بیان شده فرضیه زیر مطرح می‌شود:

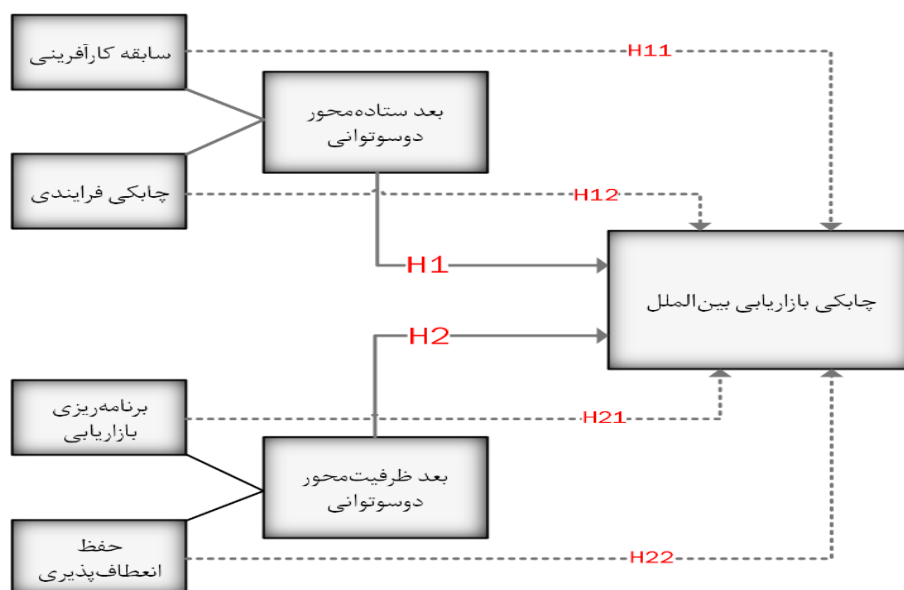
H2.1: برنامه‌ریزی بازاریابی به صورت مستقل تأثیر مثبت بر روی چابکی بازاریابی بین‌المللی دارد.

**حفظ انعطاف‌پذیری و چابکی بازاریابی بین‌الملل.** از آنجا که برنامه‌ریزی تا حدودی انعطاف‌ناپذیری ایجاد می‌کند [۱۶]، شرکت‌ها باید تلاش کنند تا فرآیندهای تصمیم‌گیری را با انعطاف‌پذیری ممزوج کنند. با این حال، نسخه‌ای برای دستیابی به این هدف با موانع روبرو است. اول، مدیران در خطر رسیدن به تعطیلی زودرس هستند و بنابراین در برابر ایده‌های جدید مقاومت می‌کنند [۶۸]. بر این اساس،

شرکت‌ها باید با استفاده از متخصصان خارجی برای ارائه انتقاد از گزینه‌های اولیه و مبتنی بر خاتمه، گزینه‌هایی با کیفیت بالا ایجاد کنند. دوم، مدیریت تمایل دارد که نسبت به یک برنامه اولیه بازاریابی که باعث ایجاد سکون و عدم تغییر می‌شود، متعهد بماند. شیمیزو و هیت (۲۰۰۴) با شناخت چنین موانعی، خاطرنشان کردند: با گذشت زمان، مدیران طرز تفکری خاص را همراه با مجموعه‌ای از قوانین تصمیم‌گیری و اکتشافات بر اساس تجربیات خود ایجاد می‌کنند. این طرز فکر می‌تواند منجر به سکون شود که به موجب آن مدیران دشوار است که از برنامه‌های فعلی جدا شوند. علاوه بر این، عقلانیت محدود می‌تواند محدودیت‌های شناختی ایجاد کند که منجر به مشکلات در ارزیابی فرصت‌های جدید شود [۲۷]. بنابراین، در یک محیط بسیار نامطمئن، شرکت‌ها به ظرفیت اعمال تغییرات عمده استراتژیک برای حل به موقع مشکلات نیاز دارند [۷۳]. برای حل این مسائل، شیمیزو و هیت (۲۰۰۴) به مدیران توصیه کردند که با مشاهده علائم منفی، ارزیابی نتایج و شروع اقداماتی که استراتژی معکوس دارند، انعطاف‌پذیری را حفظ کنند، که بیشتر شامل سازوکارهایی برای تزریق دیدگاه‌های بیرونی به فرایندهای تصمیم‌گیری است [۷۳]. به همین ترتیب، مدیران بازاریابی جهانی باید بتوانند در جستجوی عملکرد بهتر، تصمیمات را تنظیم یا معکوس کنند [۲۸]. تیس (۲۰۱۵)، همچنین اهمیت خارجی‌ها را به عنوان شریک بحث‌های داخلی تشخیص داد، زیرا آنها می‌توانند دیدگاه دیگری از واقعیت را ارائه دهند. در حالی که انعطاف‌پذیری با محرک عملکرد شناخته شده است، اما نباید در بازارهای بسیار بی‌ثباتی که باید با جهت‌گیری بازار تکمیل شود، همچون یک درمان کامل در نظر گرفته شود [۲۸]. به همین ترتیب، مارتین (۲۰۱۴) استدلال کرد که اتکای تنها به رویکردهای انعطاف‌پذیر منجر به شبیه شدن به دیگر رقبا بدون مزایای منحصر به فرد خواهد شد. ما قابلیت حفظ انعطاف‌پذیری را ظرفیت تحریک فرآیندهای تصمیم‌گیری جدید، به دست آوردن دیدگاه‌های جدید مبتنی بر خارج و در نظر گرفتن گزینه‌های متعدد تعریف می‌کنیم [۴۷]. چنین قابلیت‌های شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا با باز ماندن در برابر ایده‌های جدید خارج، استخدام مدیران خارجی و اعضای هیئت مدیره، ارزیابی طیف وسیعی از گزینه‌ها و تشویق رویکرد وکیل مدافع شیطان، تصمیم‌گیری را تحریک کنند. این دیدگاه به موازات استدلال سانچز (۱۹۹۵)، مبنی بر اینکه ابزارهای سنتی برای محیط‌های پایدار دیگر مؤثر نیستند و باید انعطاف‌پذیری استراتژیک را تلفیقی از استراتژی برنامه‌ریزی شده و پاسخ‌های انعطاف‌پذیر به محیط‌های نامشخص تلقی کرد. لذا، حفظ انعطاف‌پذیری استراتژیک یکی از مهمترین و در عین حال دشوارترین وظایف مدیران و سازمان‌ها در یک محیط پویاست [۷۳]. مدیریت عملیات بین‌المللی شامل چالش‌های بزرگی است: "مدیران بازاریابی جهانی وظیفه‌ای غیرقابل پیش‌بینی دارند که نیاز به تصمیم‌گیری استراتژیک در مورد محصولات، قیمت‌گذاری، تبلیغات و توزیع در فرایند یک تلاش یکپارچه در چندین بازار که از نظر زمانی متفاوت هستند را شامل می‌شود" [۲۸]. بنابراین، قابلیت حفظ انعطاف‌پذیری به‌ویژه در بازارهای بین‌المللی بسیار مهم است. با کمال تعجب، قبل از آسراف و همکاران (۲۰۱۹) هیچ تحقیق کمی این نسخه‌ها را بررسی نکرده و تأثیر آنها بر چابکی بازاریابی بین‌الملل را اندازه‌گیری نکرده است. این امر بیانگر یک شکاف مهم است زیرا ظرفیت تصمیم‌گیری مدیریتی برای شرکت‌های چندملیتی بسیار بااهمیت است [۱]. با توجه به رویکرد مبتنی بر منبع، حفظ انعطاف‌پذیری یک دارایی ناملموس است که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با افزودن دیدگاه‌های بیرونی با بازارهای چالش‌برانگیز جهان کنار بیایند. علاوه بر این، مشابه بحث قبلی در مورد برنامه‌ریزی بازاریابی، ما توانایی حفظ انعطاف‌پذیری را یک عامل مهم در نظر می‌گیریم که به شرکت‌ها کمک می‌کند متفاوت فکر کنند و از توانایی پویایی مانند چابکی بازاریابی بین‌الملل برخوردار شوند. به طور خلاصه، قابلیت حفظ انعطاف‌پذیری که از نظرات مختلف و سبک‌های تصمیم‌گیری استقبال می‌کند و طیف گسترده‌ای از راه‌حل‌ها را در نظر می‌گیرد، باید چابکی بازاریابی بین‌الملل را افزایش دهد، به‌ویژه برای نوآوری در بازارهای بین‌المللی با سرعت بالا [۵۶، ۴]. مبتنی بر مطالب بیان شده فرضیه زیر مطرح می‌شود:

H2.2: حفظ انعطاف‌پذیری به صورت مستقل تأثیر مثبت و معناداری بر روی چابکی بازاریابی بین‌المللی دارد.

مدل مفهومی تحقیق مبتنی بر مطالب مذکور به صورت شکل ۱ است:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش [۴،۲۴،۸۶]

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است؛ زیرا هم به دنبال مفهوم‌سازی دوست‌توانی ظرفیت‌محور و ستاده‌محور و هم به دنبال آزمون مدل ارائه شده است. از طرف دیگر، از آنجا که این تحقیق به دنبال بررسی اثرگذاری دوست‌توانی‌ها بر چابکی بازاریابی بین‌الملل است؛ می‌توان آن را از منظر روش از دسته تحقیقات توصیفی-پیمایشی دانست. این تحقیق به لحاظ زمانی، مقطعی است و در یک مقطع زمانی معین تحقیقات انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش از میان کارآفرینان، تولیدکنندگان و فعالان شرکت‌های صادراتی انتخاب شده‌اند. این افراد کسانی هستند که مسئولیت یک کسب و کار را به عهده دارند و یا نقش مهمی را در آن ایفا می‌کنند. در این پژوهش افرادی از صنایع تولید و صادرکنندگان فرش، آجیل و خشکبار، زعفران، شیلات و صنایع دستی حضور دارند. حجم نمونه در این پژوهش ۲۰۱ نفر هستند که در قسمت جمع‌آوری داده‌ها به صورت جزئی‌تر توضیح داده شده است. تعداد حجم نمونه، مبتنی بر فرمول کلاین است. طبق نظر کلاین در سال ۲۰۱۱ در معادلات ساختاری می‌توان حجم نمونه را بر اساس تعداد گویه‌های پژوهش به دست آورد که حداقل این میزان برابر است با پنج برابر تعداد شاخص‌های پرسشنامه که در تحقیق حاضر تعداد شاخص‌ها ۲۲ است اما چون در فرمول کلاین حداقل نمونه را مشخص نموده است و بیان کرده است که حداقل تعداد نمونه عدد ۲۰۰ است؛ بنابراین در تحقیق حاضر تعداد نمونه مورد نیاز ۲۰۰ در نظر گرفته شده است. پرسشنامه‌ها به صورت حضوری و برخط مبتنی بر روش غیراحتمالی در دسترس، توزیع شده است و با نرم‌افزار آموس مورد تحلیل قرار گرفته است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه است که سوالات آن در جدول ۳ قابل مشاهده است. پرسشنامه‌ای که در این مطالعه مورد استفاده قرار گرفته است، ترکیبی از سنج‌های تحقیقات و اندازه‌گیری‌های گذشته و به همراه افزودن تعداد اندکی سوالات هم‌مفهوم با آنان است. برای متغیرهای چابکی بازاریابی بین‌الملل، برنامه‌ریزی بازاریابی و حفظ انعطاف‌پذیری از مقاله آسراف و همکاران (۲۰۱۹) استفاده شده است. از آنجایی که وایلنت و لافوئنته (۲۰۱۹)، سنج‌های خود را در مقاله‌شان منتشر نکرده بودند، برای بعد چابکی فرایندی از مقاله راشکه (۲۰۱۰) که در ارجاع آن‌ها نیز بود، استفاده شد. برای سنجش سابقه کارآفرینی از مخاطبان درباره نسبت فعالیت‌شان در حوزه کارآفرینی به کل فعالیت کاری‌شان پرسیده شد. برای استفاده از پرسشنامه برخط از سامانه پرس‌لاین<sup>۴</sup> استفاده شده است.

**پرسشنامه برون خط و حضوری:** برای یافتن مخاطبانی که بتوانند در پر کردن پرسشنامه همکاری و به پژوهش کمک کنند، از فرصت نمایشگاه‌هایی که در محل دائمی نمایشگاه‌های بین‌المللی تهران برگزار می‌شدند استفاده شد. موضوع نمایشگاه‌ها فرش، شیلات و صنایع دستی بود. یکی دیگر از منابع یافتن صادرکنندگان، رجوع به اتحادیه صادرکنندگان خشکبار ایران و درخواست از اعضای آن برای پر کردن پرسشنامه بود.

## جدول ۳. سنجه‌های پرسشنامه پژوهش به همراه منابع

شماره	شاخص به فارسی	منابع
	جمعیت‌شناختی	
۱	سن	[۸۱]
۲	جنسیت	
۳	تحصیلات	
۴	اندازه سازمان	
	سابقه فعالیت کارآفرینی	
	سابقه کارآفرینی	
۱	به نظر تان فعالیت‌های شما در حوزه کارآفرینی چه نسبتی از کل فعالیت‌های کاری که انجام داده‌اید را در بر می‌گیرد؟	[۸۱]
۲	سابقه فعالیت کارآفرینی (طیف‌بندی شده)	
	چابکی فرایندی	
۱	با چه سرعتی می‌توانید ساز و کار فرآیندهای داخلی خود را برای محقق شدن سفارش‌ها با موفقیت تغییر دهید؟	[۸۶]
۲	ساز و کارهای جدید به ظرفیت‌های موجود در فرآیند تحقق سفارش‌هایمان ..... اضافه می‌شوند.	
۳	با چه سرعتی می‌توانید در فرایند تحقق سفارش‌ها، موارد مورد نیاز شرکای تجاری (مشتری یا تأمین‌کننده) را به فرایند اضافه کنید؟	
۴	اگر یک تکنولوژی جدید وارد بازار شود که بتواند فرآیندهای شما را تسریع کند، چقدر احتمال دارد که آن را به کار بگیرید؟	
۵	فرآیندهای شما به چه میزان با فرآیندهای کارآمد و مولد مطابق و سازگار است؟	
	برنامه‌ریزی بازاریابی	
۱	مهارت‌های برنامه‌ریزی بازاریابی ما نسبت به رقبایمان ..... است.	[۳]
۲	در مقایسه با رقبایمان، تقسیم‌بندی و انتخاب بازار هدفمان ..... است.	
۳	در مقایسه با رقبایمان در سطح ..... استراتژی‌های بازاریابی خلاقانه‌تری را توسعه داده‌ایم.	
۴	از نظر انسجام و یکپارچگی در برنامه‌ریزی بازاریابی در مقایسه با رقبایمان فرآیندهای ما ..... است.	
۵	قبل از ورود به بازار مورد نظر تحقیقات شما در چه سطحی انجام شده است؟	
	حفظ انعطاف‌پذیری	
۱	نظم شما در اندازه‌گیری پیامدهای تصمیم‌گیری‌ها و میزان نظارت خود در ارزیابی آن‌ها را چگونه می‌دانید؟	[۳]
۲	ما فرآیندهای تصمیم‌گیری را با استفاده از رویکرد و کیل مدافع شیطان تحریک و از نگاه مخالفانمان به تصمیم‌گیری نگاه می‌کنیم.	
۳	ما سازوکاری داریم تا دائماً به ایده‌های جدید از خارج دسترسی پیدا کنیم (برای مثال، با محدود کردن دوره تصدی مدیران، چرخش مداوم مدیران در سمت‌های کلیدی و استفاده از اتحادها).	
۴	چه میزان خود را به جای مخالفان تصمیم‌هایتان قرار می‌دهید؟	
۵	ما همیشه هنگام تصمیم‌گیری، مجموعه‌ای از گزینه‌ها را در نظر می‌گیریم.	
	چابکی بازاریابی بین‌الملل	
۱	در صورتی که یک رقیب جدید به بازار ما وارد شود، می‌توانیم با سرعت ..... نسبت به دیگر رقبا به این پدیده پاسخ دهیم.	[۳]
۲	در صورتی که یک تکنولوژی نوآورانه به بازار وارد شود، می‌توانیم با سرعت ..... نسبت به دیگر رقبا به این پدیده پاسخ دهیم.	
۳	در صورتی که یک تهدید جدید در بازار پدیدار شود، می‌توانیم با سرعت ..... نسبت به دیگر رقبا آن را خنثی کنیم.	
۴	در صورتی که یک فرصت جدید در بازار به وجود بیاید، می‌توانیم با سرعت ..... نسبت به دیگر رقبا به این پدیده پاسخ دهیم.	
۵	اگر یک محصول جدید در بازار وارد شود و جایگزین محصولات شما در بازار شود، چقدر سریع می‌توانید آن را بررسی و در مقابل آن تصمیم مناسبی اتخاذ کنید؟	

**پرسشنامه برخط و غیر حضوری:** دو منبع مهم برای یافتن مخاطبان و جامعه آماری در فضای مجازی دو شبکه اجتماعی لینکدین و اینستاگرام بود. گسترش ارتباطات و یافتن افراد جدید در فضای لینکدین بدون داشتن حساب کاربری ویژه به راحتی میسر نیست و لازم است که در این فضا قبلاً اتصال با مخاطب برقرار شده باشد؛ هرچند که از مناسب بودن مخاطب برای پرکردن پرسشنامه اطمینان بیشتری می‌توانستیم حاصل کنیم. در مقابل، اینستاگرام فضای باز برای برقراری ارتباط با جامعه‌ای بزرگتر است و افراد زیادی را می‌توان با عناوین بازرگانی، صادرات، کارآفرینی و دیگر عناوین پیدا نمود؛ اما این موضوع هم قابل انکار نیست که صحت‌سنجی صلاحیت افراد برای پر کردن پرسشنامه در این شبکه به راحتی مقدور نیست.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تعداد ۲۰۱ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در جدول ۸ (نمودارهای ۱ تا ۵) توزیع فراوانی و درصد متغیرهای جنسیت، تحصیلات، سن، اندازه سازمان و سابقه کارآفرینی شرکت‌کنندگان در مطالعه گزارش شده است. براساس اطلاعات گزارش شده در جدول ۴، بیشتر شرکت‌کنندگان در این مطالعه، جامعه مردان و دارای تحصیلات فوق لیسانس در سن ۳۱ تا ۴۰ سال و با سابقه کارآفرینی ۴ تا ۶ سال بودند. همچنین بیشتر شرکت‌کنندگان در شرکت‌های کوچک، کمتر از ۱۰ نفر کارمند مشغول به فعالیت بودند. در جدول ۴، میانگین، انحراف معیار، میانه و انحراف معیار متغیرهای سن، سابقه فعالیت، کارآفرینی و صادرات در شرکت‌کنندگان گزارش شده است. براساس اطلاعات گزارش شده در این جدول میانگین سن، سابقه فعالیت، کارآفرینی و صادرات به ترتیب برابر با ۳۵/۳۶، ۱۱/۴۱، ۵/۶۹ و ۴/۱۲ بود.

جدول ۴: توزیع فراوانی و درصد متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیر	رده	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۵۷	۷۸/۱
	زن	۴۴	۲۱/۹
تحصیلات	دیپلم یا کمتر از آن	۱	۰/۵
	فوق دیپلم	۱	۰/۵
	لیسانس	۴۴	۲۱/۹
فوق لیسانس	دکتری	۷	۳/۵
	فوق لیسانس	۱۴۸	۷۳/۶
	لیسانس	۴۴	۲۱/۹
سن	زیر ۲۰ سال	۵	۲/۵
	۲۱ تا ۳۰ سال	۳۸	۱۸/۹
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۱۰	۵۴/۷
	۴۱ تا ۵۰ سال	۳۵	۱۷/۴
	۵۱ و بالاتر	۱۳	۶/۵
سابقه کارآفرینی	کمتر از ۳ سال	۵۰	۲۴/۹
	۴ تا ۶ سال	۹۸	۴۸/۸
	۷ تا ۱۰ سال	۲۷	۱۳/۴
	۱۱ تا ۱۴ سال	۱۰	۰/۵
	۱۵ سال و بالاتر	۱۶	۰/۸
اندازه سازمان	کمتر از ۱۰ نفر	۹۹	۴۹/۳
	۱۰ تا ۵۰ نفر	۸۷	۴۳/۳
	۵۰ تا ۲۵۰ نفر	۸	۰/۴
	۲۵۰ تا ۱۰۰۰ نفر	۵	۲/۵
	۱۰۰۰ نفر و بالاتر	۲	۰/۱

در این مطالعه جهت بررسی روایی از روش روایی محتوی و ساختار و به جهت بررسی پایایی از روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار اموس پرداخته شد. نتایج روایی ساختار (تحلیل عاملی تأییدی) و پایایی (آلفای کرونباخ) پرسشنامه‌های مورد استفاده در جدول ۵ گزارش

شده است. براساس نتایج گزارش شده و مقدار کمتر از ۵٪ برای شاخص RMSEA و مقادیر بالاتر از ۰/۹ برای شاخص AGFI و GFI می‌توان از روایی پرسشنامه‌های مورد استفاده اطمینان حاصل نمود. مقادیر بالاتر از ۰/۷ برای شاخص آلفای کرونباخ نشان‌دهنده پایایی پرسشنامه‌های استفاده شده در مطالعه بوده است. همچنین در آزمون کفایت نمونه (KMO) مقادیر بالای ۰/۷ خوب هستند. در نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و نمودار هیستوگرام، خطای مدل رگرسیون گزارش شده است. براساس نتایج گزارش شده می‌توان از نرمال بودن خطای رگرسیون اطمینان حاصل نمود.

جدول ۵. نتایج آزمون‌های روایی ساختار (تحلیل عاملی تأییدی)، پایایی (آلفای کرونباخ) و کفایت نمونه (KMO) پرسشنامه‌های مورد استفاده

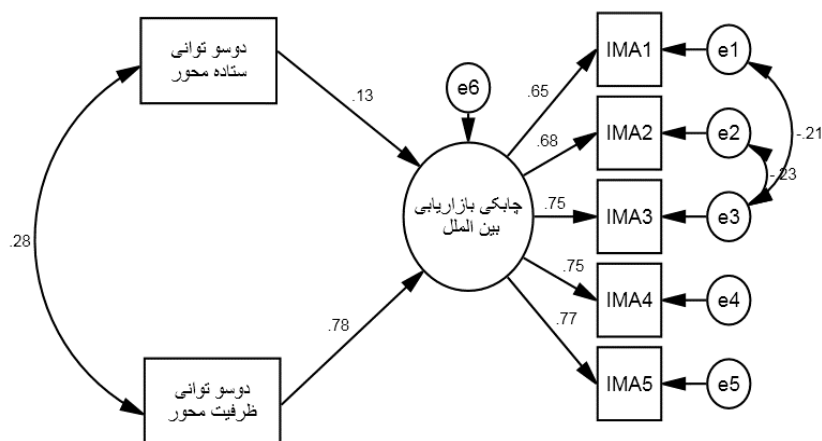
متغیرهای مورد بررسی	آلفای کرونباخ	RMSEA	GFI	AGFI	KMO
چابکی فرآیندی	۰/۸۳	۰/۰۰۱	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۸۴۷
برنامه‌ریزی بازاریابی	۰/۸۲	۰/۰۰۱	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۸۳۱
حفظ انعطاف‌پذیری	۰/۷۶	۰/۰۳۴	۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۷۳۵
چابکی بازاریابی بین‌الملل	۰/۸۴	۰/۰۵۰	۰/۹۸	۰/۹۵	۰/۸۲۳

در جدول ۶ و نمودار ۲، رابطه دو متغیر دوسوتوان ستاده‌محور و ظرفیت‌محور بر چابکی بازاریابی بین‌الملل و همچنین در جدول ۷ و نمودار ۳، رابطه چابکی فرآیندی، برنامه‌ریزی بازاریابی، حفظ انعطاف‌پذیری و سابقه کارآفرینی بر چابکی بازاریابی بین‌الملل گزارش شده است. براساس نتایج گزارش شده می‌توان مشاهده نمود که دو متغیر دوسوتوانی ستاده‌محور و ظرفیت‌محور بر چابکی بازاریابی بین‌الملل تأثیر مثبت داشته اما براساس ضریب تبیین گزارش شده، متغیر دوسوتوانی ظرفیت‌محور تأثیر بیشتری بر چابکی بازاریابی بین‌الملل داشته است. از بین چهار متغیر چابکی فرآیندی، برنامه‌ریزی بازاریابی، حفظ انعطاف‌پذیری و سابقه کارآفرینی به غیر از متغیر سابقه کارآفرینی، سایر متغیرها با چابکی بازاریابی بین‌الملل رابطه داشتند. براساس مقادیر ضریب تبیینی که گزارش شده است، حفظ انعطاف‌پذیری، برنامه‌ریزی بازاریابی و چابکی فرآیندی بیشترین تا کمترین تأثیر را بر چابکی بازاریابی بین‌الملل از خود به نمایش گذاشتند. از طرف دیگر با توجه به ضریب تبیین مقادیر کلی گزارش شده، می‌توان گفت که سه متغیر چابکی فرآیندی، برنامه‌ریزی بازاریابی و حفظ انعطاف‌پذیری نسبت به دو متغیر دوسوتوان ستاده‌محور و ظرفیت‌محور تأثیر بیشتری بر چابکی بازاریابی بین‌الملل دارد.

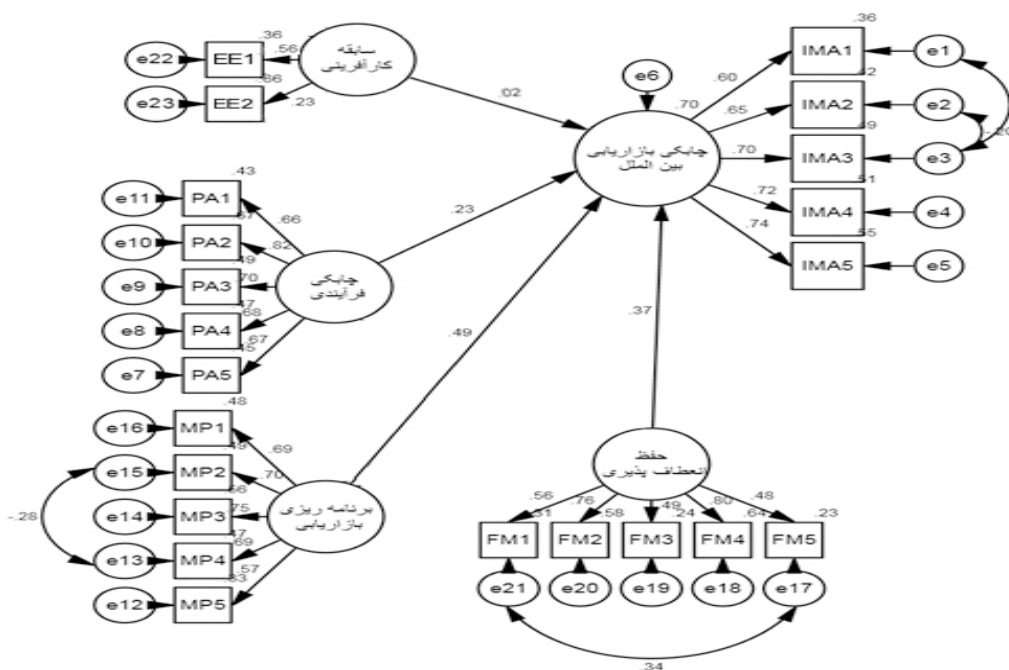
جدول ۶. بررسی رابطه دو متغیر دوسوتوان ستاده‌محور و ظرفیت‌محور بر چابکی بازاریابی بین‌الملل

متغیرهای مورد بررسی	ضریب بتا	خطای استاندارد	بتای استاندارد	آماره آزمون	P-value	ضریب تبیین
دوسوتوانی ستاده‌محور	۰/۰۱۷	۰/۰۰۷	۰/۱۳۲	۲/۵۶	۰/۰۱۰	۰/۱۰۰
دوسوتوانی ظرفیت‌محور	۰/۱۰۳	۰/۰۱۱	۰/۷۷۵	۹/۳۵	۰/۰۰۰	۰/۵۷۲
کل						۰/۶۷۵

$$RMSEA=0/05, GFI=0/975, AGFI=0/993$$



نمودار ۲. نمودار ساختاری متغیر دوست‌توان سزاده محور و ظرفیت‌محور بر چابکی بازاریابی بین‌الملل



نمودار ۳. نمودار ساختاری بررسی رابطه ابعاد دو سوتوانی بر چابکی بازاریابی بین‌الملل

جدول ۷. رگرسیون چهار متغیره چابکی فرآیندی، برنامه‌ریزی بازاریابی، حفظ انعطاف‌پذیری و سابقه کارآفرینی بر چابکی بازاریابی بین‌الملل

متغیرهای مورد بررسی	ضریب بتا	خطای استاندارد	بتای استاندارد	آماره آزمون	مقدار معناداری	ضریب تبیین
چابکی فرآیندی	۰/۱۸۸	۰/۰۶۵	۰/۲۳۱	۲/۴۳۷	۰/۰۱۶	۰/۳۵۴
برنامه‌ریزی بازاریابی	۰/۴۶۸	۰/۱۰۶	۰/۴۹۲	۴/۴۱۴	۰/۰۰۰	۰/۴۷۲
حفظ انعطاف‌پذیری	۰/۳۹۶	۰/۱۰۴	۰/۳۷۱	۳/۸۰۸	۰/۰۰۰	۰/۴۸۴
سابقه کارآفرینی	۰/۰۱	۰/۰۲۲	۰/۰۲۵	۰/۴۶۸	۰/۶۴۰	۰/۰۰۱
کل						۰/۷۰۱

RMSEA=0/05, GFI=0/901, AGFI=0/902

جدول ۸ خلاصه نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش و وضعیت عدم تأیید یا تأیید آن‌ها را براساس یافته‌ها نشان می‌دهد.

جدول ۸. خلاصه نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه	بتای استاندارد	P-Value	وضعیت
۱	بعد ستاده محور دوستوانی به صورت مثبت و معناداری بر روی چابکی بازاریابی بین‌المللی تأثیرگذار است.	۰/۱۳۲	۰/۰۱۰	تأیید
۲	بعد ظرفیت محور دوستوانی به صورت مثبت و معناداری بر روی چابکی بازاریابی بین‌المللی تأثیرگذار است.	۰/۷۷۵	۰/۰۰۰	تأیید
۳	چابکی فرایندی به صورت مستقل تأثیر مثبت و معناداری بر روی چابکی بازاریابی بین‌المللی دارد.	۰/۲۳۱	۰/۰۱۶	تأیید
۴	سابقه کارآفرینی به صورت مستقل تأثیر مثبت و معناداری بر روی چابکی بازاریابی بین‌المللی دارد.	۰/۰۲۵	۰/۶۴۰	عدم تأیید
۵	برنامه‌ریزی بازاریابی به صورت مستقل تأثیر مثبت و معناداری بر روی چابکی بازاریابی بین‌المللی دارد.	۰/۴۹۲	۰/۰۰۰	تأیید
۶	حفظ انعطاف‌پذیری به صورت مستقل تأثیر مثبت و معناداری بر روی چابکی بازاریابی بین‌المللی دارد.	۰/۳۷۱	۰/۰۰۰	تأیید

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف پژوهش مقایسه اثر دو بعد ظرفیت‌محور و ستاده‌محور دوستوانی بر چابکی بازاریابی بین‌الملل است. نتایج آماری تحقیق حاضر به صورت معناداری اختلاف این دو بعد از دوستوانی را نشان می‌دهد. مبتنی بر ضرایب مسیر مشخص شد که اثر دوستوانی ظرفیت‌محور بسیار بیشتر از ستاده محور است. با این حال لازم است که توضیحاتی درباره این نتایج داده شود. یکی از دلایل مهمی که می‌تواند عامل ضعیف ظاهر شدن دوستوانی ستاده‌محور باشد، مبتنی بر بعد آن نظیر عامل سابقه کارآفرینی است. اما در طرف دیگر نتایج مطالعه حاضر نشان می‌دهد که اثرگذاری دوستوانی ظرفیت‌محور به صورت معناداری بیشتر از هر یک از اثرات شاخص‌ها به صورت مستقل بر چابکی بازاریابی بین‌الملل تأثیرگذار است. لذا رویکرد دوستوانی می‌تواند تأثیرگذاری بر چابکی بازاریابی بین‌الملل را افزایش دهد.

تأیید فرضیه اول نشان می‌دهد که بعد ستاده‌محور دوستوانی بر چابکی بازاریابی بین‌الملل اثر مثبت و معناداری دارد. براساس تحقیقات وایلنت و لافوئنته (۲۰۱۹)، کسانی که هم کارآفرین زنجیره‌ای به حساب می‌آیند (سابقه کارآفرینی) و هم می‌توانند فرایندها و سازوکارهای سازمانشان را به‌روز نگاه دارند (چابکی فرایندی) نسبت به کسانی که از یکی از این دو برخوردار نیستند، تمایل بیشتری نسبت به صادرات و ورود به بازارهای خارجی دارند. طبق این نتایج، این سازمان‌ها از یک چابکی دوستوان برخوردار هستند که گومز و همکاران (۲۰۲۰) تمایل آنان به صادرات را نوعی چابکی بازاریابی بین‌الملل می‌دانند. پس می‌توان نتیجه گرفت که یافته‌های پژوهش حاضر نیز با یافته‌های وایلنت و لافوئنته (۲۰۱۹) تطابق دارد.

تأیید فرضیه دوم نشان می‌دهد بعد ظرفیت‌محور دوستوانی بر چابکی بازاریابی بین‌الملل اثر مثبت و معناداری دارد. بر اساس پژوهش آسراف و همکاران (۲۰۱۹)، برنامه‌ریزی بازاریابی و حفظ انعطاف‌پذیری هر دو به صورت مستقل بر چابکی بازاریابی بین‌الملل اثر مثبت و معناداری دارند. همچنین بر اساس این پژوهش، اثر برنامه‌ریزی بازاریابی بسیار بیشتر از حفظ انعطاف‌پذیری است. پژوهش حاضر با اتکاء به پژوهش گومز و همکاران (۲۰۲۰)، برنامه‌ریزی بازاریابی و حفظ انعطاف‌پذیری را بعد ظرفیت‌محور دوستوانی در نظر گرفته است و مشاهده شد که یافته‌های این پژوهش با یافته‌های آسراف و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد.

تأیید فرضیه سوم نشان می‌دهد چابکی فرایندی بر چابکی بازاریابی بین‌الملل اثر مثبت و معناداری دارد. بر اساس مضمون یافته‌های راشکه (۲۰۱۰) و وایلنت و لافوئنته (۲۰۱۹) و دیگر پژوهشگران، چابکی فرایندی بخشی از تعریف چابکی استراتژیک است و تعاریف و مفهوم به نسبت مشترک با چابکی بازاریابی بین‌الملل دارد. پس بدیهی به نظر می‌رسد که این شاخص با چابکی بازاریابی بین‌الملل ارتباط معنادار و مثبت داشته باشد. طبق پژوهش‌هایی که قبلاً ذکر شد این شاخص رابطه علی نیز با چابکی بازاریابی بین‌الملل دارد.

عدم تأیید فرضیه چهارم مبین آن است سابقه کارآفرینی بر چابکی بازاریابی بین‌الملل اثری ندارد که با مطالعات پیشین مغایر است. این فرضیه تنها فرضیه پژوهش است که تأیید نشده است. یکی از این موارد آن است که سابقه کارآفرینی نه با گویه‌های مختلف، بلکه با یک گویه که پاسخ آن صریح است اندازه‌گیری شده است. دو سوال از مخاطب پرسیده شده است. ۱) چند سال است که فعالیت کاری دارید؟ و ۲) چند سال است که به کارآفرینی می‌پردازید؟ نسبت این دو به عنوان یک گویه برای شاخص سابقه کارآفرینی برای مخاطب در نظر گرفته شده است. با وجود تمام انتقادات ما نیاز داشتیم که راهی پیدا کنیم تا سابقه کارآفرینی را به صورت یک طیف اندازه‌گیری کنیم. وایلنت و لافوئنته (۲۰۱۹) این شاخص را به صورت مطلق اندازه‌گیری کرده‌اند و در پژوهش آن‌ها تفاوتی میان کسی که ۲ سال سابقه دارد یا ۱۰ سال وجود ندارد. در پژوهش مذکور، فرد یا کارآفرین سریالی به حساب می‌آید یا نمی‌آید؛ اما بر طبق پژوهش تافت کلر و همکاران (۲۰۱۴) که حتی چندین سال قبل از آن‌ها انجام شده است، تأکید می‌شود که در میان کارآفرینان زنجیره‌ای، آن‌هایی که در حوزه‌های مشابه فعالیت کرده و بیش از دو کسب و کار خطرپذیر را راه‌اندازی کرده‌اند، کارایی بیشتری دارند و نکته جالب آن‌جا است که کارآفرینان معمولاً در سال‌های اول تجربه خود از کارآفرینی در یک صنعت حتی در یک روند کاهش کارایی قرار می‌گیرند. به نظر می‌آید که با ایجاد اصلاحاتی در روش‌های اندازه‌گیری و دیگر موارد که در قسمت پیشنهادات ذکر می‌شود، بتوان یک رابطه معنادار میان سابقه کارآفرینی و چابکی بازاریابی بین‌الملل پیدا نمود.

مطابق تأیید فرضیه پنجم، برنامه‌ریزی بازاریابی بر چابکی بازاریابی بین‌الملل اثر مثبت و معناداری دارد و تأیید فرضیه ششم نشان می‌دهد حفظ انعطاف‌پذیری بر چابکی بازاریابی بین‌الملل اثر مثبت و معناداری دارد. از آن‌جا که اسراف و همکاران (۲۰۱۹) دقیقاً همین ارتباط را اندازه‌گیری و مثبت بودن آن را تأیید کرده‌اند، تأیید شدن این سؤال در پژوهش حاضر نشان می‌دهد که یافته‌های ما با تحقیقات پیشین مطابقت دارد.

- **پیشنهادها براساس فرضیه‌های پژوهش.** با توجه به نتایج تأثیر عوامل دوستوان ظرفیت‌محور و ستاده‌محور بر روی چابکی بازاریابی بین‌الملل، موارد زیر به کارآفرینان و صادرکنندگان پیشنهاد می‌شود:

از آن‌جا که ورود به بازارهای بین‌المللی نیازمند چابکی و آمادگی برای تغییرات سریع است؛ مبتنی بر فرضیه اول پیشنهاد می‌شود که با نگاهی توأمان به تجربه و دانش، خود را برای این بازارها آماده کنیم. پیشنهاد می‌شود که کارآفرینان هر چه بیشتر تجربه کسب کنند و به فکر ورود به بازارهای بین‌الملل برای تجربه‌های جدیدتر باشند. یافته‌ها نشان می‌دهد که با همکاری کارآفرینان با تجربه که توانسته‌اند دانش صادرات را با خود همراه کنند می‌توان موفقیت‌های خوبی کسب کرد.

از آن‌جا که مبتنی بر فرضیه دوم، تأثیر دوستوانی ظرفیت‌محور نسبت به تأثیر مستقل هر کدام از ابعاد آن و همچنین تأثیر بعد ستاده‌محور دوستوانی بر چابکی بازاریابی بین‌الملل بیشتر است؛ باید در نظر داشت که در بازارهای بین‌المللی حتماً با برنامه‌ریزی وارد شده و این برنامه‌ریزی دارای انعطاف‌پذیری بالایی باشد. هر چند برنامه‌ریزی و انعطاف به ظاهر با یکدیگر تضاد دارند، اما در اصل مکمل یکدیگر هستند و برای چابک بودن در بازارهای بین‌المللی به هر دوی آن‌ها نیاز است. پیشنهاد می‌شود که هر شرکتی برای ورود به بازارهای بین‌المللی برنامه‌ریزی چندوجهی به همراه شاخص‌های انعطاف‌پذیر داشته باشد. محاسبات خارج از طراحی<sup>۵</sup> و مصاحبه‌هایی به سبک وکیل مدافع شیطان می‌تواند انعطاف این برنامه‌ها را بیشتر کند. همچنین در نظر گرفتن بازخورد و یادگیری از اقدامات انجام شده که یکی از مباحث مهم دوستوانی ظرفیت‌محور است باید مد نظر قرار گیرد.

مطابق فرضیه سوم مشخص می‌شود دانش اصلاح فرایندها و بهینه‌سازی آن‌ها امری بسیار مهم است که می‌تواند در بازاریابی بین‌الملل نقش بسیار مهمتری ایفا کند. محیط‌های بازارهای بین‌المللی بسیار پیچیده‌تر از بازارهای داخلی است. به همین تناسب نیاز است در مقابل این پیچیدگی‌ها، فرایندهای چابک برای سازگاری با این محیط‌ها داشته باشیم. در بیشتر باورها توجه زیادی به ماهیت اکتشافی و کارآفرینانه شناسایی فرصت‌های بین‌المللی شده است. اما یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که گسترش بازار صادراتی ناشی از بهره‌برداری از فرصت‌ها با دقت تصمیم‌گیری از قابلیت‌های سازگاری داخلی که با چابکی فرآیند توصیف می‌شود، تقویت می‌شود [۹۳]. صاحبان کسب و کار در صورتی که پاسخگویی سریع کارآفرینانه خود را با دقت تصمیم‌گیری و با توانایی‌های عملیاتی و تطبیقی تکمیل کنند، بیشتر مستعد بین‌المللی شدن هستند [۸۶، ۸۷].

مبتنی بر فرضیه پنجم، شرکت‌ها باید بدانند که برنامه‌ریزی بازاریابی هنوز یک ابزار قدرتمند برای هدایت شرکت‌ها در بازارهای بین‌المللی است، زیرا محرک مهم برای چابکی بازاریابی بین‌الملل است. در نتیجه، مدیران باید جهت‌های روشن و فرآیندهایی را طراحی کنند تا کارکنان را حول یک هدف مشترک متحد کنند. این شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا برای ایجاد مزیت محصولات جدید و عملکرد بین‌المللی حرکت کنند. مبتنی بر تأیید فرضیه ششم، مدیران باید از اهمیت ترجیح یک رویکرد انعطاف‌پذیر نسبت به برنامه‌ریزی در محیط‌های پویا آگاه باشند. در عین حال، آشفته بازارهای جهانی کار را برای شرکت‌ها سخت‌تر می‌کند تا صرفاً بر برنامه‌ریزی سخت اتکاء کنند. آنها همچنین باید از فرآیندهای تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر استفاده کنند [۷۶]. این خطرات اینرسی را کاهش می‌دهد. آنچه لازم است تعادل بین برنامه‌ریزی بازاریابی و حفظ انعطاف‌پذیری است که مدیران را به پذیرش دیدگاه‌های بیرونی و در نظر گرفتن طیف گسترده‌ای از راه‌حل‌ها سوق می‌دهد. به طور خاص، به مدیران توصیه می‌شود که تصمیمات استراتژیک را نظارت کنند.

محدودیت‌ها و یافته‌های این مطالعه ایده‌های متعددی را برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌کند. اول، داده‌ها مقطعی هستند، که دلالت بر نیاز به تحقیقات طولی آینده دارد. دوم، برای دستیابی به اعتبار خارجی مدل نیاز به اجرای تحقیق در کشورهای مختلف و صنایع مختلف است زیرا که ما با استفاده از روش‌شناسی تک‌کشوری به موضوع پرداختیم. تحقیقات آینده می‌توانند در صنعت‌های متنوع و یا چند کشور مدل را ارزیابی کنند که این مساله اعتبار مدل را افزایش می‌دهد. سوم، در این پژوهش داده‌های قضاوتی جمع‌آوری شد؛ با توجه به اینکه صورت‌های مالی، داده‌های عملکرد عینی را در سطح محصول/بازار گزارش نمی‌کنند، مطالعات آینده می‌توانند از داده‌های عینی استفاده کنند. چهارم، استفاده از روش‌های کیفی و مصاحبه‌ای برای یافتن ابعاد جدیدی از چابکی بازاریابی بین‌الملل در ایران و تجار و صادرکنندگان ایرانی پیشنهاد می‌شود.

## منابع:

1. Aharoni, Y., Tihanyi, L., & Connelly, B. L. (2011). Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business*, 46(2), 135-142. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.001>
2. Alsos, G. A., & Carter, S. (2006). Multiple business ownership in the Norwegian farm sector: Resource transfer and performance consequences. *Journal of Rural Studies*, 22(3), 313-322. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2005.09.003>
3. Alves, A. C., Dinis-carvalho, J., Sousa, R. M., & Alves, A. C. (2012). The Learning Organization Emerald Article : Lean production as promoter of thinkers to achieve companies ' agility, *The Learning Organization; Bradford*, 19 (3), 219-237. <https://doi.org/10.1108/09696471211219930>
4. Asseraf, Y., Lages, L.F. and Shoham, A. (2019), "Assessing the drivers and impact of international marketing agility", *International Marketing Review*, 36 (2), 289-315. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2017-0267>
5. Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*. 19(2), 221-239. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00008-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00008-9)
6. Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331-1344. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0538>
7. Baron, R. A., & Ward, T. B. (2004). Expanding Entrepreneurial Cognition's Toolbox: Potential Contributions from the Field of Cognitive Science. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 553-573. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00064.x>
8. Bauer, F., Dao, M. A., Matzler, K., & Tarba, S. Y. (2017). How Industry Lifecycle Sets Boundary Conditions for M&A Integration. *Long Range Planning*, 50(4), 501-517. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.002>
9. Bustinza, O. F., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F., & Tarba, S. Y. (2018). An organizational change framework for digital servitization: Evidence from the Veneto region. *Strategic Change*, 27(2), 111-119. <https://doi.org/10.1002/jsc.2186>
10. Cao, Q., Simsek, Z., & Zhang, H. (2010). Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1272-1296. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00877.x>
11. Carmeli, A., Zivan, I., Gomes, E., & Markman, G. D. (2017). Underlining micro socio-psychological mechanisms of buyer-supplier relationships: Implications for inter-organizational learning agility. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.002>
12. Chen, J., Sousa, C. M. P., & He, X. (2019). Export market re-entry: Time-out period and price/quality dynamisms. *Journal of World Business*, 54(2), 154-168. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.01.001>
13. Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00090.x>
14. Cunha, M. P. E., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100695. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695>
15. Elo, M., & Silva, S. (2022). Who creates international marketing agility? Diasporic agility guiding new market entry processes in emerging contexts. *Thunderbird International Business Review*, 64(5), 443-463. <https://doi.org/10.1002/tie.22284>
16. Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000-2007. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.011>
17. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(s 2-3):370-382 <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
18. Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization Design - Strategies and Implementation*, 1, 167-189.
19. Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791608>
20. Gaglio, C. M. (2004). The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. In *Entrepreneurship: Theory and Practice* (28), 533-552. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00063.x>
21. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
22. Glaister, A. J., Liu, Y., Sahadev, S., & Gomes, E. (2014). Externalizing, Internalizing and Fostering Commitment: The Case of Born-Global Firms in Emerging Economies. *Management International Review*, 54(4), 473-496. <https://doi.org/10.1007/s11575-014-0215-6>
23. Gomes, E. (2020). Mergers, acquisitions, and strategic alliances as collaborative methods of strategic development and change. *Strategic Change*, 29(2), 145-148. <https://doi.org/10.1002/jsc.2317>

24. Gomes, E., Sousa, C. M. P., & Vendrell-Herrero, F. (2020). International marketing agility: conceptualization and research agenda. *International Marketing Review*, 37(2), 261-272. <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2019-0171>
25. Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J., & Scharfstein, D. (2010). Performance persistence in entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 96(1), 18-32. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.11.001>
26. Greene, W. H. (2003). *ECONOMETRIC ANALYSIS* (5th ed.). Prentice Hall, *Upper Saddle River, New Jersey 07458*.
27. Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.67.18259>
28. Griffith, D. A., & Hoppner, J. J. (2013). Global marketing managers: Improving global marketing strategy through soft skill development. *International Marketing Review*, 30 (1), 21-41. <https://doi.org/10.1108/02651331311298555>
29. Hagen, B., Zucchella, A., & Ghauri, P. N. (2019). From fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. *International Marketing Review*, 36(2), 260-288. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0023>
30. He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
31. Headd, B. (2003). Redefining Business Success: Distinguishing between Closure and Failure. *Small Business Economics*, 21(1), 51-61. <https://doi.org/10.1023/A:1024433630958>
32. Hsu, C. W., Lien, Y. C., & Chen, H. (2013). International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.007>
33. Hsu, W. T., Chen, H. L., & Cheng, C. Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 58-67. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.001>
34. Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
35. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
36. Jansen, J. J. P., George, G., Bosch, F. A. J. Van Den, & Volberda, H. W. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Rol. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
37. Katayama, H., & Bennett, D. (2001). Agility, Adaptability and Leanness: A Comparison of Concepts and a Study of Practice. In *Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy*, 483-496. <https://doi.org/10.1016/b978-008043567-1/50025-5>
38. Keith, N., Unger, J. M., Rauch, A., & Frese, M. (2016). Informal Learning and Entrepreneurial Success: A Longitudinal Study of Deliberate Practice among Small Business Owners. *Applied Psychology*, 65(3), 515-540. <https://doi.org/10.1111/apps.12054>
39. Krueger, N. F. (2003). The Cognitive Psychology of Entrepreneurship. In Acs, Z.J. and Audretsch, D.B (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. [https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7\\_6](https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7_6)
40. Lafuente, E., Vaillant, Y., & Leiva, J. C. (2018). Sustainable and traditional product innovation without scale and experience, but only for KIBS! *Sustainability (Switzerland)*, 10(4), 1169. <https://doi.org/10.3390/su10041169>
41. Lages, L. F. (2016). VCW-Value Creation Wheel: Innovation, technology, business, and society. *Journal of Business Research*, 69(11), 4849-4855. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.042>
42. Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.58>
43. Li, R., Liu, Y., & Bustinza, O. F. (2019). FDI, service intensity, and international marketing agility: The case of export quality of Chinese enterprises. *International Marketing Review*, 36 (2), 213-238. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0031>
44. Liu, Y. (2017). Born global firms' growth and collaborative entry mode: the role of transnational entrepreneurs. *International Marketing Review*, 34(1), 46-67. <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2015-0130>
45. Luo, Y., & Rui, H. (2009). An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(4):49-70. <https://doi.org/10.5465/amp.23.4.49>

46. Maria Elo., Liubov Ermolaeva., Maria Ivanova-Gongne., & Daria Klishevich. (2022). Resilience and business model adaptation in turbulent times: experiences of Russophone migrant entrepreneurs in Germany during Covid-pandemic. *Small Enterprise Research*, 29(3), 250-272, <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2134916>
47. Martin, R. L. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 3-8.
48. McDonald, M. H. B. (1989). Ten barriers to marketing planning. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1989.9964084>
49. McDonald, M., & Wilson, H. (2011). Marketing Plans: &nbsp; How to Prepare Them, How to Use Them. *Marketing Plans*. <https://doi.org/10.1002/9781119205876>
50. Michel, J. G., & Hambrick, D. C. (1992). Diversification Posture and Top Management Team Characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(1), 9-37. <https://doi.org/10.5465/256471>
51. Minniti M., Bygrave W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 5-16 <https://doi.org/10.1177/104225870102500301>
52. Mitchell, B. C. (2004). Motives of Entrepreneurs: A Case Study of South Africa. *The Journal of Entrepreneurship*, 13(2), 167-183. <https://doi.org/10.1177/097135570401300203>
53. Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255634>
54. Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271-289. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>
55. Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>
56. Nadkarni, S., & Herrmann, P. O. L. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050-1073. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533196>
57. Nemkova, E., Souchon, A. L., Hughes, P., & Micevski, M. (2015). Does improvisation help or hinder planning in determining export success? Decision theory applied to exporting. *Journal of International Marketing*, 23(3), 41-65. <https://doi.org/10.1509/jim.14.0071>
58. O'Cass, A., Ngo, L. V., & Siahtiri, V. (2012). Examining the marketing planning-marketing capability interface and customer-centric performance in SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 20(6), 463-481. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.707675>
59. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2285704>
60. Osei, C., Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Omar, M., & Gutu, M. (2019). Developing and deploying marketing agility in an emerging economy: the case of Blue Skies. *International Marketing Review*, 36 (2), 190-212. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2017-0261>
61. Parker, S. C. (2013). Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses? *Journal of Business Venturing*, 28 (5), 652-666. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.08.001>
62. Partanen, J., Kohtamäki, M., Patel, P. C., & Parida, V. (2020). Supply chain ambidexterity and manufacturing SME performance: The moderating roles of network capability and strategic information flow. *International Journal of Production Economics*, 221, 107470. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.08.005>
63. Politis, D. (2008). Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 472-489. <https://doi.org/10.1108/14626000810892292>
64. Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133 <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>
65. Rabetino, R., Harmsen, W., Kohtamäki, M., & Sihvonen, J. (2018). Structuring servitization-related research. *International Journal of Operations and Production Management*, 38(2), 350-371 <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2017-0175>
66. Raschke, R. L. (2010). Process-based view of agility: The value contribution of IT and the effects on process outcomes. *International Journal of Accounting Information Systems*, 11(4):297-313 <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2010.09.005>
67. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5):956-974 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
68. Rumelt, R. (2011). The perils of bad strategy. *McKinsey Quarterly*, 1(3), 1-10.
69. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2012). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms, *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263 [10.2307/30036530](https://doi.org/10.2307/30036530)

70. Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65 (8), 1079-1089. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.002>
71. Sarasvathy, S. D., Menon, A. R., & Kuechle, G. (2013). Failing firms and successful entrepreneurs: Serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Business Economics*, 40(2), 417-434. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9412-x>
72. Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for "agile" multinationals. *Journal of International Management*, 27(1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100737>
73. Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44-59. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268683>
74. Simmons, S. A., Carr, J. C., Hsu, D. K., & Shu, C. (2016). The Regulatory Fit of Serial Entrepreneurship Intentions. *Applied Psychology*, 65(3), 605-627. <https://doi.org/10.1111/apps.12070>
75. Slotegraaf, R. J., & Dickson, P. R. (2004). The paradox of a marketing planning capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(4), 371-385. <https://doi.org/10.1177/0092070304265217>
76. Souchon, A. L., Hughes, P., Farrell, A. M., Nemkova, E., & Oliveira, J. S. (2016). Spontaneity and international marketing performance. *International Marketing Review*, 33 (5), 671-690. <https://doi.org/10.1108/IMR-06-2014-0199>
77. Tallon, & Pinsonneault. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463. <https://doi.org/10.2307/23044052>
78. Tallon, P. P. (2008). Inside the adaptive enterprise: An information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 21-36. <https://doi.org/10.1007/s10799-007-0024-8>
79. Theoharakis, V., & Hooley, G. (2003). Organizational resources enabling service responsiveness: Evidence from Greece. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 695-702. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.009>
80. Toft-Kehler, R., Wennberg, K., & Kim, P. H. (2014). Practice makes perfect: Entrepreneurial-experience curves and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 453-470. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.001>
81. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
82. Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, D. M. (2009a). Habitual Entrepreneurs. (A. Basu, M. Casson, N. Wadeson, & B. Yeung, Eds.) (Vol. 1). *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199546992.003.0017>
83. Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009b). Habitual Entrepreneurs. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199546992.003.0017>
84. Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009c). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 99-115. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.008>
85. Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 541-555. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.04.001>
86. Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2019a). Entrepreneurial experience and the innovativeness of serial entrepreneurs. *Management Decision*, 57(11), 2869-2889. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0592>
87. Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2019b). The increased international propensity of serial entrepreneurs demonstrating ambidextrous strategic agility: A precursor to international marketing agility. *International Marketing Review*, 36 (2), 239-259. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0015>
88. Van Gelderen, M., & Jansen, P. (2006). Autonomy as a start-up motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 23-32. <https://doi.org/10.1108/14626000610645289>
89. Van Praag, C. M., & Cramer, J. S. (2001). The Roots of Entrepreneurship and Labour Demand: Individual Ability and Low Risk Aversion. *Economica*, 68(269), 45-62. <https://doi.org/10.1111/1468-0335.00232>
90. Vendrell-Herrero, F., & Wilson, J. R. (2017). Servitization for territorial competitiveness: taxonomy and research agenda. *Competitiveness Review*, 27 (1), 2-11 <https://doi.org/10.1108/CR-02-2016-0005>
91. Vendrell-Herrero, F., Parry, G., Opazo-Basáez, M., & Sanchez-Montesinos, F. J. (2018). Does business model experimentation in dynamic contexts enhance value capture? *International Journal of Business Environment*, 10(1), 14-34. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2018.10014424>

92. Vijay Pereira., Yama Temouri, Ahmad Arslan, William Y. Degbey., & Shlomo Tarba.(2022). Ambidextrous organizations in and from emerging markets-Editors' special issue introduction. *Thunderbird International Business Review*, 64 (5), 369-378.<https://doi.org/10.1002/tie.22306>
93. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
94. Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. The *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
95. Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State-of-the-Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.5>
96. Westhead, P., & Wright, M. (2015). The Habitual Entrepreneur Phenomenon. *International Small Business Journal*, Virtual , 1-16.  
<https://doi.org/10.4324/9781315316123>
97. Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M. (2003). Differences between private firms owned by novice, serial and portfolio entrepreneurs: Implications for policy makers and practitioners. *Regional Studies*, 37(2), 187-200.  
<https://doi.org/10.1080/0034340022000057488>
98. Whalen, P. S., & Holloway, S. S. (2012). Effectual marketing planning for new ventures. *AMS Review*, 2(1), 34-43.  
<https://doi.org/10.1007/s13162-012-0026-5>
99. Whalen, S. P., & Holloway, S. S. (2012). Traditional marketing planning is wrong for your new venture.
100. Wright, M., Robbie, K., & Ennew, C. (1997). Venture capitalists and serial entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 12 (3), 227-249. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)06115-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)06115-0)
101. Wu, H. (2017). Exploring the Origin, Definition and Measurement of Organizational Ambidexterity. <https://doi.org/10.2991/icmesd-17.2017.1>
102. Xing, Y., Liu, Y., Tarba, S., & Wood, G. (2020). A cultural inquiry into ambidexterity in supervisor-subordinate relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 203-231.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137619>
103. Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *Int. J. Production Economics*, 6( 62), 33-43.  
[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
104. Zeki, S. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
105. Zhou, J., Bi, G., Liu, H., Fang, Y., & Hua, Z. (2018). Understanding employee competence, operational IS alignment, and organizational agility - An ambidexterity perspective. *Information and Management*, 55(6), 695-708. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.02.002>