

Received on: 21/05/2022

Accepted on: 30/08/2022

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Twenty- Ninth Year
No.19
Spring & Summer
2022

Predicting International Marketing Strategy Effectiveness through Online Marketing Capability and Networking Capability: The Mediating Role of Strategic Agility and the Moderating Role of Internationalization Knowledge

Moammad Bashokouh Ajirloo ^{*1} & Younes Nikkhah ²

1. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran. m_bashekouh@uma.ac.ir
2. Ph.D. Student of Business Management, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran. Younes.Nikkhah20@gmail.com

*Corresponding author: Moammad Bashokouh Ajirloo (email: m_bashekouh@uma.ac.ir)

Abstract

Aim and Introduction: Nowadays, the dynamic and complex environment has prompted firms to consider entering international markets in order to attain and sustain a competitive advantage. This enables them to effectively respond to diverse challenges and changes. In this regard, firms must develop high levels of capabilities not only to maintain their market position but also to move into new areas and exploit market opportunities. It is worth mentioning that small and medium enterprises face difficulties and challenges in gaining a competitive advantage, primarily due to their limited financial and management resources, particularly on the international stage. Therefore, small and medium-sized enterprises need key capabilities that can help them capitalize on business opportunities in diverse markets during challenging and volatile times. Therefore, the purpose of this research is to investigate the moderating role of internationalization knowledge and the mediating role of strategic agility in the relationship between online marketing capability, networking capability, and the effectiveness of international marketing strategy.

Methodology: This research is a type of hypothetical-inferential and applied study. The statistical population of the research includes small and medium-sized creative enterprises in Iran. Data collection has been done through a standard questionnaire. The sampling method used in this research was stratified random sampling. It is worth mentioning that 229 analyzable data points were collected from small and medium-sized creative enterprises. It should be mentioned that six standard measures were used to assess the variable of online marketing capability, which were adapted from the study conducted by Tolstoy et al. (2022). To measure the variable of networking ability, seven standard measures have been used, which were adapted from the study conducted by Adomako et al. (2022). To measure the variable of strategic agility, nine standard measures were used, adapted from the study conducted by Adomako et al. (2022). To measure the variable of internationalization knowledge, four standard measures have been used, adapted from Zhou et al. (2010). Finally, to measure the effectiveness of the variable of strategy, four standard measures from Vorhies and Morgan (2005) were utilized. Finally, in order to investigate the current issue, several hypotheses were presented and examined using the method of structural equation modeling and partial least squares.

Finding: The findings from SmartPLS indicate that all six hypotheses proposed in this research have been confirmed. The results demonstrate significant effects in the relationships between the variables. Exactly, the software output demonstrates that online marketing capability and networking capability directly impact strategic agility. Additionally, strategic agility is a predictor of the effectiveness of international marketing strategies. On the other hand, the significant mediating role of strategic agility was observed in the relationship between online marketing capability, networking capability, and the effectiveness of international marketing strategy. On the other hand, the moderating role of knowledge in internationalization in the relationship between strategic agility and the effectiveness of international marketing strategy was significant.

Discussion and Conclusion: According to the resource-oriented view, firms face the challenge of gaining a competitive advantage, with resources being recognized as the key advantage for firms. Firms expect the resources they invest in their strategies to be successfully implemented and to yield the desired results. This study investigated the effectiveness of the international marketing strategy of small and medium-sized Iranian creative firms using a resource-oriented view, a perspective that has not been explored by previous researchers. In this study, we examined the effects of online marketing ability and networking ability on international marketing strategy effectiveness. We also explored the mediating role of strategic agility and the moderating role of internationalization knowledge. Therefore, it was necessary to conduct this study in this field. This research shows that online marketing capabilities and networking are two key factors in implementing and enhancing the effectiveness of a marketing strategy for small and medium-sized creative enterprises at the international level. Among these factors, strategic agility and internationalization knowledge were identified as important in accelerating these trends. Overall, our study shows that online marketing capability and networking capability are identified as capabilities that enhance the strategic agility of small and medium-sized creative enterprises. This, in turn, leads to the effectiveness of companies' marketing strategies by enabling them to adapt flexibly to the dynamic environment. Also, this study showed that focusing on internationalization knowledge can enhance the ability to attract small and medium-sized creative enterprises. By strengthening the firm's strategic agility, it can lead to greater effectiveness in implementing marketing strategies. It is worth mentioning that this study presents a different approach to assessing the effectiveness of marketing strategies for small and medium-sized creative enterprises. It introduces a new model in the international arena. Finally, practical suggestions were also presented, based on the findings.

Keywords: Online Marketing Capability, Networking Capability, Strategic Agility, Internationalization Knowledge, International Marketing Strategy Effectiveness.

پیش‌بینی اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی از طریق قابلیت بازاریابی آنلاین و قابلیت شبکه‌سازی: نقش میانجی چابکی استراتژیک و نقش تعدیل‌گر دانش بین‌المللی‌سازی

نویسندگان: محمد باشکوه اجیرلو*^۱، یونس نیکخواه^۲

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. (نویسنده مسئول)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

* Email: m_bashekouh@uma.ac.ir

DOI: 10.22070/CS.2023.17673.1307

چکیده

هدف: شرکت‌ها برای اثربخشی بهتر استراتژی‌های بازاریابی در سطح بین‌الملل به قابلیت‌های مختلفی نیاز دارند تا بتوانند آن‌ها را در استفاده از فرصت‌ها کارا تر کنند. از این رو، هدف این پژوهش بررسی نقش تعدیل‌گر دانش بین‌المللی‌سازی و نقش میانجی چابکی استراتژیک در رابطه بین قابلیت بازاریابی آنلاین، قابلیت شبکه‌سازی و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی است.

روش‌شناسی: این پژوهش از انواع مطالعات فرضیه‌ای - استنتاجی و کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی است. همچنین، گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد انجام پذیرفته است. برای آزمون موضوع چندین فرضیه ارائه شد که از طریق روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و حداقل مربعات جزئی بررسی شدند.

یافته‌ها: خروجی نرم‌افزار نشان می‌دهد که قابلیت بازاریابی آنلاین و قابلیت شبکه‌سازی به صورت مستقیم بر چابکی استراتژیک اثر دارند. همچنین، چابکی استراتژیک پیش‌بینی‌کننده اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی است. از سوی دیگر، نقش میانجی چابکی استراتژیک و نقش

تعدیل‌گری دانش بین‌المللی‌سازی در ارتباط بین متغیرها معنادار حاصل شدند.

نتیجه‌گیری: این پژوهش نشان می‌دهد که قابلیت‌های بازاریابی آنلاین و شبکه‌سازی دو عامل کلیدی در پیاده‌سازی و شروع اثربخشی یک استراتژی بازاریابی برای شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط در سطح بین‌الملل است که در این میان، چابکی استراتژیک و دانش بین‌المللی‌سازی به عنوان عواملی مهم در تسریع این روند شناسایی شدند. این مطالعه با ارائه الگوی جدید در حوزه بین‌الملل، رویکرد متفاوتی از اثربخشی استراتژی بازاریابی را برای شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی ارائه می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: قابلیت بازاریابی آنلاین، قابلیت شبکه‌سازی، چابکی استراتژیک، دانش بین‌المللی‌سازی، اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی.

نشریه علمی
راه‌بردهای
بازرگانی

(دانشور رفته)

Journal of
Business
Strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۱۶۶-۱۴۶

- دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۳۱
- پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۰۸

Journal of
Business Strategies
Shahed U Ninth
University
Twenty- Ninth Year
No.19
Spring & Summer

نشریه علمی

دانشگاه شاهد

سال بیست و نهم - دوره ۱۹

شماره ۱۹

شهریور ۱۴۰۱

مقدمه

محیط پویا و پیچیده امروزی باعث شده است تا شرکت‌ها به منظور دستیابی و حفظ مزیت رقابتی به فکر ورود به بازارهای بین‌المللی باشند تا بتوانند در مقابل چالش‌ها و تغییرات مختلف واکنش مؤثری داشته باشند. در این راستا، شرکت‌ها باید سطوح بالایی از قابلیت‌ها را توسعه دهند تا نه تنها وضعیت بازار خود را حفظ کنند، بلکه برای بهره‌برداری از فرصت‌های بازار به حوزه‌های جدیدی حرکت کنند. قابل ذکر است که داشتن مزیت رقابتی برای شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل منابع مالی و مدیریتی محدود آن‌ها خصوصاً در سطح بین‌المللی مشکل و چالش‌برانگیز است. بنابراین، شرکت‌های کوچک و متوسط نیازمند قابلیت‌های کلیدی هستند که در زمان‌های پیچیده و تغییرات شدید بتوانند از فرصت‌های کسب‌وکار خود در بازارهای مختلف نهایت استفاده را بکنند. در این راستا، خلاق بودن شرکت‌ها یک موضوع مهم تلقی می‌شود، زیرا شرکت‌های خلاق به دلیل انعطاف و چابکی زیاد در همکاری‌های خود، توانایی بالایی در جذب دانش و خلق دانش بیرونی خصوصاً دانش بین‌المللی را با استفاده از ابزارهای آنلاین می‌توانند داشته باشند. به همین دلیل، این مطالعه از منظر قابلیت‌های بازاریابی آنلاین و شبکه‌سازی به بررسی چابکی استراتژیک و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی در شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی تمرکز کرده است و عامل دانش بین‌المللی‌سازی را به عنوان متغیر تعدیل‌گر مورد ارزیابی قرار می‌دهد که در مطالعات قبلی در یک مجموعه کاملی مورد بررسی قرار نگرفته است.

شرایط محیطی امروزه به حدی از شرایط پیچیده و نااطمینانی برخوردار است که شرکت‌ها دیگر با تغییرات ساده و سطحی نمی‌توانند به بقاء خود تداوم بخشند (گل محمدی و همکاران، ۱۴۰۰). لذا شرکت‌ها نیازمند رشد در این شرایط هستند. تحقیقات جدیدتر تأکید می‌کند که حضور در بازارهای دیجیتال می‌تواند وسیله‌ای قوی برای رشد بین‌المللی در میان شرکت‌های کوچک و متوسط باشد که نیازمند ایجاد زیرساخت‌ها و مقررات مطلوب است (تولستوی، نوردمن و وو، ۲۰۲۲). از این رو، توجه شرکت‌های فعال ایرانی به شیوه‌ها و راهبردهای مطلوب جهت کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های بین‌المللی به یک ضرورت مهم تبدیل شده است (یوسفی و قاضی‌زاده، ۱۳۹۸). برای اینکه شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی بتوانند از این شرایط مطلوب استفاده کنند، باید قابلیت‌های دیجیتالی مرتبط را توسعه دهند. در این راستا، برای تفسیر فرصت‌های بازار و توسعه راه‌حل‌های فنی که از تجارت الکترونیک بین‌المللی پشتیبانی می‌کند، می‌توان از این قابلیت‌ها استفاده کرد (تولستوی و همکاران، ۲۰۲۰). یکی از قابلیت‌های مهم در بهبود چابکی بازاریابی آنلاین است. اینترنت به شرکت‌ها امکان تعامل با مشتریان خارجی و انجام فروش بدون راه‌اندازی فروشگاه‌های فیزیکی یا نیاز به تکیه بر واسطه‌ها را می‌دهد و یک ابزار بازاریابی مهم برای تجارت بین‌المللی است. به طور خاص، اینترنت می‌تواند با کاهش هزینه‌های تراکنش، گسترش بین‌المللی شرکت‌ها را تسریع بخشد و ارتباطات فرامرزی را تسهیل کند (بیانچی و متوس، ۲۰۱۶).

از سوی دیگر، قابلیت شبکه‌سازی اخیراً به یک عامل مهم برای بقاء شرکت‌هایی با منبع کم تبدیل شده است. قابلیت‌های شبکه‌سازی برای شرکت‌ها بسیار مهم هستند، زیرا با جمع‌آوری اطلاعات جدید و درک عمیق‌تر از محیط پویا، شرکت‌ها را قادر می‌سازند تا به تغییرات پاسخ داده و مزیت رقابتی را حفظ کنند (ناروز و چیلد، ۲۰۱۷). علاوه بر این، شبکه‌هایی که شرکت‌های کوچک و متوسط با مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکا ایجاد می‌کنند، آن‌ها را قادر می‌سازد تا با این گروه‌ها برای ارتقای محصولات و خدمات خود همکاری کنند (ریپنز، لیونز و بلاژویک، ۲۰۱۶). بنابراین، قابلیت بازاریابی آنلاین و شبکه‌سازی منبعی مهم برای ایجاد و توسعه چابکی استراتژیک در شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی نیز می‌تواند باشد که در مطالعات قبلی مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته است و این مطالعه می‌تواند در حل شکاف‌های این حوزه مؤثر باشد.

امروزه به دلیل چالش‌های موجود در جوامع و بازارهای مختلف، شرکت‌ها نیازمند چابکی مؤثر هستند تا بتوانند به حیات خود ادامه دهند. بررسی‌ها حاکی از آن است که چابکی عاملی مؤثر در تقویت ظرفیت سازمان در انعطاف‌پذیری و انطباق

³ Narooz and Child

⁴ Reypens, Lievens and Blazevis

^۱ Tolstoy, Nordman and Vu

^۲ Bianchi and Mathews

است (بائی و همکاران، ۱۳۹۵). همچنین، چابکی استراتژیک توانایی بهبود عملکرد شرکت‌ها دارد (باور صاد، نیس و دارابیان، ۱۳۹۷) و این مهم می‌تواند در سطح بین‌المللی نیز رخ دهد (آسراف و گنیزی^۱، ۲۰۲۲). به همین دلیل، چابکی استراتژیک یک دارایی کلیدی است که برای حرکت در محیط‌های نامطمئن و رقابتی به کار گرفته می‌شود (ورلی و لاولر^۲، ۲۰۱۰) و منجر به حفظ مزیت‌های بازار برای شرکت‌ها می‌شود (جون^۳ و همکاران، ۲۰۱۵). قابل ذکر است که شرکت‌ها با اینکه به اهمیت بازاریابی آنلاین و دیجیتال پی برده‌اند، اما به دلیل نداشتن دانش و مهارت کافی در حوزه فعالیت خود، با چالش‌های فراوانی مواجه هستند (نیکخواه، ۱۳۹۹: ۱۵). شواهد نشان می‌دهد که در طول فرآیندهای بین‌المللی سازی، شرکت‌های بین‌المللی در جذب و ذخیره دانش به لحاظ ابعاد دانش بازاری، دانش بین‌المللی سازی، دانش نهادی و دانش فناوری از الگوهای متفاوتی پیروی می‌کنند. این شواهد نشان می‌دهد که انباشت دانش بین‌المللی سازی سریع‌تر از دانش بازار، نهادی و فناوری اتفاق می‌افتد و شرکت‌هایی که فعالیت بین‌المللی می‌کنند و یا می‌خواهند وارد این بازارها شوند، باید اهمیت و تمرکز بیشتری به این موضوع داشته باشند (باربوسا^۴ و همکاران، ۲۰۲۳).

بر این اساس، در سطح بین‌الملل و با توجه به شواهد، انتظار می‌رود که اثربخشی یک استراتژی بازاریابی و بهبود عملکرد شرکت‌ها در سطح بین‌المللی به دانش بین‌المللی بستگی زیادی داشته باشد، زیرا وجود دانش بین‌المللی سازی اثرگذاری چابکی استراتژیک را در موفقیت بین‌المللی تقویت می‌کند (آدوماکو^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). قابل ذکر است که به دلیل محدودیت منابع شرکت‌های کوچک و متوسط خصوصاً در ایران، داشتن شرکتی با نیروی کاری خلاق و دانشی، یک مزیت مهم است و شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی با بسترهای آنلاین و ایجاد شبکه‌های همکاری در سطح بین‌المللی می‌توانند تا حدودی زمینه‌های گذر از تحریم را جهت نشان دادن فعالیت‌های خود در سطح بین‌الملل فراهم کنند و به ارائه کالاها و خدمات خود در بسترهای برون‌مرزی اقدام کنند و در صورت امکان با جذب همکاری‌های بین‌المللی به شکل دیجیتالی و آنلاین به بهبود دانش در زمینه فعالیت خود در سطح بین‌الملل اقدام کنند. بنابراین، بررسی نقش تعدیل‌گری دانش بین‌المللی سازی در بین چابکی استراتژیک و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی و همچنین، بررسی نقش میانجی چابکی استراتژیک در رابطه بین قابلیت بازاریابی آنلاین، قابلیت شبکه‌سازی و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی در شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط به عنوان اهداف پژوهش حاضر، یک ضرورت پژوهشی بسیار مهم شناسایی می‌گردد که در مطالعات قبلی مورد تمرکز پژوهشگران قرار نگرفته است و این پژوهش یک رویکردی جدید در حوزه مربوطه ارائه می‌کند که می‌تواند برای شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی بسیار مهم و اثرگذار باشد.

پیشینه نظری پژوهش

بر اساس دیدگاه مبتنی بر منبع، منابع نامشهود مانند ذهنیت‌ها یا جهت‌گیری‌ها به عنوان دارایی‌های بالقوه‌ای هستند که می‌توانند عواملی تعیین‌کننده در استفاده از قابلیت‌ها باشند (پاول و روزادو-سیرانو^۶، ۲۰۱۹)، زیرا آن‌ها شرکت را برای عمل به روشی خاص سوق می‌دهند. ادبیات کسب‌وکار بین‌المللی نشان می‌دهد که منابعی مانند جهت‌گیری‌های استراتژیک برای تضمین موفقیت و اثربخشی کسب‌وکار ضروری هستند (افرات و آسراف^۷، ۲۰۱۹). از این رو، در مطالعه حاضر از قابلیت بازاریابی آنلاین، قابلیت شبکه‌سازی، چابکی استراتژیک و دانش بین‌المللی سازی برای اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی استفاده شده است که در مطالعات قبلی و در یک مجموعه کامل مورد ارزیابی قرار نگرفته است.

قابلیت بازاریابی آنلاین: استراتژی‌های بازاریابی آنلاین شامل فعالیت‌های اینترنتی از جمله بازاریابی محتوا، بازاریابی ایمیلی، بازاریابی رسانه‌های اجتماعی و غیره است. لذا، قابلیت بازاریابی آنلاین به عنوان استراتژی‌های بازاریابی اینترنتی قابل جایگزین تعریف می‌گردد (گاکو و ماینا^۸، ۲۰۱۷). اینترنت برای اهداف بازاریابی در بازارهای مختلف به وسیله‌ای بسیار مهم

⁵ Adomako

⁶ Paul and Rosado-Serrano

⁷ Efrat and Asseraf

⁸ Gakii and Maina

¹ Asseraf and Gnizy

² Worley and Lawler

³ Junni

⁴ Barbosa

تبدیل شده است (عمر، باتگات و ناکوو^۱، ۲۰۱۱). به عنوان مثال، شناخت صحیح از مفهوم و ابزارهای بازاریابی آنلاین، داشتن برنامه‌ریزی راهبردی و برقراری تناسب بین ابزارهای بازاریابی با شرایط محیطی در بستر اینترنت از عواملی هستند که می‌توانند پیاده‌سازی بازاریابی آنلاین را آسان‌تر کند (مانیان و رونقی، ۱۳۹۴). به طور کلی، مفهوم قابلیت بازاریابی آنلاین به ظرفیت شرکت برای استفاده از منابع اینترنتی جهت اجرا و مقیاس‌بندی فعالیت‌های بازاریابی آنلاین اشاره دارد (تولستوی و همکاران، ۲۰۲۲).

قابلیت شبکه سازی: قابلیت شبکه‌سازی با روابط اجتماعی، مخاطبین و شبکه‌های بین سازمان‌ها در بازارهای مختلف مرتبط است (پنگ و لو^۲، ۲۰۰۰). بهبود شبکه‌های فعال کسب‌وکار می‌تواند در کسب مزیت رقابتی به لحاظ چابکی استراتژیک، نوآوری و عملکردی به شرکت‌ها کمک کند (شاه‌طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۳). همچنین، قابلیت شبکه‌سازی امکان جمع‌آوری اطلاعات جدید و درک عمیق از تغییرات بازار را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند (ناروز و چیلد، ۲۰۱۷). علاوه بر این، ایجاد و توسعه قابلیت شبکه‌ای در شرکت‌های کوچک و متوسط منجر به بهبود ارائه محصولات و خدمات در بازارهای مختلف می‌شود (ریپنز و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین، قابلیت شبکه‌سازی به توانایی شرکت در برقراری روابط و همکاری‌ها با عوامل خارج از شرکت اطلاق می‌شود که در سطح ملی و بین‌المللی اتفاق می‌افتد (آدوماکو و همکاران، ۲۰۲۲).

چابکی استراتژیک: چان و موتوولو^۳ (۲۰۲۲) اظهار داشتند که در چشم‌انداز آشفته کسب‌وکار امروزی، شرکت‌ها برای دستیابی به پویایی و رسیدن به اهداف خود به چابکی استراتژیک نیاز دارند. از نظر شرحی و کارو سکی^۴ (۲۰۱۴) چابکی شامل توانایی شرکت در پاسخ سریع و انعطاف‌پذیر به تغییرات محیط کسب‌وکار داخلی و خارجی جهت بهره‌برداری از همه فرصت‌های موجود است. از سوی دیگر، محققان چابکی استراتژیک را به عنوان توانایی لازم برای کشف مجدد یا بازنگری راهبردهای شرکت در کسب‌وکارهای خارجی برای انطباق با محیطی پویا با تغییرات سریع تعریف کردند (کرایم^۵، ۲۰۲۲). بقاء و تداوم فعالیت در محیط‌های تجاری مدرن منجر به اهمیت انباشته چابکی به عنوان ابزاری برای سازگاری مداوم با تهدیدها و فرصت‌های خارجی شده است (وهر و تاربا^۶، ۲۰۱۴).

دانش بین‌المللی سازی: دانش بین‌المللی سازی که با دانش بازار متفاوت است، به تجربه انباشته شده از خدمات بازارهای خارجی مرتبط است (اریکسون^۷ و همکاران، ۱۹۹۷). این امر مختص یک بازار خارجی خاص نیست، بلکه بر اساس دانش کلی در مورد نحوه انجام تجارت در خارج از کشور است (گالینو، رزنده و لامونت^۸، ۲۰۱۹). در این راستا، وجود دانش شرکت برای توضیح فرآیند بین‌المللی سازی موضوعی حیاتی است که طبق نظریه بین‌المللی سازی مبتنی بر دانش تشریح می‌شود (ولچ^۹، ۲۰۱۵). بر اساس این نظریه، بین‌المللی سازی فرآیندی از مدیریت دانش است و کسب، جذب و تفسیر دانش را در سطوح بین‌المللی رقم می‌زند که طی آن اطلاعات به دانش مرتبط تبدیل می‌شود، زیرا تحقیقات تجاری و بازاریابی بین‌المللی بر این فرض استوار هستند که در حین بین‌المللی شدن، شرکت‌ها به طور گسترده به دنبال اطلاعات مرتبط با فعالیت خود از منابع مختلف هستند (ارمه و نوملا^{۱۰}، ۲۰۱۹). بر این اساس، با تکیه بر تجارب قبلی در بازارهای خارجی، شرکت‌ها از فرایندهای آموخته شده استفاده می‌کنند تا نه تنها از فرایندهای بین‌المللی سازی فعلی آن، بلکه از ورود و گسترش بعدی آن در بازارهای خارجی جدید که هنوز توسط شرکت ارائه نشده است، پشتیبانی کرده و بهره ببرند (هاکازسون و کاپن^{۱۱}، ۲۰۱۷). از این رو، دانش بین‌المللی در رسیدن به موفقیت‌های بین‌الملل شرکت‌ها یک امر ضروری و مهم به حساب می‌آید، زیرا اغلب شرکت‌ها خصوصاً شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل چابکی بهتر، می‌توانند با جذب دانش مختلف در سطح بین‌الملل، قابلیت‌های خود را برای فعالیت‌های بین‌المللی بهبود بخشند (آدوماکو و همکاران، ۲۰۲۲).

اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی: پیاده‌سازی مؤثر مستلزم تعمیم تصمیمات استراتژی بازاریابی به تاکتیک‌ها، اقدامات

⁷ Eriksson

⁸ Galdino, Rezende and Lamont

⁹ Welch

¹⁰ Eerme and Nummela

¹¹ Hakanson and Kappen

¹ Omar, Bathgate and Nwankwo

² Peng and Luo

³ Chan and Muthuveloo

⁴ Sherehiy and Karwowski

⁵ Khraim

⁶ Weber and Tarba

و استقرار منابع دقیق است (مالشه^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). اجرای استراتژی بازاریابی مؤثر بین‌المللی به عنوان اقدامات و منابع به کار گرفته شده جهت تحقق تصمیمات استراتژی موردنظر در تعقیب یک شرکت برای اهداف عملکرد بین‌المللی مطلوب است (مورگان، کاسیکیس و ورهیس^۲، ۲۰۱۲). به‌طورکلی، اثربخشی استراتژی بازاریابی فرآیندی است که توسط آن استراتژی بازاریابی مدنظر به استقرار منابع تحقق‌یافته تبدیل می‌شود (ورهیس و مورگان^۳، ۲۰۰۵) که در سطح بین‌الملل نیز قابل توجه است. بنابراین، اجرای مؤثر استراتژی بازاریابی یک محرک کلیدی برای عملکرد مالی شرکت‌هایی است که در بازارهای خارج از کشور فعالیت می‌کنند (مورگان و همکاران، ۲۰۱۲).

پیشینه تجربی پژوهش

شریفی و یزدانی (۱۳۹۷) در یک بررسی به این نتیجه دست یافتند که قابلیت بازاریابی اینترنتی توانایی پیش‌بینی دسترسی اطلاعات و قابلیت‌های شبکه بین‌المللی را دارد. از نتایج دیگر این مطالعه این بود که جهت‌گیری استراتژیک بین‌المللی توانایی پیش‌بینی قابلیت‌های بازار بین‌المللی را داشته و همچنین، قابلیت‌های بازار بین‌المللی اثر مستقیم بر رشد راهبردهای توسعه‌ای بازار بین‌المللی دارد. در این مطالعه برخلاف ادبیات پژوهش، اثر دسترسی اطلاعات بر جهت‌گیری استراتژیک بین‌الملل و همچنین، اثر قابلیت بازاریابی اینترنتی بر جهت‌گیری استراتژیک بین‌الملل قابل توجه نبود. لذا انجام پژوهش‌های بیشتری نیاز است و مطالعه حاضر در ابعاد وسیع‌تر به موضوع پرداخته است. کرمی و همکاران (۱۳۹۴) در یک مطالعه به این نتیجه دست یافتند که عوامل کلیدی چابکی مانند فناوری مبتنی بر کامپیوتر، انعطاف‌پذیری، به‌کارگیری فناوری جدید و روابط مشارکتی اثر مستقیم بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی دارند. در این بررسی صنایع الکترونیک مورد ارزیابی قرار گرفته است و نشان می‌دهد که چابکی در زنجیره تأمین، شرکت‌ها را در داشتن مزیت رقابتی پیشروتر می‌کند و عملکردشان را بهبود می‌بخشد.

حبیب‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) در یک مطالعه به این نتیجه دست یافتند که از پیش‌بینی‌کننده‌های قوی عملکرد سازمان می‌توان به هوش سازمانی، چابکی سازمانی و تعهد سازمانی اشاره کرد. نتایج دیگر مطالعه این بود که هوش سازمانی و چابکی سازمانی واسطی مطلوب در بین تعهد سازمانی بر عملکرد سازمانی هستند. این بررسی نشان می‌دهد که بهبود عملکرد شرکت به عواملی چون هوش سازمانی و چابکی سازمانی بستگی دارد. باین‌حال، بسط نتایج به سطح بین‌الملل در این مطالعه ناممکن است. در مطالعه دیگر یوسفی و قاضی‌زاده (۱۳۹۸) نشان دادند که دانش بازار، میانجی مناسبی در رابطه بین شبکه‌های تجاری، شبکه‌های اجتماعی و عملکرد شرکت‌ها در بازارهای بین‌المللی است. با اینکه شبکه‌سازی بازار با قابلیت شبکه‌سازی در سطح بین‌الملل متفاوت است، اما از این مطالعه می‌توان دریافت که ایجاد و توسعه شبکه‌ها می‌تواند بر بهبود عملکرد شرکت‌های صادرکننده مؤثر باشد.

رهنورد و همکاران (۱۳۹۶) در یک پژوهش به این نتیجه دست یافتند که ارتباط بین هم‌ترازی راهبردی و عملکرد سازمانی به وسیله چابکی سازمانی میانجی‌گری می‌شود. این در حالی است که هم‌ترازی راهبردی ارتباط بین حاکمیت فناوری اطلاعات، چابکی راهبردی و عملکرد سازمان را میانجی نمی‌کند. همچنین، این مطالعه نشان می‌دهد که برای بهبود هم‌ترازی راهبردی در سازمان، داشتن تفکر راهبردی یک الزام است. با توجه به این نتایج می‌توان بفهمید که پژوهش حاضر فقط سطح ملی را مورد ارزیابی قرار داده است و بسط نتایج به سطح بین‌المللی مناسب نخواهد بود. در مطالعه‌ای دیگر باورصاد و همکاران (۱۳۹۷) به این نتیجه دست یافتند که چابکی استراتژیک عاملی مؤثر در ارتقاء عملکرد سازمان است. از سوی دیگر، پاسخ‌گویی عملیاتی توانایی واسطه‌گری بین چابکی استراتژیک و عملکرد سازمان را دارد. این مطالعه نشان می‌دهد سازمان‌ها برای اینکه بتوانند در شرایط پیچیده امروزی دوام بیاورند، نیاز به چابکی استراتژیک دارند که در این میان، پاسخ‌گویی عملیاتی به عنوان عاملی کلیدی و ضروری شناخته می‌شود.

آسراف و گینزی (۲۰۲۲) در یک مطالعه به این نتیجه دست یافتند که طرز تفکر چابکی به شدت قابلیت اثربخشی استراتژی بازاریابی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که درحالی‌که منابع چابکی محرک‌های مهمی برای

³ Vorhies and Morgan

¹ Malshe

² Morgan, Katsikeas and Vorhies

اثربخشی استراتژی بازاریابی هستند، آن‌ها به طور مستقیم بر عملکرد تأثیر نمی‌گذارند. از این رو، توانایی یک شرکت برای بهره‌برداری از منابع از طریق قابلیت‌ها بسیار مهم است و شرکت‌ها باید بر منابع چابکی سرمایه‌گذاری کنند. در پژوهشی دیگر هایدن و کایانی^۱ (۲۰۲۱) به این نتیجه رسیدند که بین قابلیت مدیریت دانش مشتری و عملکرد پروژه ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین، تأثیر غیرمستقیم قابلیت مدیریت دانش مشتری از طریق چابکی استراتژیک بر عملکرد پروژه قابل توجه بود. بنابراین از این مطالعه می‌توان دریافت که چابکی استراتژیک عاملی کلیدی در اثرگذاری قابلیت مدیریت دانش مشتری و عملکرد پروژه برای شرکت‌ها است. لذا اثربخشی یک پروژه به قابلیت مدیریت دانش مشتری و چابکی استراتژیک وابسته است.

آدوماکو و همکاران (۲۰۲۲) در یک مطالعه به این نتیجه دست یافتند که بین قابلیت‌های شرکت‌های کوچک و متوسط و چابکی استراتژیک ارتباط معنادار وجود دارد. نتایج همچنین، نشان می‌دهد که قابلیت‌های فناوری و شبکه‌ای از طریق چابکی استراتژیک بر عملکرد برتر در بازارهای بین‌المللی اثرگذار است. همچنین، اثرات تعدیل‌گر پویایی محیطی و دانش بین‌المللی سازی بر رابطه بین چابکی استراتژیک و عملکرد بین‌المللی مورد تأیید قرار گرفت. این مطالعه قابلیت‌های فناوری و شبکه را به عنوان پیش‌رسان‌های کلیدی برای چابکی و عملکرد بین‌المللی معرفی کرده است که باید مورد توجه شرکت‌های کوچک و متوسط قرار گیرد. در پژوهشی دیگر کرایم (۲۰۲۲) به این نتیجه رسیده است که قابلیت یادگیری، قابلیت بازاریابی، قابلیت سازمانی و قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر معناداری بر عملکرد شرکت داشتند. نتیجه دیگر مطالعه این بود که شدت بخشی متغیر چابکی استراتژیک بر رابطه بین قابلیت‌های نوآورانه فناوری و عملکرد شرکت قابل توجه نبود. بر خلاف سایر پژوهش‌ها، در این مطالعه چابکی استراتژیک به عنوان متغیر تعدیل‌گر مورد بررسی قرار گرفته است که از اثرات قابل قبولی برخوردار نبوده است.

قالدین، رزنده و لامونت^۲ (۲۰۱۹) در یک مطالعه نشان دادند که دانش بازار و بین‌المللی‌سازی با ترکیب همدیگر ذخایر دانش بین‌المللی شرکت را تشکیل می‌دهند که این ذخایر رابطه بین توسعه فرصت‌های بین‌المللی و فرآیند بین‌المللی‌سازی را تعدیل می‌کند که نه تنها شامل ورود جدید به بازار خارجی، بلکه حرکت‌های متوالی است که پس از ورود اتفاق می‌افتد. در مطالعه‌ای دیگر، لو^۳ (۲۰۲۳) به این نتایج دست یافت که شدت دانش شرکت ممکن است که به عنوان یک مخزن عمل کند و دانش به دست آمده از بین‌المللی‌شدن را جذب و تطبیق دهد و از سوی دیگر، آن را مجدداً به کارآفرینی استراتژیک توزیع کند. از دیگر نتایج این مطالعه می‌توان به این اشاره کرد که ظرفیت جذب و فرهنگ تطبیقی یک شرکت می‌تواند به عنوان حایل عمل کند و به دانش بین‌المللی اجازه نفوذ و انتقال به ارگان‌های اداری را بدهد و کارآفرینی استراتژیک را تقویت کند.

اوسی^۴ و همکاران (۲۰۱۸) در یک مطالعه به این نتیجه دست یافتند که توسعه موفقیت‌آمیز و استقرار استراتژی چابکی در بازاریابی بین‌المللی که توسط شرکت‌های چندملیتی اقتصاد نوظهور اتخاذ شده است به ایجاد روابط، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و نوآوری در استاندارد سازی و انطباق در پاسخ به پیش‌بینی محیط کسب‌وکار در حال تغییر بستگی دارد. در مطالعه دیگری، تولستوی و همکاران (۲۰۲۲) به این نتیجه دست یافتند که قابلیت‌های بازاریابی آنلاین برای افزایش عملکرد شرکت‌ها مهم است، اما کافی نیست. لذا می‌توان بیان کرد دوسوتوانی در بازاریابی با رویکردهای بازارمحوری و محرک بازار برای اعمال نفوذ قابلیت‌های بازاریابی آنلاین بسیار مفید است.

به‌طور کلی با توجه به پیشینه تجربی پژوهش می‌توان بیان کرد که مطالعات بسیار محدودی در رابطه بین متغیرهای پژوهش انجام پذیرفته است که در آن‌ها نیز فقط ارتباط دوطرفه متغیرها مورد ارزیابی قرار گرفته است و این مطالعه با ارائه یک مدل جدید با متغیرهای مطرح‌شده نه تنها اثرات بین متغیرهای مورد مطالعه را بررسی می‌کند، بلکه در پر کردن شکاف موجود و افزایش ادبیات موضوعی پژوهش نیز مؤثر است. قابل ذکر است که در هیچ مطالعه خارجی و داخلی اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی از دیدگاه دانش بین‌المللی سازی، قابلیت بازاریابی آنلاین و شبکه سازی از طریق چابکی استراتژیک مورد ارزیابی و پیش‌بینی قرار نگرفته است و این مطالعه اولین بررسی از این حیث برای شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی

³ Luu
⁴ Osei

¹ Haider and Kayani
² Galdino, Rezende and Lamont

است.

بسط فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

قابلیت‌ها در اجرای فرایندها متجلی می‌شوند و به مجموعه‌ای از مهارت‌ها اشاره می‌کنند که شرکت‌ها برای انجام وظایف خاص و دستیابی به اهداف خود از آن‌ها استفاده می‌کنند (هلفات و پیتراف^۱، ۲۰۰۳). شرکت‌های کوچک و متوسط هنگامی که درگیر فعالیت‌های فروش تجارت الکترونیکی می‌شوند، ممکن است که قابلیت بازاریابی آنلاین را برای بهبود روابط دیجیتال، تجربیات مشتری دیجیتال و خدمات مشتری دیجیتال توسعه دهند (تولستوی و همکاران، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، توسعه قابلیت عملیات آنلاین از جمله توسعه روابط و ارائه تجربیات مشتریان می‌تواند انعطاف‌پذیری شرکت‌ها را در اجرای برنامه‌ها و رسیدن به اهداف تقویت کند (خیا و ژانگ^۲، ۲۰۱۰). لذا فرضیه ذیل شکل می‌گیرد:

فرضیه ۱. قابلیت بازاریابی آنلاین اثر مثبت بر چابکی استراتژیک دارد.

تحقیقات نشان می‌دهد که قابلیت شبکه‌ای می‌تواند فعالیت‌های تجاری را در زمینه‌های چالش‌برانگیز محیطی مانند آنچه در بسیاری از اقتصادهای نوظهور و در حال توسعه مشاهده می‌شود را تسهیل کند (ژو، سو و شو^۳، ۲۰۱۷). علاوه بر این، تحقیقات نشان می‌دهد که شبکه‌ها در تجهیز شرکت‌ها برای انباشت دانش و اطلاعات دقیق بازار نقش مهمی را ایفا می‌کنند (فلپس، هیدل، و وادوا^۴، ۲۰۱۲). ایجاد روابط با تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و مشتریان می‌تواند به صاحبان کسب‌وکار کمک کند تا با ارائه اطلاعات ارزشمند برای هدایت سریع و غلبه بر چالش‌ها، بر عدم قطعیت‌های طرف عرضه و تقاضا غلبه کنند و به این شیوه به توسعه چابکی استراتژیک کمک کند (آدوماکو و همکاران، ۲۰۲۲). لذا فرضیه ذیل شکل می‌گیرد:

فرضیه ۲. قابلیت شبکه‌سازی اثر مثبت بر چابکی استراتژیک دارد.

مدیریت برتر در جهت چابکی استراتژیک می‌تواند تمایز در بازار را ایجاد کند و عملکرد بهتر شرکت را در داخل و خارج ممکن سازد (آلاهیاری، سونسون و گورسچک^۵، ۲۰۱۷)، زیرا چابکی استراتژیک نقش اساسی در بازسازی و افزایش عملکرد شرکت دارد (اشرفی^۶ و همکاران، ۲۰۱۹). از سوی دیگر، چابکی استراتژیک برای تحقق یک استراتژی بازاریابی به عنوان عامل کلیدی مطرح شده است (آسراف و گینزی، ۲۰۲۲) و انتظار می‌رود چابکی استراتژیک باعث بهبود فرایندها و نتایج پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی در سطح بین‌الملل برای شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط شود. لذا فرضیه ذیل شکل می‌گیرد:

فرضیه ۳. چابکی استراتژیک اثر مثبت بر اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی دارد.

شرکت‌های کوچک و متوسط برای دستیابی به بازارهای خارجی اغلب به توزیع‌کنندگان یا بازارهای مبتنی بر پلتفرم متکی هستند (هانل^۷ و همکاران، ۲۰۱۹). این عمل می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا بر مسئولیت خارجی بودن غلبه کنند (زاهیر^۸، ۱۹۹۵). در این راستا، ارتباط آنلاین با مشتریان ممکن است که به شرکت‌های کوچک و متوسط اجازه دهد تا فرآیندهای بین‌المللی شدن خود را سرعت بخشند و کمتر به کانال‌های توزیع شخص ثالث وابسته شوند (تولستوی و همکاران، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، اگرچه چالش‌برانگیز است، اما پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز بازاریابی نوعی اثربخشی است (کروش، سوهی و ساینی^۹، ۲۰۱۵). علاوه بر این، چابکی در کسب‌وکارهای بین‌المللی منعکس‌کننده ساختار انعطاف‌پذیر شرکت‌ها است (کریستوفی^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۱) که می‌تواند بر تبدیل استراتژی‌های بازاریابی به عمل و ارائه مؤثر برنامه‌های بازاریابی تأثیر بگذارد. همچنین، افراد با ذهنیت چابک به راحتی سیگنال‌های ضروری را در تعاملات خود با بازارهای خارجی (مثلاً با مشتریان) تشخیص می‌دهند و در نتیجه، پاسخ مناسب به موقعیت‌ها را تسهیل می‌کنند (آلترن و تودوران^{۱۱}، ۲۰۱۹). چابکی استراتژیک می‌تواند انعطاف‌پذیری را در سطح بین‌الملل برای همسویی برنامه بازاریابی با واقعیت فراهم کند (آسراف و

⁷ Hanell

⁸ Zaheer

⁹ Krush, Sohi and Saini

¹⁰ Christofi

¹¹ Alteren and Tudoran

¹ Helfat and Peteraf

² Xia and Zhang

³ Zhu, Su and Shou

⁴ Phelps, Heidi and Wadhwa

⁵ Alahyari, Svensson and Gorschek

⁶ Ashrafi

همکاران، ۲۰۱۹). لذا انتظار داریم که چابکی استراتژیک واسط مطلوبی در بین قابلیت بازاریابی آنلاین و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی باشد. لذا فرضیه ذیل شکل می‌گیرد:

فرضیه ۴. چابکی استراتژیک رابطه بین قابلیت بازاریابی آنلاین و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی را میانجی‌گری می‌کند.

شبکه سازی به احتمال زیاد شرکت‌های کوچک و متوسط را به سمت تغییرات بازار متمرکز می‌کند و با تغییر تقاضای مشتریان، چابکی استراتژیک را از طریق کسب دانش جدید امکان‌پذیر می‌سازد (آدوماکو و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین، شبکه‌ها فرصت‌های جدید بازار را شناسایی کرده و بهره‌برداری آن‌ها را ممکن می‌سازد (ویراوردنا^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). تحقیقات نشان داده است که پرورش شبکه‌های مشتریان و همکاری‌ها می‌تواند زیربنای رقابت‌پذیری شرکت در بازار باشد (فلیس و همکاران، ۲۰۱۲). با توجه به این امتیازات مرتبط با فعالیت‌های شبکه‌ای در اقتصادهای در حال توسعه، عدم قطعیتی که شرکت‌های کوچک و متوسط در چنین بازارهایی تجربه می‌کنند، احتمالاً از طریق اقدامات مدیریتی برطرف می‌شود (مک‌مولن و شپرد^۲، ۲۰۰۶). در حقیقت، شبکه‌ها می‌توانند به شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصادهای در حال توسعه کمک کنند تا با ارائه دانش ارزشمند به آن‌ها بر محدودیت‌های منابع غلبه کنند و در نتیجه چابکی استراتژیک را تسهیل کنند (تسی، پتراف و لی^۳، ۲۰۱۶). از سوی دیگر، توسعه چابکی شرکت منجر به این می‌شود تا شرکت‌ها بتوانند راهبردهای کوتاه‌مدت و بلندمدت خود را به خوبی پیاده کنند (آسراف و گینزی، ۲۰۲۲). از این رو، انتظار داریم که چابکی استراتژیک میانجی‌گری مناسب در رابطه بین قابلیت شبکه‌سازی و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی باشد. لذا فرضیه ذیل شکل می‌گیرد:

فرضیه ۵. چابکی استراتژیک رابطه بین قابلیت شبکه‌سازی و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی را میانجی‌گری می‌کند.

دانش بین‌المللی در یک شرکت کوچک و متوسط نشان‌دهنده تجربه و ظرفیت بین‌المللی شرکت برای مشارکت در فعالیت‌های کسب‌وکارهای بین‌المللی نسبت به رقبای مربوطه شرکت است (کاوو سگیل و نایت^۴، ۲۰۱۵). با توجه به اینکه چابکی استراتژیک شامل توانایی شرکت برای انطباق مداوم با زمینه‌های عملیاتی نوسانی و نامطمئن است (وبر و تاربا، ۲۰۱۴)، دانش بین‌المللی سازی به عنوان مجرای اطلاعات برای شرکت‌های چابک جهت ارتقای عملکرد بین‌المللی شرکت‌ها، خصوصاً برای شرکت‌های کوچک و متوسط شناسایی می‌شود و برای آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا این شرکت‌ها در زمینه بازارهای در حال توسعه اغلب دانش بین‌المللی محدودی دارند (پولارد و جمیکس^۵، ۲۰۰۶). همچنین، قابل ذکر است شرکت‌هایی که از دانش بین‌المللی سازی بهتری برخوردار هستند، می‌توانند از چابکی استراتژیک برای استفاده از فرصت‌ها و افزایش عملکرد خود استفاده کنند (چنگ، ژونگ و کائو^۶، ۲۰۲۰). گنجاندن دانش بین‌المللی سازی در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌تواند رفتار استراتژیک آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد (ژو، بارنز و لو^۷، ۲۰۱۰). لذا فرضیه ذیل شکل می‌گیرد:

فرضیه ۶. دانش بین‌المللی سازی رابطه بین چابکی استراتژیک و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی را تعدیل می‌کند.

در نهایت، با توجه به مبانی، پیشینه مطرح‌شده و نوع بسط فرضیه‌ها، مدل پژوهش حاضر به شکل ذیل ارائه می‌گردد:

⁵ Pollard and Jemicz

⁶ Cheng, Zhong and Cao

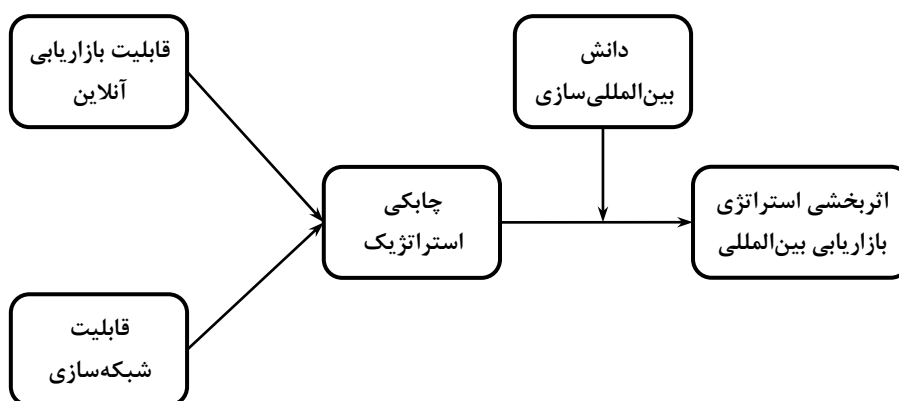
⁷ Zhou, Barnes and Lu

¹ Weerawardena

² McMullen and Shepherd

³ Teece, Peteraf and Leih

⁴ Cavusgil and Knight



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از انواع مطالعات توصیفی-پیمایشی است که به شکل فرضیه‌ای-استنتاجی تدوین گردیده است و به دلیل ارائه نتایج کاربردی در زمینه مورد مطالعه از انواع مطالعات کاربردی به شمار می‌آید. بهبود عملکرد شرکت‌ها برای همه جوامع مهم و اثرگذار است. با توجه به اینکه شرکت‌های خلاق در توسعه اقتصادی و بهبود وضعیت کشور از اهمیت بالایی برخوردار هستند، جامعه آماری این تحقیق شامل شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط در سطح کشور است. تعداد جامعه آماری مطالعه حاضر بر اساس اعلام معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و سایت رسمی برنامه توسعه زیست‌بوم شرکت‌های خلاق برابر با ۱۶۲۱ شرکت خلاق است. قابل ذکر است که برآورد نمونه مطالعه حاضر به روش طبقه‌بندی از جامعه آماری انجام پذیرفته است که با استفاده از فرمول کوکران با جامعه معلوم، تعداد ۳۱۱ نمونه برآورد شده است. از سوی دیگر، با استفاده از نظرات مدیران عامل و مدیران ارشد این شرکت‌ها، گردآوری داده‌های این مقاله توسط پرسشنامه‌ای استاندارد با سطوح هفت سطحی لیکرت انجام پذیرفته است که طبق فرایند گردآوری داده‌ها، تعداد ۲۲۹ داده قابل تجزیه و تحلیل از نمونه‌های مورد بررسی برگشت خورد و از آن برای فرایند تحلیل استفاده گردید. قابل ذکر است که با اینکه متغیرها از مقالات معتبری اقباس شده بودند، اما برای احتیاط بیشتر عملیات روایی و پایایی انجام گرفت. لذا برای روایی از متخصصان این حوزه کمک گرفته شد و اصلاحات لازم بر روی سؤالات انجام گرفت. از سوی دیگر، با نظرات ۳۰ نفر از متخصصان مرتبط با جامعه آماری برای اطمینان از پایایی متغیرها جهت استفاده در جامعه آماری از معیار آلفای کرونباخ بهره بردیم. حداقل اندازه موردقبول این معیار توسط محققان برابر با ۰/۷ ذکر شده است. جدول ۱ منابع و نتایج پایایی متغیرهای پژوهش حاضر را نشان می‌دهد و نتایج موردقبول پایایی را می‌رساند.

جدول ۱. منابع پرسشنامه و پایایی متغیرها

متغیر	تعداد گویه	سطوح سنجش	منبع	مقدار آلفای کرونباخ
قابلیت بازاریابی آنلاین	۶	۷ سطحی لیکرت	تولستوی و همکاران (۲۰۲۲)	۰/۸۵۲
قابلیت شبکه‌سازی	۷	۷ سطحی لیکرت	آدوماکو و همکاران (۲۰۲۲)	۰/۸۳۴
چابکی استراتژیک	۹	۷ سطحی لیکرت	آدوماکو و همکاران (۲۰۲۲)	۰/۸۹۱
دانش بین‌المللی‌سازی	۴	۷ سطحی لیکرت	ژو و همکاران (۲۰۱۰)	۰/۸۷۸
اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی	۴	۷ سطحی لیکرت	ورهیس و مورگان (۲۰۰۵)	۰/۸۲۱

بر این اساس، با توجه به موضوع حاضر، متغیرهای پژوهش شامل قابلیت بازاریابی آنلاین، قابلیت شبکه‌سازی، چابکی استراتژیک، دانش بین‌المللی‌سازی و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی است. لذا برای اندازه‌گیری متغیر قابلیت بازاریابی

آنلاین از ۶ سنجه استاندارد بهره گرفته شده است که از مطالعه تولستوی و همکاران (۲۰۲۲) اقتباس شده است. برای اندازه‌گیری متغیر قابلیت شبکه سازی از ۷ سنجه استاندارد بهره گرفته شده است که از مطالعه آدوماکو و همکاران (۲۰۲۲) اقتباس شده است. برای اندازه‌گیری متغیر چابکی استراتژیک از ۹ سنجه استاندارد بهره گرفته شده است که از مطالعه آدوماکو و همکاران (۲۰۲۲) اقتباس شده است. برای اندازه‌گیری متغیر دانش بین‌المللی سازی از پرسشنامه استاندارد ۴ سؤالی بهره گرفته شده است که از ژو و همکاران (۲۰۱۰) اقتباس گرفته شده است. در نهایت، برای اندازه‌گیری متغیر اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی از پرسشنامه استاندارد ۴ سؤالی ورهیس و مورگان (۲۰۰۵) بهره گرفته شد. داده‌های گردآوری شده نیز با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفته است که با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۴ و SmartPLS نسخه ۳ برای تحلیل و تفسیر داده‌ها اقدام شده است.

یافته‌های پژوهش

جامعه آماری این پژوهش را شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی تشکیل داده است. به دلیل اندازه نسبتاً کوچک این شرکت‌ها جهت گردآوری داده‌های پژوهش از نظرات مدیران عامل و یا مدیران ارشد این شرکت‌ها بهره گرفته شده است، زیرا تسلط بالایی در سیاست‌ها و فعالیت‌های شرکت‌ها داشتند. بخش اول یافته‌ها مربوط به آمار جمعیت شناختی است. در جدول ۲ آمار جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه (۲۲۹ پاسخ یا داده قابل تجزیه و تحلیل) در قالب جنسیت، سن، سطح تحصیلات، اندازه شرکت، تجربه مدیریتی و عمر شرکت تشریح شده است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرها و پایایی

متغیر	ابعاد	فراوانی	درصد	متغیر	ابعاد	فراوانی	درصد
جنسیت	آقا	۲۱۶	۹۴/۳	سطح تحصیلات	تا کارشناسی	۳۴	۱۴/۸
	خانم	۱۳	۵/۷		کارشناسی ارشد	۱۷۷	۷۷/۳
	تا ۱۰ کارکن	۱۱	۴/۸		دکتری	۱۸	۷/۹
اندازه شرکت	۳۰-۱۱	۷۸	۳۴/۲	سن	تا ۳۰ سال	۳۱	۱۳/۵
	۵۰-۳۱	۱۰۶	۴۶/۳		۳۱ تا ۴۰ سال	۱۰۵	۴۵/۹
	بیش از ۵۰ کارکن	۳۴	۱۴/۸		۴۰ سال بیشتر	۹۳	۴۰/۶
عمر شرکت	تا ۱۰ سال	۲۱	۹/۲	مدت تجربه مدیریتی	تا ۵ سال	۲۸	۱۲/۲
	۱۵-۱۰	۶۴	۲۷/۹		۶-۱۰	۶۹	۳۰/۱
	بیش از ۱۵ سال	۱۴۴	۶۲/۹		بیش از ۱۰ سال	۱۳۲	۵۷/۶

در این مطالعه، جهت بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از دو شاخص پایایی و روایی استفاده گردید. در بخش پایایی از تحلیل عاملی تأییدی (یا بررسی پایایی بارهای عاملی)، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بهره گرفته شد. در تحلیل و تحلیل بارهای عاملی، می‌توان بیان کرد که مقدار بار عاملی بالاتر از مقدار ۰/۴ قابل قبول است و مقدار مطلوب و مناسب نیز بهتر است که بالای ۰/۷ باشد. بار عاملی اثر تبیین ارتباط بین سؤال و متغیر را ارزیابی می‌کند. همچنین، برای پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مقادیر بالای ۰/۷ در نظر گرفته می‌شود (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۶۶-۷۶). در جدول ۳ نتایج بارهای عاملی را می‌توان مشاهده کرد که نشان می‌دهند مقادیر بارهای عاملی برای هر یک از متغیرهای آشکار بسیار مطلوب است. همچنین، در جدول ۳ نتایج توصیفی متغیرها، پایایی آلفای کرونباخ و ترکیبی ذکر شده است و نشان از درک مطلوب و مؤثر جامعه از متغیرهای مطالعه حاضر بوده و از سوی دیگر، پایایی بالا و مطلوب متغیرها را نشان می‌دهند.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی و ارزیابی پایایی مدل

متغیر	گویه	بار عاملی	میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
قابلیت بازاریابی آنلاین	سؤال ۱. عملکرد بهینه‌سازی موتور جستجو در این شرکت قابل توجه است.	۰/۸۶۸				
	سؤال ۲. فرصت‌های تجاری مرتبط با تجارت الکترونیک در این شرکت به شکل قابل توجهی شناسایی می‌شود.	۰/۷۳۲				
	سؤال ۳. عملکرد این شرکت در تجزیه و تحلیل داده‌های مشتریان قابل توجه است.	۰/۸۱۰				
	سؤال ۴. بهبود تجربه کاربری این شرکت از طریق وب‌سایت‌ها قابل توجه است.	۰/۸۶۴	۵/۳۰۲	۱/۱۴۱	۰/۹۰۵	۰/۹۲۷
	سؤال ۵. عملکرد سازگاری روندهای مرتبط با تجارت الکترونیک در این شرکت قابل توجه است.	۰/۸۳۷				
	سؤال ۶. شایستگی همکاران در حوزه تجارت الکترونیک، توسعه قابل توجهی در این شرکت داشته است.	۰/۸۲۹				
قابلیت شبکه‌سازی	سؤال ۱. این شرکت با مشتریان خود بهبود محصول همکاری می‌کند.	۰/۷۶۰				
	سؤال ۲. این شرکت مرتباً با مشتریان داخلی و خارجی در تعامل است تا محصولاتی متناسب با نیازهای آن‌ها تولید کند.	۰/۷۴۹				
	سؤال ۳. این شرکت برای توسعه محصولات جدید با مشتریان شریک می‌شود.	۰/۷۳۰				
	سؤال ۴. این شرکت روابط خوبی با توزیع کنندگان دارد.	۰/۸۶۱	۵/۴۸۱	۰/۹۶۹	۰/۸۸۷	۰/۹۱۲
	سؤال ۵. این شرکت روابط خوبی با تأمین کنندگان دارد.	۰/۷۵۷				
	سؤال ۶. این شرکت روابط همکاری خود را با شرکای تجاری توسعه داده است.	۰/۷۰۳				
	سؤال ۷. این شرکت با تأمین‌کنندگان، توزیع کنندگان و شرکای تجاری بین‌المللی برای توسعه و بهبود محصولات همکاری نزدیکی دارد.	۰/۸۴۴				
چابکی استراتژیک	سؤال ۱. این شرکت جهت واکنش سریع و درخواست‌های ویژه در بازارهای خارجی،	۰/۷۵۴	۵/۴۰۹	۰/۹۲۶	۰/۸۹۵	۰/۹۱۵

					خواسته‌های مشتریان خود را به موقع برآورده می‌کند.
					سؤال ۲. این شرکت می‌تواند به سرعت سطوح تولید خود را افزایش یا کاهش دهد تا با نوسانات تقاضا در بازارهای خارجی انطباق یابد.
۰/۶۹۰					سؤال ۳. این شرکت در هر زمانی که عرضه توسط تأمین‌کنندگان مختل شود، می‌تواند به سرعت ترتیبات جایگزین و تنظیمات داخلی لازم را انجام دهد.
					سؤال ۴. این شرکت قادر به شناسایی سریع فرصت‌های بین‌المللی جهت توسعه محصولات جدید است.
۰/۷۹۳					سؤال ۵. این شرکت در شناخت فرصت‌های جدید بازارهای خارجی سریع است.
					سؤال ۶. این شرکت به طور فعال نمونه اولیه از محصولات و خدمات را آزمایش می‌کند تا فرصت‌های جدید را شناسایی کند.
۰/۷۰۸					سؤال ۷. این شرکت به جهت مواجهه با تغییرات بازار و مشتریان، به سرعت تصمیمات مناسب را اتخاذ و اجرا می‌کند.
۰/۷۳۳					سؤال ۸. این شرکت می‌تواند به سرعت سازمان خود را مهندسی مجدد کند تا به بازار خود خدمات بهتری ارائه دهد.
					سؤال ۹. این شرکت می‌تواند به سرعت بر روی فرصت‌هایی که به دلیل تغییرات بیرونی به وجود می‌آیند، سرمایه‌گذاری کند.
					سؤال ۱. تجربه و دانش تجاری بین‌المللی این شرکت قابل توجه است.
۰/۸۸۰					سؤال ۲. توانایی این شرکت در جذب و تعیین فرصت‌های تجاری خارجی قابل توجه است.
۰/۸۵۲					سؤال ۳. تجربه این شرکت در برخورد با روابط تجاری خارجی قابل توجه است.
۰/۹۳۱	۰/۹۰۲	۱/۴۴۳	۴/۷۹۰	۰/۸۹۸	سؤال ۴. توانایی این شرکت برای مدیریت دانش تجارت و صادرات یا سایر عملیات بین‌المللی قابل توجه است.
					سؤال ۱. این شرکت منابع بازاریابی را به شکل
۰/۸۷۱	۰/۸۰۳	۱/۰۲۵	۵/۳۴۲	۰/۸۰۳	

دانش
بین‌المللی‌سازی

اثربخشی استراتژی

بازاریابی بین‌المللی

مؤثر تخصیص می‌دهد.

- سؤال ۲. این شرکت برنامه‌های بازاریابی ملی و بین‌الملل خود را به شکل مؤثر سازماندهی می‌کند.
 ۰/۷۴۲
- سؤال ۳. این شرکت در سطح ملی و بین‌الملل به شکل مؤثر استراتژی‌های بازاریابی خود را به عمل تبدیل می‌کند.
 ۰/۷۵۰
- سؤال ۴. این شرکت در اجرای استراتژی‌های بازاریابی ملی و بین‌الملل سریع عمل می‌کند.
 ۰/۸۷۲

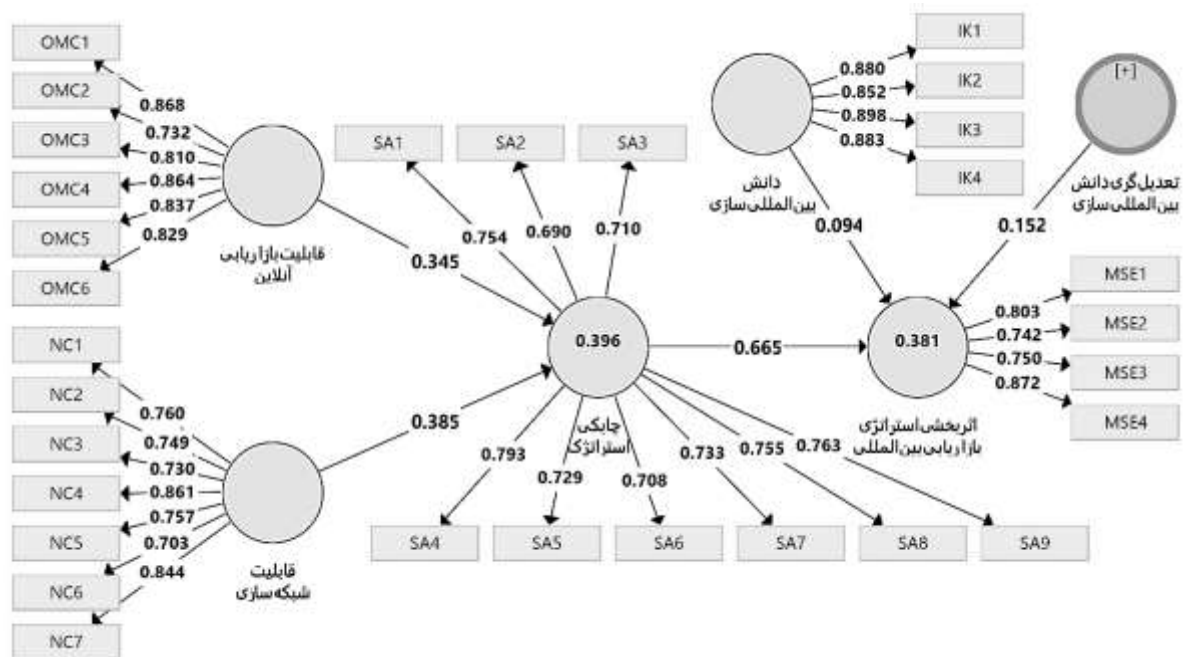
میانگین واریانس استخراج شده (AVE) معیاری برای بررسی روایی همگرا است. این معیار نشان‌دهنده میزان همبستگی یک متغیر با سؤالاتش است و حد قابل قبول این معیار برابر با ۰/۵ و بالاتر است. برای سنجش روایی واگرا در این مطالعه از معیار HTMT استفاده شده است که چند صفتی بودن متغیرهای آشکار را بر تک صفتی بودن آن‌ها بررسی می‌کند. مقادیر حاصل در این ماتریس در هر یک از روابط بین متغیرها باید کمتر از ۰/۹ باشد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۶). نتایج روایی همگرا و واگرای مطلوب متغیرها در جدول ۴ نشان از تأیید معیارهای مذکور را می‌رساند.

جدول ۴. ارزیابی مدل ساختاری و روایی مدل اندازه‌گیری

متغیر	AVE	R2	Q2	HTMT				
				۱	۲	۳	۴	۵
۱. اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی	۰/۶۳۰	۰/۳۸۱	۰/۲۲۸					
۲. دانش بین‌المللی‌سازی	۰/۷۷۲	-	-	۰/۳۷۱				
۳. قابلیت شبکه‌سازی	۰/۵۹۹	-	-	۰/۶۲۴	۰/۳۳۳			
۴. قابلیت بازاریابی آنلاین	۰/۶۸۰	-	-	۰/۷۹۶	۰/۱۵۴	۰/۵۴۰		
۵. چابکی استراتژیک	۰/۵۴۴	۰/۳۹۶	۰/۲۰۳	۰/۶۸۴	۰/۴۴۰	۰/۶۰۹	۰/۵۷۶	

برآزش مدل ساختاری با ضریب تعیین (R2)، شاخص افزونگی (Q2) و اعداد معناداری t انجام می‌گیرد. معیار ضریب تعیین نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ضریب تعیین معرفی شده است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۰۰). همچنین، شاخص افزونگی، قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند. محققان شدت‌های ضعیف، متوسط و قوی سه مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای شدت‌های ضعیف، متوسط و قوی تعیین کرده‌اند (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹: ۳۰۵). نتایج این معیارها در جدول ۴ برای هر یک از متغیرهای درون‌زا مطلوب حاصل شده است.

درنهایت، اگر مقادیر معناداری t از ۱/۹۶ بیشتر شود، صحت رابطه بین سازه‌ها در مدل ساختاری و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطوح اطمینان مختلف را می‌رساند. اعداد معناداری در سطوح اطمینان ۹۵، ۹۹ و ۹۹/۹ درصد به ترتیب برابر با ۱/۹۶، ۲/۵۸ و ۳/۲۷ هستند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۹۶). به‌طورکلی، با توجه به نتایج حاصل از معیارها، نتایج فرضیه‌ها در جدول ۵ تشریح گردیده و نشان از تأیید فرضیه‌های تحقیق حاضر است.



شکل ۲. خروجی مدل به همراه ضرایب مسیر و تعیین

جدول ۵. نتایج فرضیه‌ها

نتیجه	ضریب T	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید	*** ۴/۵۷۳	۰/۳۴۵	۱. قابلیت بازاریابی آنلاین اثر مثبت بر چابکی استراتژیک دارد.
تأیید	*** ۵/۰۱۳	۰/۳۸۵	۲. قابلیت شبکه‌سازی اثر مثبت بر چابکی استراتژیک دارد.
تأیید	*** ۹/۵۹۶	۰/۶۶۵	۳. چابکی استراتژیک اثر مثبت بر اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی دارد.
تأیید	*** ۳/۷۵۷	۰/۲۲۹	۴. چابکی استراتژیک رابطه بین قابلیت بازاریابی آنلاین و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی را میانجی‌گری می‌کند.
تأیید	*** ۴/۴۳۵	۰/۲۵۶	۵. چابکی استراتژیک رابطه بین قابلیت شبکه‌سازی و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی را میانجی‌گری می‌کند.
تأیید	*** ۳/۴۳۵	۰/۱۵۲	۶. دانش بین‌المللی‌سازی رابطه بین چابکی استراتژیک و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی را تعدیل می‌کند.

قابل ذکر است که اثر تعدیل‌گری دانش بین‌المللی‌سازی نشان می‌دهد که به ترتیب ضرایب مسیر بین چابکی استراتژیک و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی، ضریب تعیین و شاخص افزونگی در خروجی مدل بدون متغیر تعاملی از مقادیر ۰/۵۴۹، ۰/۳۵۷ و ۰/۲۱۸ به مقادیر ۰/۶۶۵، ۰/۳۸۱ و ۰/۲۲۸ در خروجی مدل به همراه متغیر تعاملی بهبود یافتند و نشان از تعدیل‌گری بسیار مطلوب دانش بین‌المللی‌سازی است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس دیدگاه منبع‌محور، شرکت‌ها برای کسب مزیت رقابتی با چالش روبرو هستند، لذا منبع به عنوان مزیت کلیدی شرکت‌ها شناخته می‌شود و تأمین منابع در شرایط پیچیده امروزی بسیار سخت و پیچیده است. بر این اساس، شرکت‌ها انتظار دارند منابعی را که صرف استراتژی‌های خود می‌کنند به شکل موفقیت‌آمیز به سرانجام برسانند و اثربخشی مناسبی داشته باشند. این مطالعه با استفاده از دیدگاه منبع‌محور به بررسی اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی شرکت‌های خلاق کوچک و

متوسط ایرانی اقدام کرد و اثرات قابلیت بازاریابی آنلاین و قابلیت شبکه‌سازی را با نقش میانجی چابکی استراتژیک و نقش تعدیل‌گری دانش بین‌المللی‌سازی بر روی اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی مورد آزمون قرار داد که در مطالعات قبلی به شکل جامع مورد ارزیابی قرار نگرفته بود. لذا این مطالعه با ارائه چارچوبی جدید به شرح نتایج حاصل می‌پردازد.

نتیجه فرضیه اول مطالعه نشان می‌دهد که قابلیت بازاریابی آنلاین عاملی پیش‌بین برای چابکی استراتژیک است. قابلیت بازاریابی آنلاین موجب می‌شود که یک شرکت از منابع اینترنتی جهت بهبود عملکرد شرکت و رسیدن به اهداف خود حداکثر استفاده را ببرد (تولستوی و همکاران، ۲۰۲۲). از نتیجه فرضیه اول می‌توان درک کرد که شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی برای اینکه بتوانند راهبردهای خود را با انعطاف بالایی اجرایی کنند، نیازمند قابلیت بازاریابی کارا هستند که بر بستر اینترنت فعال بوده و توانایی پیاده‌سازی بخش قابل‌توجهی از کارکردهای شرکت‌ها را دارا است. از سوی دیگر، به دلیل کاهش چشم‌گیر هزینه و زمان، بازاریابی آنلاین از جذابیت بالاتری برای شرکت‌ها برخوردار است. از این رو، مدیران این شرکت‌ها باید نسبت به ایجاد زیرساخت‌های این قابلیت ارزش بیشتری قائل شوند. به‌عنوان مثال، طراحی سایت حرفه‌ای و بهینه‌سازی آن در جهت حوزه فعالیت خود و حضور فعال در شبکه‌های اجتماعی، دست شرکت را در ارائه خدمات و حتی دریافت اطلاعات به‌روز در سطح بین‌المللی باز نگه می‌دارد. بنابراین، می‌توان بیان کرد که قابلیت بازاریابی آنلاین منجر به چابکی می‌شود و شرکت را در استفاده از فرصت‌های آتی انعطاف‌پذیرتر می‌کند.

نتیجه دیگر مطالعه حاضر این است که قابلیت شبکه‌سازی منجر به تقویت چابکی استراتژیک شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی می‌شود. این یافته می‌تواند در راستای مطالعه آدوماکو و همکاران (۲۰۲۲) و شاه‌طهماسبی و همکاران (۱۳۹۳) باشد. بهبود شبکه‌های فعال کسب‌وکار در کسب مزیت رقابتی بسیار مؤثر است و منجر به توانمندی شرکت در چابکی استراتژیک و نوآوری می‌شود (شاه‌طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۳). به دلیل اینکه قابلیت شبکه‌سازی منجر می‌شود که شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط اطلاعات جدید و عمیق تغییرات بازار را بهتر درک کنند (ناروز و چیلد، ۲۰۱۷)، مدیران این شرکت‌ها باید زیرساخت‌های ایجاد شبکه‌های بین‌المللی را گسترش دهند. زیرا وجود همکاری‌ها و اتحاد بین‌المللی نه تنها موجب سرریز اطلاعات جدید و ناشناخته برای شرکت‌ها می‌شود، بلکه این اطلاعات می‌تواند تبدیل به دانش نوآورانه شود و عملکرد شرکت را در سطوح ملی و بین‌المللی توسعه دهد.

نتیجه فرضیه سوم نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک به شکل مستقیم بر اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی اثر دارد. یافته‌های این فرضیه را می‌توان با نتایج مطالعه آسراف و گینزی (۲۰۲۲) در یک راستا قرار داد. بر اساس دیدگاه منبع‌محور، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده و بالقوه برای قابلیت اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی در شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی است. چابک بودن به معنای داشتن سرمایه و منابع فکری لازم برای مقابله با تغییرات است (ماتاندا و اوینگ^۱، ۲۰۱۲). از سوی دیگر، کسب‌وکارهای بین‌المللی با درجه بالایی از تغییرات نامطمئن و گاهی چشم‌گیر روبرو هستند که نیازمند پاسخ‌گویی مناسب است. در این راستا، پاسخ‌گویی مؤثر به پیچیدگی مستلزم درگیری بیشتر در چابکی است، خصوصاً در زمان‌هایی که شرکت با تغییرات سریع و واکنش‌های بازار غیرقابل‌پیش‌بینی روبرو است (هوگز و چندی^۲، ۲۰۲۱). بنابراین، مدیران شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی با برنامه‌ریزی دقیق و مبتنی بر منابع شرکت، پایه‌های چابکی شرکت را باید در ایجاد، تدوین و اجرای استراتژیک تقویت کنند تا بتوانند از استراتژی‌های بازاریابی در سطح بین‌الملل بهره‌کافی ببرند. یکی از عوامل مهم در تقویت این زمینه به‌کارگیری نیروی دانشی شایسته جهت بهره‌مندی از فرصت‌های حاصل از تغییرات است.

یکی از نتایج مهم این پژوهش که در مطالعات قبلی ارزیابی نشده است، میانجی‌گری چابکی استراتژیک در رابطه بین قابلیت بازاریابی آنلاین، قابلیت شبکه‌سازی و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی است. نتایج مربوط به فرضیه‌های چهارم

² Hughes and Chandy

¹ Matanda and Ewing

و پنجم پژوهش نشان می‌دهند که چابکی استراتژیک عاملی مهم در بین قابلیت بازاریابی آنلاین، قابلیت شبکه‌سازی و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی در شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی است. قابل ذکر است که چابکی به سرمایه‌گذاری‌های جدید بین‌المللی اجازه می‌دهد تا به محیط رقابتی در بازارهای خارجی پاسخ مطلوبی داده شود و با استفاده مجدد از منابع داخلی و خارجی، نیازهای مشتریان را برآورده کند. به عبارت دیگر، چابکی به این شکل بر فعالیت‌های بین‌المللی شدن تأثیر مثبت می‌گذارد (کریستوفی و همکاران، ۲۰۲۱). بر این اساس، اجرای استراتژی بازاریابی اثربخش به‌ویژه برای شرکت‌های خلاق بین‌المللی بسیار مهم است، زیرا به دلیل اطلاعات ناقص بازار خارجی، خواندن شرایط بازار و پیش‌بینی تغییرات احتمالاً در بازارهای بین‌المللی دشوارتر از بازارهای داخلی است. از این رو، کسب اطلاعات دقیق، ارائه خدمات و توانایی‌ها از طریق بستر اینترنت و ایجاد همکاری‌های بین‌المللی به عنوان قابلیت‌هایی شناسایی می‌شوند که چابکی استراتژیک شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی را بهبود می‌بخشد و آن نیز به‌نوبه خود به دلیل رویارویی معطف با محیط پویا منجر به اثربخشی استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی شرکت‌ها می‌شود. از سوی دیگر، پیش‌بینی تغییرات بازارها و یکپارچه سازی فعالیت‌ها می‌تواند اثربخشی مطلوب استراتژی بازاریابی بین‌المللی را در شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی تقویت کند که باید مورد توجه این شرکت‌ها باشد.

در نهایت، یافته‌ها نشان می‌دهد که دانش بین‌المللی سازی یک متغیر اثرگذار در شدت بخشی تأثیر چابکی استراتژیک بر اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی در شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی است. در این راستا، دانش بین‌المللی به شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط در اقتصادهای در حال توسعه کمک می‌کند تا با مشکلات مربوط به اندازه کوچک خود هنگام دسترسی به بازارهای بین‌المللی بتوانند کنار بیایند (بوهاتا و ملادک، ۱۹۹۹). به دلیل اینکه چابکی استراتژیک مستلزم ابداع مدل‌های کسب‌وکار جدید برای پرداختن به محیط کسب‌وکار در حال تغییر است، دانش بین‌المللی سازی به شرکت‌های کوچک و متوسط کمک می‌کند تا مدل‌های کسب‌وکار جدید را برای مقابله با موانع مربوط به معرفی محصولات یا خدمات در بازارهای بین‌المللی توسعه دهند (آدوماکو و همکاران، ۲۰۲۲). داشتن چنین دانشی به شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی اجازه می‌دهد تا با عدم قطعیت و وضعیت غیرقابل پیش‌بینی در سطح بین‌الملل مقابله کنند. این نشان می‌دهد که دانش بین‌المللی سازی می‌تواند ظرفیت جذب این شرکت‌ها را تقویت کند و با تقویت چابکی استراتژیک شرکت موجب اثربخشی بیشتر در اجرای استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی شود. بنابراین، مدیران شرکت‌های خلاق کوچک و متوسط ایرانی با فراهم سازی بسترهای جذب دانش برای فعالیت‌های بین‌المللی از جمله شرکت در همایش‌ها و نمایشگاه‌های بین‌المللی، جذب دانش و کسب تجربه از فعالیت‌های برتر بازارهای داخلی و بین‌المللی در حوزه فعالیت خود، می‌توانند چابکی شرکت خود را در اجرای راهبردها تقویت کنند و به موجب آن اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی بین‌المللی خود را بهبود بخشند.

به‌طور کلی، به دلیل اینکه این مطالعه در بازه زمانی خاصی انجام پذیرفته است، نتایج آن بار مقطعی دارد. از این رو، این مورد می‌تواند به عنوان محدودیت پژوهش حاضر باشد و باید نتایج حاصل شده را با احتیاط بیشتری مورد استفاده قرار داد. همچنین، این مطالعه پیشنهادهایی را برای مطالعات آتی دارد:

- ✓ با مطالعه ادبیات موضوعی می‌توان بیان کرد که سرعت بین‌المللی سازی یک موضوع مهم برای شرکت‌های خلاق و کوچک و متوسط در حیطه چابکی است. لذا پیشنهاد می‌شود که از متغیر سرعت بین‌المللی سازی به عنوان متغیر وابسته در پژوهش‌های آتی به جهت توسعه مدل تحقیق حاضر استفاده شود.
- ✓ برای بررسی‌های بیشتر پیشنهاد می‌شود که از متغیر عملکرد بین‌المللی به عنوان متغیر وابسته استفاده شود، به طوری که اثربخشی استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی بر آن اثرگذار باشد.
- ✓ از متغیر امنیت شبکه‌های آنلاین به لحاظ جذب دانش معتبر نیز پیشنهاد می‌شود که به عنوان متغیر تعدیل‌گر در رابطه بین چابکی استراتژیک و اثربخشی استراتژی بازاریابی بین‌المللی در مطالعات آتی بهره گرفته شود.

فهرست منابع

۱. باورصاد، بلقیس؛ نیس، عبدالحسین و دارابیان، پگاه (۱۳۹۷). تأثیر چابکی راهبردی بر پاسخ‌گویی عملیاتی و عملکرد سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۹(۳۶)، ۶۵-۸۳.
۲. بائی، ساناز؛ کردنائیچ، اسداله و دلخواه، جلیل (۱۳۹۵). چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری ایران و تاثیر آن بر کارایی. راهبردهای بازرگانی، ۱۳(۸)، ۴۴-۵۸.
۳. حبیب‌زاده، شیوا؛ مهاجران، بهناز؛ قلعه‌ای، علیرضا و حسینی، محمد (۱۳۹۴). تبیین نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین چابکی و هوش سازمانی با عملکرد سازمانی. نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۱۰(۲۰)، ۵۷-۷۴.
۴. حسینی، سید صمد؛ کرمی، اژدر و نیکخواه، یونس (۱۳۹۷). مدل‌سازی معادلات ساختاری با SmartPLS V3. رویکرد پایان‌نامه‌نویسی و مقاله‌نویسی. چاپ اول، تهران: انتشارات اندیشه فاضل.
۵. رهنورد، فرج‌اله؛ نجفی‌توانی، سعید و یزدی‌زاده علی (۱۳۹۶). بررسی نقش چابکی سازمانی و هم‌ترازی راهبردی در روابط میان حاکمیت فناوری اطلاعات و تفکر راهبردی با عملکرد سازمانی. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۰(۱)، ۵-۲۸.
۶. شاه‌طهماسبی، اسماعیل؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ کردنائیچ، اسداله و آزاد ارمکی، محمدتقی (۱۳۹۳). بررسی تأثیر شبکه‌های کسب‌وکار بر مزیت رقابتی با تبیین نقش قابلیت ایجاد قابلیت‌ها، مورد مطالعه صنعت ساختمان. مدیریت بازرگانی، ۱۱(۱)، ۱۰۷-۱۲۴.
۷. شریفی، احسان و یزدانی، ناصر (۱۳۹۷). تأثیر قابلیت‌های بازاریابی اینترنتی بر توسعه بازارهای بین‌المللی شرکت‌های صادراتی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۹(۳۴)، ۱۶۹-۱۸۶.
۸. کرمی، الهام؛ عرب، علیرضا و فلاح لاجیمی، حمیدرضا (۱۳۹۴). اثرات عوامل کلیدی موفقیت چابکی زنجیره تأمین بر عملکرد استراتژیک شرکت‌های صنایع الکترونیک در ایران. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۹(۴)، ۱۸۵-۲۰۶.
۹. گل‌محمدی، عماد؛ محمدی، اسفندیار؛ طولابی، زینب و خلیل‌نژاد، شهرام (۱۴۰۰). طراحی مدلی برای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک‌های فعال در استان ایلام). راهبردهای بازرگانی، ۱۸(۱۷)، ۱۲۱-۱۴۶.
۱۰. مانیان، امیر و رونقی، محمدحسین (۱۳۹۴). ارائه چارچوب جامع پیاده‌سازی بازاریابی اینترنتی با استفاده از روش فراترکیب. مدیریت بازرگانی، ۷(۴)، ۹۰۱-۹۲۰.
۱۱. نیکخواه، یونس (۱۳۹۹). بازاریابی دیجیتال: مفاهیم و ابزارها. چاپ اول، تهران: انتشارات ارشدان.
۱۲. یوسفی، محمد و قاضی‌زاده، مصطفی (۱۳۹۸). بررسی تأثیر شبکه‌های تجاری و اجتماعی بر عملکرد شرکت‌های کوچک تا متوسط در بازارهای بین‌المللی با نقش میانجی دانش بازار. مدیریت بازرگانی، ۱۱(۴)، ۸۶۹-۸۹۴.
13. Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Donbesuur, F., Ahsan, M., Danso, A., & Uddin, M. (2022). Strategic agility of SMEs in emerging economies: Antecedents, consequences and boundary conditions. *International Business Review*, 31(6), 1-13.
14. Alahyari, H., Svensson, R.B., & Gorschek, T. (2017). A study of value in agile software development organizations. *Journal of Systems and Software*, 125, 271-288.

15. Alteren, G., & Tudoran, A.A. (2019). Open-mindedness and adaptive business style: Competences that contribute to building relationships in dissimilar export markets. *International Marketing Review*, 36(3), 365-390.
16. Ashrafi, A., Ravasan, A.Z., Trkman, P., & Afshari, S. (2019). The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance. *International Journal of Information Management*, 47, 1-15.
17. Asseraf, Y., & Gnizy, I. (2022). Translating strategy into action: The importance of an agile mindset and agile slack in international business. *International Business Review*, 31(6), 1-12.
18. Asseraf, Y., Lages, F.L., & Shoham, A. (2019). Assessing the drivers and impact of international marketing agility. *International Marketing Review*, 36(2), 289-315.
19. Baie, S., Kordnaji, A., & Delkhah, J. (2016). Strategy agility in Iran banking and its influence on efficiency. *Commercial Strategies*, 13(8), 44-58. [In Persian]
20. Barbosa, S.L., Rezende, S.F.L., Versiani, A., & Galdino, K.M. (2023). Knowledge trajectories in the internationalization of the firm. *International Marketing Review*, 40(2), 313-337.
21. Bavarsad, B., Nias, A.H., & Darabian, P. (2019). Impact of strategic agility on operational responsiveness and organizational performance. *Journal of Strategic Management Studies*, 9(36), 65-83. [In Persian]
22. Bianchi, C., & Mathews, S. (2016). Internet marketing and export market growth in Chile. *Journal of Business Research*, 69(2), 426-434.
23. Bohata, M., & Mladek, J. (1999). The development of the Czech SME sector. *Journal of Business Venturing*, 14(5/6), 461-473.
24. Cavusgil, S.T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
25. Chan, J.L., & Muthuveloo, R. (2022). Strategic agility: linking people and organizational performance of private higher learning institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 342-358.
26. Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research*, 110, 95-103.
27. Christofi, M., Pereira, V., Vrontis, D., Tarba, S., & Thrassou, A. (2021). Agility and flexibility in international business research: A comprehensive review and future research directions. *Journal of World Business*, 56(3), 1-18.
28. Eerme, T., & Nummela, N. (2019). Capitalising on knowledge from big-science centres for internationalisation. *International Marketing Review*, 36(1), 108-130.
29. Efrat, K., & Asseraf, Y. (2019). A shift in perspective? The role of emotional branding in shaping born globals' performance. *International Business Review*, 28(6), 1-10.
30. Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D.D. (1997). Experiential knowledge and costs in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
31. Gakii, A., & Maina, S. (2019). Nexus between online marketing strategies and market performance: A critical review of the literature and research Agenda. *European Journal of Business and Management*, 11(15), 99-107.
32. Galdino, K.M., Rezende, S.F.L., & Lamont, B.T. (2019). Market and internationalization knowledge in entrepreneurial internationalization processes. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 25(7), 1580-1600.

33. Galdino, K.M., Rezende, S.F.L., & Lamont, B.T. (2019). Market and internationalization knowledge in entrepreneurial internationalization processes. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(7), 1580-1600.
34. Golmohammadi, E., Mohammadi, E., Tolabi, Z., & Khalil Nezhad, S. (2021). Designing a strategic agility model with the dynamic capabilities approach in the banking industry (Case study: Active banks in Ilam province). *Commercial Strategies*, 18(17), 121-146. [In Persian]
35. Habibzade, S., Mohajeran, B., Hasani, M. (2022). Structural model of mediating role of organizational commitment in the relationship between organizational agility and organizational intelligence with organizational performance. *Journal of Innovation and Value Creation*, 20(10), 57-74. [In Persian]
36. Haider, S.A., & Kayani, U.N. (2021). The impact of customer knowledge management capability on project performance-mediating role of strategic agility. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 298-312.
37. Hakanson, L., & Kappen, P. (2017). The 'casino model' of internationalization: An alternative Uppsala paradigm. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1103-1113.
38. Hanell, S.M., Rovira, N.E., Tolstoy, D., & Ozbek, N. (2019). "It's a new game out there": E-commerce in internationalising retail SMEs. *International Marketing Review*, 37, 515-531.
39. Helfat, C.E., & Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
40. Henseler, J. Ringle, C.M., & Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
41. Hosseini, S.S., Karami, A., & Nikkhah, Y. (2018). Structural equation modeling with SmartPLS V3: The approach to thesis writing and essay writing. First Edition, Tehran: Andisheh Fazel Publications. [In Persian]
42. Hughes, N., & Chandy, R. (2021). Commentary: Trajectories and twists: Perspectives on marketing agility from emerging markets. *Journal of Marketing*, 85(1), 59-63.
43. Junni, P., Sarala, R.M., Tarba, S.Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616.
44. Karami, E., Arab, A., Fallah Lajimi, H. (2021). Impacts of success Key factors of supply chain agility on the strategic performance of the Electronics companies in Iran. *Management Research in Iran*, 19(4), 185-206. [In Persian]
45. Khraim, H. (2022). The influence of technological innovative capabilities on firm performance: Moderating effect of strategic agility. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 459-470.
46. Krush, M.T., Sohi, R.S., & Saini, A. (2015). Dispersion of marketing capabilities: Impact on marketing's influence and business unit outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 32-51.
47. Luu, D.T. (2023). Internationalisation, knowledge intensity, adaptive culture and absorptive capacity: A strategic entrepreneurship enabling logic for export firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(2), 390-418.
48. Malshe, A., Hughes, D. E., Good, V., & Friend, S. B. (2021). Marketing strategy implementation impediments and remedies: A multi-level theoretical framework within the sales-marketing interface. *International Journal of Research in Marketing*, 39(3), 824-846.
49. Manian, A., & ronaghi, M.H. (2015). A comprehensive framework for e-marketing implementation by meta-synthesis method. *Journal of Business Management*, 7(4), 901-920. [In Persian]

50. Matanda, T., & Ewing, M.T. (2012). The process of global brand strategy development and regional implementation. *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 5-12.
51. McMullen, J.S., & Shepherd, D.A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
52. 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.
53. Narooz, R., & Child, J. (2017). Networking responses to different levels of institutional void: A comparison of internationalizing SMEs in Egypt and the UK. *International Business Review*, 26(4), 683-696.
54. Nikkhah, Y. (2020). *Digital marketing: Concepts and tools*. First Edition, Publisher: Arshadan. [In Persian]
55. Omar, M., Bathgate, I., & Nwankwo, S. (2011). Internet marketing and customer satisfaction in emerging markets: The case of Chinese online shoppers. *An International Business Journal*, 21(2), 224-237.
56. Osei, C., Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Gutu, M. (2018). Developing and deploying marketing agility in an emerging economy: The case of Blue Skies. *International Marketing Review*, 36(2), 190-212.
57. Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs born-global/international new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(3), 830-858.
58. Peng, M.W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486-501.
59. Phelps, C., Heidl, R., & Wadhwa, A. (2012). Knowledge, networks, and knowledge networks: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 1115-1166.
60. Pollard, D., & Jemicz, M. (2006). The internationalization of Czech SMEs: Some issues relating to marketing knowledge deficiencies. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3, 400-416.
61. Rahnavard, F., Najafi Tavani, S., & Yazdizadeh, A. (2017). The role of organizational agility and strategic alignment in the relationship between IT governance and strategic thinking with organizational performance. *Management and Development Process*, 30(1), 5-28. [In Persian]
62. Reypens, C., Lievens, A., & Blazevic, V. (2016). Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial Marketing Management*, 56, 40-50.
63. Shahtahmasbi, E., Khodadad Hoseini, S.H., Kordna'eej, A., & Azad Armaki, M.T. (2014). Investigating the impact of business networks on competitive advantage by explaining the role of capability of building capabilities case study: Construction industry. *Journal of Business Management*, 6(1), 107-124. [In Persian]
64. Sharifi, E., & Yazdani, N. (2018). Study the effect of internet marketing capabilities on the development strategies of the international markets for export companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 9(34), 169-186. [In Persian]
65. Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
66. Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.

67. Tolstoy, D., Nordman, E.R., & Vu, U. (2022). The indirect effect of online marketing capabilities on the international performance of e-commerce SMEs. *International Business Review*, 31, 1-10.
68. Tolstoy, D., Nordman, E.R., Hanell, S.M., & Ozbek, N. (2020). The development of international e-commerce in retail SMEs: An effectuation perspective. *Journal of World Business*, 56(3), 1-15.
69. Vorhies, D.W., & Morgan, N.A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
70. 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.
71. Weerawardena, J., Salunke, S., Knight, G., Mort, G.S., & Liesch, P.W. (2020). The learning subsystem interplay in service innovation in born global service firm internationalization. *Industrial Marketing Management*, 89, 181-195.
72. Welch, L.S. (2015). The emergence of a knowledge-based theory of internationalisation. *Prometheus*, 33(4), 361-374.
73. Worley, C.G., & Lawler, E.E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204.
74. Xia, Y., & Zhang, G.P. (2010). The impact of the online channel on retailers' performances: an empirical evaluation. *Decision Sciences*, 41(3), 517-546.
75. Yousefi, M., & Ghazizadeh, M. (2019). Investigating the effectiveness of social and business networks on the performance of small to medium firms in international markets considering the mediating role of market knowledge. *Journal of Business Management*, 11(4), 869-894. [In Persian]
76. Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.
77. Zhou, L., Barnes, B.R., & Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882-905.
78. Zhu, W., Su, S., & Shou, Z. (2017). Social ties and firm performance: The mediating effect of adaptive capability and supplier opportunism. *Journal of Business Research*, 78, 226-232.