

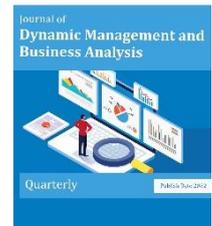


Journal Website

**Article history:**  
**Received 05 March 2025**  
**Revised 14 April 2025**  
**Accepted 06 May 2025**  
**Published online 13 June 2025**

# Dynamic Management and Business Analysis

Volume 4, Issue 4, pp 32-46



E-ISSN: 3041-8933

## Investigating the Relationship Between Innovation Capacity, Dynamic Capabilities, and Export Commitment with Export Performance

Mohammad Pourahetsham<sup>1</sup>, Armin Rajabi Moghaddam<sup>2</sup>, Mohammad Mahdi Foroughi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Department of Accounting and Management, Sab. C., Islamic Azad University, Sabzevar, Iran (Corresponding Author)

<sup>2</sup> Department of Accounting and Management, Sab. C., Islamic Azad University, Sabzevar, Iran.

<sup>3</sup> Department of Accounting and Management, Sab. C., Islamic Azad University, Sabzevar, Iran.

\* Corresponding author email address: zarianjom@yahoo.com

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article type:

*Original Research*

#### How to cite this article:

Pourahetsham, M., Rajabi Moghaddam, A., Foroughi, M.M. (2025). Investigating the Relationship Between Innovation Capacity, Dynamic Capabilities, and Export Commitment with Export Performance. *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(4), 32-46.



© 2025 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

**Objective:** This study aims to investigate the relationship between innovation capacity, dynamic capabilities, and export commitment with export performance among companies in Sabzevar.

**Methodology:** The study employed a descriptive-causal and applied quantitative approach. The statistical population consisted of 80 managers and employees from export and trading companies in Sabzevar. A convenience sampling method was used, and data were collected through standardized questionnaires. Validity was confirmed through content, convergent, and discriminant validity; reliability was assessed using Cronbach's alpha and composite reliability. Hypotheses were tested using structural equation modeling via PLS software.

**Findings:** Findings confirmed significant relationships between innovation capacity and export performance ( $\beta=0.765$ ,  $t=4.324$ ), dynamic capabilities and export performance ( $\beta=0.721$ ,  $t=2.214$ ), and export commitment and export performance ( $\beta=0.743$ ,  $t=3.098$ ). The coefficient of determination ( $R^2$ ) for export performance was 0.4654, indicating a moderate explanatory power. The model showed strong goodness of fit ( $GOF=0.50$ ).

**Conclusion:** The study concludes that innovation capacity, dynamic capabilities, and export commitment play a crucial role in enhancing export performance. Strengthening these components can lead to competitive advantages, improved customer trust, and greater global market share for exporting firms. Strategic organizational initiatives should focus on developing these areas to sustain export growth.

**Keywords:** *Innovation capacity; dynamic capabilities; export commitment; export performance*

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

In the era of intensifying global competition and rapid internationalization of markets, export performance has emerged as a crucial indicator of firm success, particularly for small and medium-sized enterprises (SMEs). As companies strive to expand their presence in foreign markets, understanding the internal drivers that contribute to superior export performance becomes paramount. Prior research emphasizes that among various determinants, innovation capacity, dynamic capabilities, and export commitment are key internal resources that can substantially improve a firm's export outcomes (Abebe Negeri & Ji, 2023; Kasema, 2022; Seyfollahi Anar & Ebrahimi Kharraju, 2023).

Innovation capacity has long been recognized as a primary engine of competitive advantage in globalized environments. It enables firms to develop novel products, improve processes, and respond effectively to the evolving needs of international customers. As highlighted by (Einanloo & Saberi, 2021), firms that foster innovation are more agile and adaptable in navigating foreign markets. Moreover, the ability to innovate is considered indispensable in industries subject to technological turbulence and dynamic consumer demands (Abreshami et al., 2019). This strategic competency allows firms not only to sustain their market share but also to differentiate themselves from competitors.

Alongside innovation, dynamic capabilities—defined as a firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies in response to rapidly changing environments—play a pivotal role in achieving superior export performance. The theoretical foundation of dynamic capabilities suggests that these competencies are especially crucial for firms operating in uncertain and volatile international contexts (Ferreira et al., 2018). For instance, firms that possess strong sensing, seizing, and reconfiguring abilities are better positioned to exploit new market opportunities and adapt their export strategies accordingly (Chahal & Gupta, 2024; Vaillant & Lafuente, 2019). These capabilities have been shown to significantly influence marketing agility and operational responsiveness in global supply chains (Jahandideh & Bahramzadeh, 2023; Nakabuye, 2023).

Another internal factor contributing to export performance is export commitment, which reflects a firm's willingness to allocate strategic resources and attention to international markets. Export commitment embodies not only managerial attitudes toward exports but also the organizational readiness to support sustained export efforts. Studies have demonstrated a strong positive association between export commitment and performance outcomes, as committed firms tend to invest more in market research, relationship building, and customer engagement abroad (Abebe Negeri & Ji, 2023; Aghazadeh et al., 2020). Furthermore, export commitment enhances trust and reliability in exporter-importer relationships, which in turn improves cooperation and long-term business performance (Mitrega, 2023).

Customer orientation and market responsiveness also play supportive roles in the export success of firms. Research shows that organizations that emphasize understanding and fulfilling customer needs in international markets are more likely to develop strong relational norms and cooperative ties, which lead to enhanced performance (Song & Parry, 2019). Additionally, the integration of digital capabilities and agility in marketing and supply chain operations further reinforces a firm's ability to compete effectively in international contexts (Khan, 2020; Mirfakhradini et al., 2021).

Although the link between internal capabilities and export performance has been widely discussed in the literature, the simultaneous examination of innovation capacity, dynamic capabilities, and export commitment remains limited. The present study seeks to fill this gap by exploring how these three internal drivers contribute to the export performance of trading and export firms in Sabzevar, Iran. Building on the resource-based view and dynamic capability perspective, this research offers both theoretical insights and practical implications for firms aiming to enhance their global competitiveness.

## Methodology

This study employed a quantitative, descriptive-correlational design. The population consisted of managers and staff from export-oriented firms in Sabzevar, totaling 105 individuals, of whom 80 provided usable responses. Data were collected via standardized questionnaires adapted from previous validated instruments. The constructs of innovation capacity, dynamic capabilities, export commitment, and export performance were measured using Likert-scale items. Validity was confirmed through content and construct (convergent and discriminant) analyses, while reliability was assessed using Cronbach's alpha and composite reliability indices. Structural equation modeling (SEM) with the PLS approach was used to test the hypothesized relationships among variables.

## Findings

The results revealed that all three independent variables—innovation capacity, dynamic capabilities, and export commitment—were significantly and positively related to export performance. Specifically, innovation capacity showed a strong path coefficient ( $\beta = 0.765$ ,  $t = 4.324$ ), indicating a robust influence on export performance. Dynamic capabilities also exhibited a significant effect ( $\beta = 0.721$ ,  $t = 2.214$ ), while export commitment demonstrated a substantial positive relationship ( $\beta = 0.743$ ,  $t = 3.098$ ). The coefficient of determination ( $R^2$ ) for export performance was 0.4654, suggesting that the model explains approximately 46.5% of the variance in the dependent variable. Additionally, the global goodness-of-fit (GOF) index was reported at 0.50, indicating a strong overall model fit.

## Discussion and Conclusion

The findings of this study confirm that innovation capacity is a critical enabler of export performance. Firms that prioritize innovation are more likely to introduce competitive offerings tailored to international markets, thereby gaining access to a broader customer base. These results corroborate earlier studies that link innovation to increased responsiveness, customer satisfaction, and market penetration. In the context of Sabzevar-based export firms, fostering innovation can help overcome geographical and infrastructural limitations by providing differentiated value in niche markets.

Dynamic capabilities emerged as another key predictor of export performance. The ability to adapt resources, reconfigure operations, and realign strategies in response to environmental volatility enables firms to navigate complex international landscapes. This is particularly relevant in the face of trade uncertainties, currency fluctuations, and shifting consumer demands. The positive relationship observed in this study underscores the necessity for firms to build strategic flexibility and maintain organizational learning systems to sustain export competitiveness.

Export commitment was also shown to be a significant contributor to export performance. Firms with a stronger commitment to internationalization are better positioned to allocate resources toward export activities, cultivate trust-based relationships with foreign clients, and establish a reliable reputation in global markets. This commitment reflects not just managerial intent but also an embedded organizational culture that values long-term engagement with international customers.

Collectively, the findings highlight the importance of developing an integrated internal capability framework that encompasses innovation, dynamic capabilities, and commitment to exports. Firms that invest in building these competencies can expect improved export outcomes and greater resilience in international markets. The study also provides empirical support for strategic management theories that emphasize internal resource configurations as predictors of firm performance.

In conclusion, enhancing export performance in competitive and uncertain global environments requires more than access to markets or external support. It demands an inward transformation focused on cultivating innovative processes, fostering adaptability, and sustaining export dedication. As such, the study contributes to a nuanced understanding of how internal organizational factors shape export success and offers actionable insights for managers and policymakers aiming to bolster the export potential of regional firms.



## بررسی رابطه بین ظرفیت نوآوری، قابلیت پویا و تعهد صادراتی با عملکرد صادراتی

محمد پوراحتشام<sup>۱\*</sup>، آرمین رجیبی مقدم<sup>۲</sup>، محمد مهدی فروغی<sup>۳</sup>

۱. گروه حسابداری و مدیریت، واحد سبزوار، دانشگاه آزاد اسلامی، سبزوار، ایران (نویسنده مسئول).

۲. گروه حسابداری و مدیریت، واحد سبزوار، دانشگاه آزاد اسلامی، سبزوار، ایران.

۳. گروه حسابداری و مدیریت، واحد سبزوار، دانشگاه آزاد اسلامی، سبزوار، ایران.

\* ایمیل نویسنده مسئول: Pourehtesham@iau.ac.ir

### اطلاعات مقاله

### چکیده

#### نوع مقاله

پژوهشی اصیل

#### نحوه استناد به این مقاله:

پوراحتشام، محمد، رجیبی مقدم، آرمین، فروغی، محمد مهدی. (۱۴۰۴). بررسی رابطه بین ظرفیت نوآوری، قابلیت پویا و تعهد صادراتی با عملکرد صادراتی. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۴(۴)، ۳۲-۴۶.

**هدف:** پژوهش حاضر بررسی رابطه بین ظرفیت نوآوری، قابلیت پویا و تعهد صادراتی با عملکرد صادراتی شرکت‌ها در شهر سبزوار است. **روش‌شناسی:** این مطالعه توصیفی-علی از نوع کاربردی است که با استفاده از داده‌های کمی انجام شد. جامعه آماری شامل ۸۰ نفر از مدیران و کارکنان شرکت‌های صادراتی در شهرستان سبزوار بود. نمونه‌گیری به روش در دسترس انجام شد و داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد جمع‌آوری گردید. اعتبار ابزارها از طریق روایی محتوایی و همگرا و واگرا و پایایی آن‌ها با آلفای کرونباخ و پایایی مرکب تأیید شد. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده گردید. **یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد بین ظرفیت نوآوری و عملکرد صادرات  $(\beta=0.765, t=4.324)$ ، بین قابلیت پویا و عملکرد صادرات  $(\beta=0.721, t=2.214)$  و بین تعهد صادراتی و عملکرد صادرات  $(\beta=0.743, t=3.098)$  رابطه معناداری وجود دارد. ضریب تعیین  $(R^2)$  برای عملکرد صادراتی ۰.۴۶۵۴ گزارش شد که نشان‌دهنده قدرت تبیینی قابل قبول مدل است. همچنین مدل نهایی دارای برازش قوی  $(GOF=0.50)$  بود. **نتیجه‌گیری:** نتایج نشان می‌دهند ظرفیت نوآوری، قابلیت‌های پویا و تعهد صادراتی از عوامل مهم و مؤثر در بهبود عملکرد صادراتی شرکت‌ها هستند. توجه به این عوامل می‌تواند مزیت رقابتی پایدار برای شرکت‌های صادرکننده فراهم آورد. توسعه راهبردهای سازمانی در جهت تقویت این سه عامل می‌تواند منجر به افزایش اعتماد، رضایت مشتری و سهم بازار جهانی شود.

**کلیدواژه‌گان:** ظرفیت نوآوری؛ قابلیت پویا؛ تعهد صادراتی؛ عملکرد صادراتی



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

## مقدمه

در عصر جهانی سازی و رقابت فزاینده در بازارهای بین المللی، عملکرد صادراتی به یکی از شاخص های حیاتی موفقیت شرکت ها تبدیل شده است. صادرات نه تنها مسیر ورود به بازارهای بین المللی را فراهم می آورد، بلکه عاملی کلیدی در رشد اقتصادی، خلق ارزش و افزایش سهم بازار محسوب می شود. در این میان، بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی، به ویژه در شرکت های کوچک و متوسط، از اهمیت ویژه ای برخوردار است (Seyfollahi Anar & Ebrahimi Kharraju, 2023). پژوهشگران متعددی به بررسی این عوامل پرداخته اند و ظرفیت نوآوری، قابلیت های پویا و تعهد صادراتی را به عنوان متغیرهای کلیدی در بهبود عملکرد صادراتی معرفی کرده اند (Abebe Negeri & Ji, 2023; Einarloo & Saberi, 2021; Ferreira et al., 2018).

ظرفیت نوآوری یکی از مهم ترین عوامل راهبردی در موفقیت شرکت ها در محیط های پویای بین المللی است. این ظرفیت به شرکت ها امکان می دهد تا به طور مستمر محصولات، خدمات و فرآیندهای جدیدی خلق کرده و موقعیت رقابتی خود را ارتقا دهند. در واقع، نوآوری به عنوان موتور محرکه رقابت پذیری در فضای جهانی شناخته می شود (Abreshami et al., 2019). همچنین پژوهش ها نشان می دهند که شرکت هایی با سطح بالاتر ظرفیت نوآوری، عملکرد صادراتی موفق تری دارند زیرا بهتر می توانند نیازهای متغیر مشتریان خارجی را پاسخ دهند (Einarloo & Saberi, 2021; Kasema, 2022). ظرفیت نوآوری به ویژه در بنگاه های کوچک و متوسط که در بازارهای پرنوسان فعالیت دارند، می تواند منجر به انعطاف پذیری بالاتر و بهره وری بیشتر شود (Mitrega, 2023).

در کنار نوآوری، قابلیت های پویا به عنوان توانایی سازمان در یکپارچه سازی، بازسازی و تطبیق منابع برای مواجهه با محیط های متغیر تعریف می شود. نظریه قابلیت های پویا که در ادبیات مدیریت استراتژیک جایگاه ویژه ای یافته است، بیان می کند که شرکت هایی با قابلیت های پویا، توان بیشتری در پاسخ به چالش های محیطی، شناسایی فرصت ها و بهره برداری از آن ها دارند (Ferreira et al., 2018). در واقع، این قابلیت ها به سازمان ها کمک می کنند تا به صورت همزمان بر کاوش (exploration) و بهره برداری (exploitation) از فرصت های بازار تمرکز کنند (Jahandideh & Bahramzadeh, 2023; Vaillant & Lafuente, 2019). همچنین قابلیت های پویا نقش واسطه ای مهمی در پیوند بین چابکی سازمانی و عملکرد کلی ایفا می کنند، که این رابطه به ویژه در مؤسسات آموزشی و کسب و کارهای صادراتی تأیید شده است (Chahal & Gupta, 2024; Mirfakhradini et al., 2021).

عامل سومی که در پژوهش های اخیر توجه بسیاری را به خود جلب کرده، تعهد صادراتی است. تعهد صادراتی به معنای تمایل و تلاش سازمان برای تخصیص منابع، دانش، و توجه استراتژیک به فعالیت های صادراتی تعریف می شود (Aghazadeh et al., 2020). مطالعات مختلف نشان داده اند که بین تعهد صادراتی مدیران و نتایج عملکردی شرکت ها رابطه ای معنادار وجود دارد. شرکت هایی که از تعهد صادراتی بالاتری برخوردارند، بیشتر در توسعه روابط با مشتریان خارجی، شناسایی بازارهای هدف و بهبود فرآیندهای صادراتی موفق هستند (Abebe Negeri & Ji, 2023; Rafiei et al., 2017). این تعهد به ویژه در شرایطی که رقابت در بازارهای بین المللی شدید است، می تواند مزیتی رقابتی برای شرکت محسوب شود.

از سوی دیگر، برخی مطالعات به بررسی نقش عوامل واسطه ای مانند چابکی زنجیره تأمین، چابکی بازاریابی و قابلیت دیجیتال در تبیین عملکرد صادراتی پرداخته اند. به عنوان مثال، چابکی زنجیره تأمین به شرکت ها کمک می کند تا با واکنش سریع به تغییرات بازار، مزیت رقابتی خود را حفظ کنند و در نتیجه عملکرد صادراتی بهتری داشته باشند (Khan, 2020; Nakabuye, 2023). این ویژگی به ویژه در شرایطی که چرخه های تقاضا نوسان زیادی دارند یا شرایط بازار به سرعت تغییر می کنند، اهمیت بیشتری می یابد.

در چارچوب چنین محیطی، شرکت‌ها ناچارند از رویکردهای سنتی فاصله گرفته و به‌سوی استراتژی‌های چابک، منعطف و نوآورانه حرکت کنند. چنان‌که پژوهش (Mahdavi Sabat et al., 2021) در زمینه عملکرد صادراتی در صنایع نفتی ایران نشان داد، بهره‌گیری از مدل‌های عملکردی مبتنی بر مزیت‌های پویای داخلی می‌تواند منجر به خلق مزیت رقابتی پایدار شود. همچنین پژوهش (Ebrahimi et al., 2018) در شرکت‌های کوچک و متوسط استان زنجان تأکید می‌کند که برای توسعه صادرات، باید بر عوامل کلیدی داخلی از جمله تعهد و نوآوری تمرکز کرد.

ادبیات نظری همچنین نقش بازارمحوری و مشتری‌محوری را در این زمینه برجسته می‌کند. به اعتقاد (Song & Parry, 2019)، جهت‌گیری بازار و توجه به رضایت مشتریان می‌تواند به شکل‌گیری روابط اثربخش صادراتی منجر شده و در نهایت عملکرد صادراتی را ارتقا بخشد. در همین راستا، شبکه‌سازی مؤثر و شناخت شرایط قدرت بین شرکا نیز از جمله عوامل تأثیرگذار بر عملکرد صادراتی تلقی می‌شود (Mitrega, 2023).

در جمع‌بندی می‌توان گفت که در یک محیط رقابتی بین‌المللی، عملکرد صادراتی شرکت‌ها تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل درونی و بیرونی قرار دارد که از میان آن‌ها، ظرفیت نوآوری، قابلیت‌های پویا و تعهد صادراتی از مهم‌ترین عوامل داخلی محسوب می‌شوند. این عوامل نه تنها به شرکت‌ها در مواجهه با نوسانات بازار کمک می‌کنند، بلکه با تقویت روابط با مشتریان خارجی، افزایش بهره‌وری فرآیندها و ارتقای کیفیت محصولات، موجب افزایش سهم بازار جهانی شرکت می‌گردند (Kasema, 2022; Rafiei et al., 2017; Seyfollahi Anar & Ebrahimi Kharraju, 2023).

با توجه به اهمیت موضوع، هدف این پژوهش بررسی رابطه بین ظرفیت نوآوری، قابلیت‌های پویا و تعهد صادراتی با عملکرد صادراتی شرکت‌های صادراتی در شهر سبزوار است.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی بر مبنای هدف از نوع کاربردی و بر مبنای نوع داده‌های گردآوری شده از نوع کمی می‌باشد. روش تحقیق از نوع همبستگی است.

## جدول ۱

شرح چگونگی بررسی و اندازه‌گیری متغیرها

نام متغیر	نوع متغیر	شیوه‌ی محاسبه	داده‌های مورد نیاز	منبع گردآوری
ظرفیت نوآوری	میانجی	طیف لیکرت	پرسشنامه	سؤالات ۱ تا ۵ مقاله‌ی اورا و همکاران (۲۰۱۶)
تعهد صادراتی	مستقل	طیف لیکرت	پرسشنامه	سؤالات ۶ تا ۹ مقاله‌ی نگیری و جی (۲۰۲۳)
قابلیت پویا	مستقل	طیف لیکرت	پرسشنامه	سؤالات ۱۰ تا ۱۵ مقاله‌ی فریرا و همکاران (۲۰۱۸)
عملکرد صادرات	وابسته	طیف لیکرت	پرسشنامه	سؤالات ۱۶ تا ۲۱ مقاله‌ی نگیری و جی (۲۰۲۳)

جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران و کارکنان شرکت‌های صادراتی و بازرگانی شهرستان سبزوار می‌باشد و روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری در دسترس بود. در این راستا پرسشنامه بین ۱۰۵ نفر از افراد واجد شرایط، هم به صورت حضوری و هم از طریق الکترونیکی ارسال شد.

از این تعداد ۹۰ نفر حاضر به پاسخگویی به سؤالات شده و در نهایت پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص، ۸۰ پرسشنامه کامل، مورد تجزیه و تحلیل نهایی گرفت.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، با توجه به ماهیت آن‌ها، روش‌های مختلفی وجود دارد که پژوهش‌گر باید بکار ببرد و به سنجش این روش‌ها توجه کند تا در نهایت بتواند استنتاج‌ها و نتیجه‌گیری‌های معتبر و دقیقی را به عمل آورد. پس بطور کلی می‌توان گفت که در تجزیه و تحلیل داده‌ها یک بعد کمی وجود دارد که آن محاسبات آماری خاص است و یک بعد کیفی که آن تحلیل‌ها، استدلال‌ها و استنتاج‌هایی است که بر نتایج محاسبات آماری صورت می‌پذیرد تا بتوان در نهایت آن را به جامعه آماری تعمیم داد. در این بررسی برای آزمودن فرضیات تحقیق و یافتن پاسخ از روش تحلیل رگرسیون، در نرم‌افزار آماری SPSS18 استفاده گردید. علاوه بر بهره‌گیری از نرم‌افزار فوق به توصیف داده‌ها از قبیل جداول فراوانی، میانگین و غیره پرداخته شده است و کلیه نتایج آماری در سطح اطمینان ۹۵٪ ( $\alpha=0/05$ ) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

## یافته‌ها

قبل از تعیین نوع آزمون مورد استفاده به خصوص در آزمون‌های مقایسه‌ای لازم است از نرمال بودن متغیرها مطمئن شویم. در صورتی که متغیرها نرمال باشند، استفاده از آزمون‌های پارامتری توصیه می‌شود و در غیر این صورت استفاده از آزمون‌های معادل غیر پارامتری، مدنظر قرار خواهد گرفت. لذا فرض‌ها به شرح زیر می‌باشند:

فرض صفر: متغیر تحت بررسی دارای توزیع نرمال است.

فرض مقابل: متغیر تحت بررسی دارای توزیع نرمال نیست.

## جدول ۲

آمار توصیفی و بررسی توزیع نرمال متغیرهای پژوهش (آزمون کولموگروف اسمیرنوف)

متغیر	میانگین	انحراف معیار استاندارد	آماره Z اسمیرنوف	کالموگروف	سطح معناداری
ظرفیت نوآوری	۱۳۵/۹۴	۱۴/۱۲۳	۰/۷۴۶	۰/۶۳۴	
تعهد صادراتی	۹۷/۲۵	۲۷/۱۲	۱/۶۶	۰/۰۸۱	
قابلیت پویا	۸۸/۷	۱۳/۴۵	۱/۱۴۷	۰/۱۴۴	
عملکرد صادرات	۱۰/۷۱	۳/۶	۰/۹۵۵	۰/۳۲۲	

از آنجایی که متغیرهای تحت بررسی در این پژوهش از نوع فاصله‌ای - رتبه‌ای می‌باشند، و از طرفی به کمک روش آزمون کولموگروف- اسمیرنوف مقدار سطح معناداری برای متغیرهای مستقل و وابسته همگی بالاتر از ۰/۰۵ به دست آمد با توجه به بزرگتر بودن p-value فرض  $H_0$  (نرمال بودن توزیع) رد نمی‌شود بدین جهت توزیع داده‌های مورد استفاده نرمال می‌باشند.

به منظور بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری پژوهش، به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌پردازیم.



در تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی متغیرهای پنهانی که از چند بعد تشکیل شده‌اند از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. لازم به ذکر است که در تحلیل عاملی تأییدی باید بارهای عاملی گویه‌ها کمتر از ۰/۴ نباشد. همانطور که در شکل زیر مشاهده می‌شود میزان بارهای عاملی تمامی گویه‌ها بیشتر از ۰/۴ بوده است.

### جدول ۳

ضرایب بارهای عاملی

عامل	شاخص	بار عاملی	
ظرفیت نوآوری	Q1	۰.۷۰۸	
	Q2	۰.۸۵۰	
	Q3	۰.۷۴۳	
	Q4	۰.۸۸۲	
	Q5	۰.۸۷۸	
قابلیت پویا	Q6	۰.۸۵۰	
	Q7	۰.۷۶۱	
	Q8	۰.۸۶۵	
	Q9	۰.۷۶۹	
	Q10	۰.۸۶۴	
تعهد صادراتی	Q11	۰.۸۵۱	
	Q12	۰.۸۷۹	
	Q13	۰.۶۲۵	
	Q14	۰.۷۷۶	
	Q15	۰.۹۵۶	
	عملکرد صادرات	Q16	۰.۸۴۸
		Q17	۰.۸۷۷
		Q18	۰.۸۴۳
		Q19	۰.۷۴۳
		Q20	۰.۷۱۵
		Q21	۰.۸۸۹

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰,۴ می‌باشد. در جدول فوق تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰,۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰,۴ می‌باشد. در جدول فوق تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰,۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده می‌کنیم. مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سؤالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد، که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

## جدول ۴

معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان پژوهش

متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha > 0.7$ )	ضریب پایایی ترکیبی ( $CR > 0.7$ )
ظرفیت نوآوری	۰.۷۹۰۲	۰.۸۱۷۷
تعهد صادراتی	۰.۸۴۱۰	۰.۹۲۷۲
قابلیت پویا	۰.۹۵۰۳	۰.۸۳۱۵
عملکرد صادرات	۰.۷۶۰۲	۰.۸۱۲۴

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰.۷ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود. معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد.

## جدول ۵

نتایج روایی همگرا متغیرهای پنهان پژوهش

متغیرهای مکنون	میانگین واریانس استخراجی ( $AVE > 0.5$ )
ظرفیت نوآوری	۰.۷۵۱۹
تعهد صادراتی	۰.۷۷۳۱
قابلیت پویا	۰.۸۸۵۸
عملکرد صادرات	۰.۸۹۲۱

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE، ۰.۵ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرای پژوهش تأیید می‌شود. همچنین، چون ضریب  $t$  پژوهش بیشتر از ۱.۹۶ به دست آمده است، لذا در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن برای تمامی فرضیات تأیید می‌شود.

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و مقدار ۰/۴۶۵۴ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود. مطابق با مدل پژوهش، مقدار  $R^2$  برای سازه درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، می‌توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید ساخت.

## جدول ۶

نتایج معیار  $R^2$  برای سازه درون‌زا

متغیرهای مکنون	$R^2$
عملکرد صادرات	۰.۴۶۵۴



برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

### جدول ۷

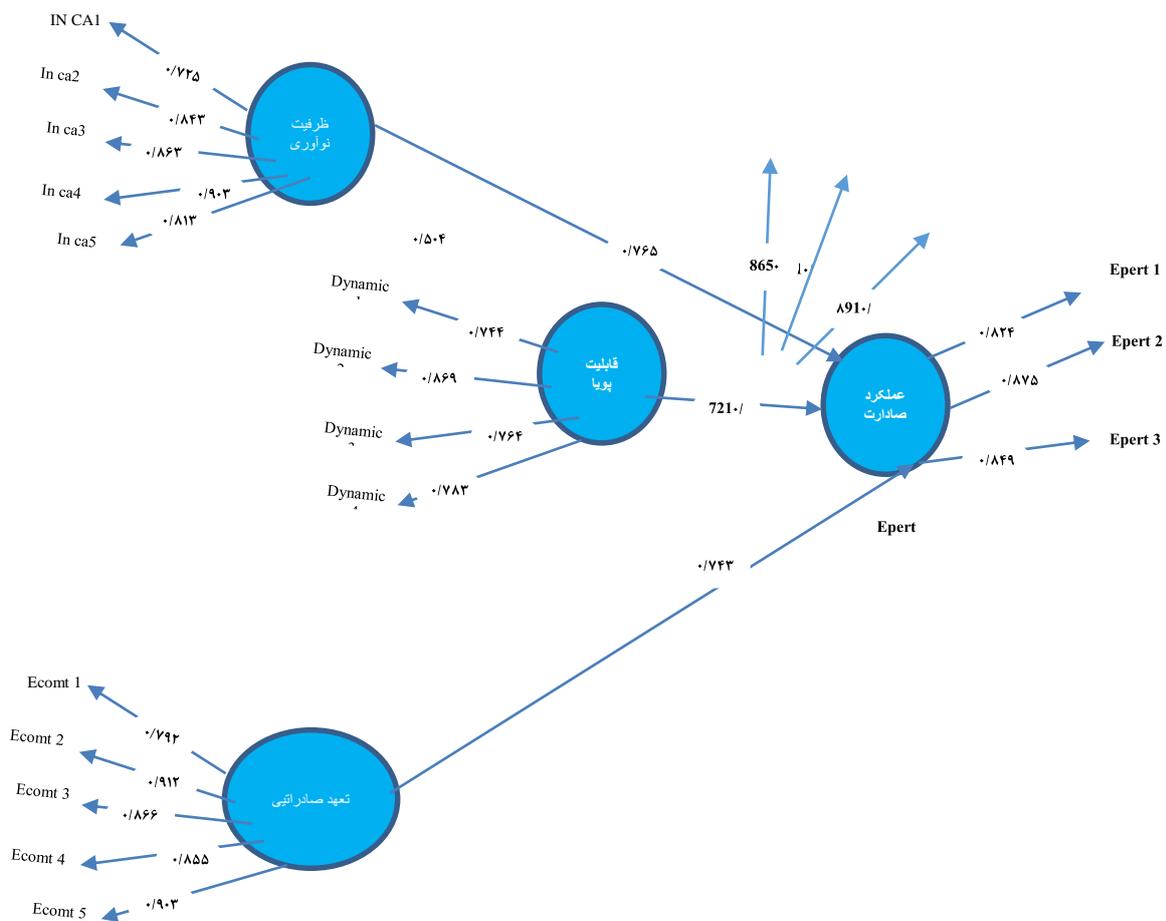
نتایج برازش مدل کلی

GOF	Communality
۰.۵۰۱۶	۰.۶۹۳۹

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰,۵۰، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. با توجه به یافته‌های حاصل از مدل آزمون فرضیه می‌توان بیان داشت:

### شکل ۱

مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب استاندارد



در این بخش به بررسی آزمون فرضیه‌های پژوهش خواهیم پرداخت:

نتایج حاصل از مدل تحقیق نتایج ضریب مسیر مربوط به فرضیه فوق در جدول زیر ارائه شده است.

## جدول ۸

نتایج بررسی فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	ضریب مستقیم	مسیر	T-value	نتیجه آزمون
بین ظرفیت نوآوری و عملکرد صادرات ارتباط معناداری دارد.	۰,۷۶۵		۴,۳۲۴	تأیید
بین قابلیت پویا و عملکرد صادرات ارتباط معناداری دارد.	۰,۷۲۱		۲,۲۱۴	تأیید
بین تعهد صادراتی و عملکرد صادرات ارتباط معناداری دارد.	۰,۷۴۳		۳,۰۹۸	تأیید

همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، تمامی فرضیه‌ها تأیید شده‌اند. برای فرضیه اول همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، مقدار ضریب مسیر بین ظرفیت نوآوری و عملکرد صادرات مقدار  $0.765$  و معناداری  $t\text{-value}=4.324$  بدست آمد، لذا این ضریب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است از اینرو احتمال  $H_0$  رد و احتمال  $H_1$  پذیرفته می‌شود بنابراین نتیجه فرضیه اول به شرح زیر است: «بین ظرفیت نوآوری و عملکرد صادرات ارتباط معناداری دارد. در فرضیه دوم نیز مقدار ضریب مسیر بین قابلیت پویا و عملکرد صادرات مقدار  $0.721$  و معناداری  $t\text{-value}=2.214$  بدست آمد، لذا این ضریب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است از اینرو احتمال  $H_0$  رد و احتمال  $H_1$  پذیرفته می‌شود بنابراین نتیجه فرضیه دوم به شرح زیر است: «بین قابلیت پویا و عملکرد صادرات ارتباط معناداری دارد. و فرضیه سوم نیز با توجه به اینکه مقدار ضریب مسیر بین تعهد صادراتی و عملکرد صادرات مقدار  $0.743$  و معناداری  $t\text{-value}=3.098$  بدست آمد، لذا این ضریب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است از اینرو احتمال  $H_0$  رد و احتمال  $H_1$  پذیرفته می‌شود. لذا می‌توان بیان داشت که تمامی فرضیه‌ها تأیید شده‌اند.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل مدل معادلات ساختاری در این پژوهش نشان داد که بین ظرفیت نوآوری، قابلیت‌های پویا و تعهد صادراتی با عملکرد صادراتی شرکت‌های مستقر در شهر سبزوار رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. ضرایب مسیر استخراج‌شده برای هر سه متغیر مستقل در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بود. به‌عبارت‌دیگر، یافته‌های این مطالعه مؤید این موضوع است که هر سه عامل داخلی مورد بررسی می‌توانند به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های مؤثر عملکرد صادراتی تلقی شوند. در ادامه، این یافته‌ها با مطالعات پیشین مقایسه و تحلیل می‌گردند.

یافته اول پژوهش نشان داد که ظرفیت نوآوری با عملکرد صادراتی شرکت‌ها رابطه مثبت و معناداری دارد. این نتیجه با مطالعات مختلف داخلی و بین‌المللی هم‌راستا است. به‌طور مشخص، پژوهش (Einanloo & Saberi, 2021) نشان داد که ظرفیت نوآوری با واسطه تجربه بین‌المللی می‌تواند عملکرد صادراتی را به طرز قابل توجهی ارتقا بخشد. نوآوری به سازمان‌ها این توانایی را می‌دهد که خود را با تغییرات سریع محیط بین‌المللی تطبیق دهند و نیازهای متنوع مشتریان خارجی را برآورده سازند. همچنین (Kasema, 2022) در تحقیق خود در کشور رواندا اشاره می‌کند که ظرفیت نوآوری، یکی از قوی‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر عملکرد صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط است. از

دیدگاه نظری نیز، نوآوری به عنوان محرک اصلی رقابت پذیری شناخته می شود، زیرا به توسعه محصول، کاهش هزینه و افزایش کیفیت کمک می کند که در نهایت منجر به بهبود جایگاه شرکت در بازارهای صادراتی می شود (Abreshami et al., 2019).

یافته دوم نشان دهنده رابطه معنادار بین قابلیت های پویا و عملکرد صادراتی است. این نتیجه هم راستا با مطالعات نظری مبتنی بر نظریه قابلیت های پویا است که بیان می دارد سازمان ها از طریق بازآفرینی، تطبیق و بهره برداری از منابع می توانند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند (Ferreira et al., 2018). پژوهش (Chahal & Gupta, 2024) در زمینه مؤسسات آموزش عالی نیز نشان داد که قابلیت های درونی سازمان، به ویژه در شرایط متلاطم، نقش واسطه ای مؤثری بین چابکی سازمانی و عملکرد کلی دارند. همچنین، (Mirfakhradini et al., 2021) تأکید می کند که ارزیابی عملکرد مبتنی بر توسعه انسانی و استفاده از قابلیت های ساختاریافته، باعث بهبود انعطاف پذیری و پاسخ گویی به چالش های بازار می شود. این نتایج با یافته های حاضر هم راستا بوده و نشان می دهند که شرکت هایی که از قابلیت های پویا تر برخوردارند، به طور مؤثرتری می توانند به تغییرات بازار واکنش نشان دهند و عملکرد صادراتی خود را ارتقا دهند.

یافته سوم حاکی از آن است که تعهد صادراتی نیز به طور مثبت و معنادار بر عملکرد صادراتی اثرگذار است. در پژوهش (Abebe Negeri & Ji, 2023)، تعهد صادراتی یکی از عوامل تعیین کننده موفقیت شرکت های صادرکننده قهوه در اتیوپی معرفی شد. این تعهد می تواند به شکل تخصیص منابع مالی، انسانی و مدیریتی به فعالیت های صادراتی ظهور یابد و به سازمان کمک کند تا در فرآیندهای بازاریابی بین الملل موفق تر عمل کند. در پژوهش (Aghazadeh et al., 2020) نیز اشاره شده که تعهد سازمانی به صادرات از طریق افزایش تلاش برای درک نیازهای مشتریان خارجی، موجب ارتقای عملکرد شرکت های ایرانی شده است. از طرف دیگر، وجود تعهد سازمانی به عنوان زیرساختی فرهنگی در سازمان، باعث تسهیل ارتباطات بین سازمانی و افزایش میزان هماهنگی در اجرای استراتژی های صادراتی می شود (Song & Parry, 2019). مطالعه حاضر همچنین به صورت غیرمستقیم نقش چابکی زنجیره تأمین و چابکی بازاریابی را در عملکرد صادراتی مورد تأکید قرار می دهد. طبق یافته های (Nakabuye, 2023)، چابکی در زنجیره تأمین به عنوان یک ویژگی میانجی می تواند اثرگذاری قابلیت های داخلی شرکت را در حوزه صادرات افزایش دهد. همچنین، پژوهش (Khan, 2020) نشان داد که چابکی بازاریابی به شرکت های فعال در بازارهای نوظهور کمک می کند تا بتوانند با موفقیت بیشتری در بازارهای توسعه یافته حضور یابند. این یافته ها تأکید می کنند که در محیط های پرریسک و غیرقابل پیش بینی، سازمان هایی موفق ترند که علاوه بر نوآوری و تعهد، از قابلیت های چابک نیز برخوردار باشند.

از سوی دیگر، پژوهش حاضر بر اهمیت شبکه سازی و تعامل بین شرکای تجاری در بازارهای صادراتی تأکید می کند. یافته های (Mitrega, 2023) نشان داد که شرکت های کوچک و متوسط می توانند از طریق توسعه قابلیت های شبکه سازی، تعاملات قوی تری با مشتریان خارجی برقرار کرده و عدم تقارن قدرت را کاهش دهند. این رویکرد همچنین می تواند به تقویت برند، ارتقاء تصویر شرکت در بازار بین المللی و در نهایت بهبود عملکرد صادراتی منجر شود.

مطالعات گذشته همچنین بر لزوم بهره گیری از قابلیت های دیجیتال برای بهبود عملکرد صادراتی تأکید دارند. به طور خاص، پژوهش (Jahandideh & Bahramzadeh, 2023) نشان داد که قابلیت دیجیتال شرکت ها از طریق چابکی در زنجیره تأمین و بازاریابی، به طور معناداری بر عملکرد صادراتی اثر می گذارد. این یافته می تواند برای شرکت های ایرانی بسیار راهگشا باشد، زیرا با بهره گیری از فناوری های نوین می توانند از موانع سنتی عبور کرده و در بازارهای جهانی رقابت پذیرتر شوند.

در نهایت، یافته های پژوهش با مبانی نظری و تجربی مطرح شده توسط (Rafiei et al., 2017) نیز هم راستا است. وی در مرور مفهومی بر عملکرد صادراتی، عواملی چون بازارمحوری، نوآوری، روابط مؤثر با مشتریان خارجی و تعهد سازمانی را به عنوان مهم ترین متغیرهای تأثیرگذار بر موفقیت صادراتی معرفی کرده است. این هم راستایی می تواند اعتبار نتایج پژوهش حاضر را تقویت کند.

این پژوهش، علی‌رغم یافته‌های قابل توجه، با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. نخست، نمونه آماری تنها شامل مدیران و کارکنان شرکت‌های صادراتی در شهر سبزوار بود که می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج به سایر مناطق جغرافیایی یا صنایع مختلف را محدود سازد. دوم، ابزار پژوهش صرفاً مبتنی بر پرسشنامه‌های خودگزارشی بود که احتمال سوگیری پاسخ‌دهندگان را افزایش می‌دهد. سوم، تحلیل داده‌ها بر پایه روش‌های کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت و از روش‌های کیفی یا ترکیبی بهره گرفته نشد. همچنین عوامل بیرونی مانند تحریم‌های اقتصادی، نوسانات ارزی یا مقررات صادراتی که ممکن است بر عملکرد صادراتی تأثیرگذار باشند، در مدل لحاظ نشده‌اند. برای توسعه دانش در حوزه عملکرد صادراتی، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی نقش متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر مانند سرمایه اجتماعی، یادگیری سازمانی، و رضایت مشتری بپردازند. همچنین مطالعه تأثیر متغیرهای بیرونی مانند سیاست‌های تجاری دولت، شرایط اقتصادی کشور مقصد یا تحریم‌های بین‌المللی می‌تواند به تبیین بهتر عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی کمک کند. بهره‌گیری از رویکردهای ترکیبی کمی-کیفی نیز می‌تواند به درک عمیق‌تری از سازوکارهای درونی سازمان‌ها منجر شود. پیشنهاد می‌شود مقایسه میان شرکت‌های بزرگ و کوچک و نیز بین صنایع مختلف در زمینه صادرات نیز در دستور کار قرار گیرد.

مدیران شرکت‌های صادراتی باید تمرکز خود را بر تقویت ظرفیت نوآوری با حمایت از واحدهای تحقیق و توسعه و ترویج فرهنگ خلاقیت درون‌سازمانی قرار دهند. همچنین ضروری است سازوکارهای نظام‌مند برای ارتقای قابلیت‌های پویا از جمله آموزش مستمر، بازطراحی فرآیندها و چابک‌سازی ساختارها در سازمان‌ها استقرار یابد. شرکت‌ها باید از طریق تخصیص منابع کافی، سیاست‌گذاری هدفمند و ارزیابی مستمر، تعهد واقعی خود را به فعالیت‌های صادراتی نشان دهند. همچنین بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و توسعه تعاملات بین‌المللی از طریق نمایشگاه‌های جهانی، پلتفرم‌های تجارت الکترونیک و روابط عمومی جهانی می‌تواند به بهبود عملکرد صادراتی کمک شایانی کند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References



- Abebe Negeri, Q., & Ji, Q. (2023). Export knowledge, export commitment and coffee export performance in Ethiopia. *Heliyon*, 9(6), e16403. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16403>
- Abreshami, H., Gorji, E., Aharari, M., & Najafian, F. (2019). The effects of globalization on Iran's non-oil exports. *Quarterly Journal of Business Research*(51). [https://pajooeshnameh.itsr.ir/article\\_13771.html](https://pajooeshnameh.itsr.ir/article_13771.html)
- Aghazadeh, H., Rahimi Joongani, Z., & Baloochi, H. (2020). Explaining export performance with export commitment. *Explorations in Business Management*, 12(23), 85-115. <https://sid.ir/paper/381539/fa>
- Chahal, H., & Gupta, M. (2024). The mediating role of capabilities in the agility-organizational performance relationship in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2023-0397>
- Ebrahimi, A., Rahnama, S., & Tavana Zadeh, T. (2018). Evaluating the impact of factors influencing export development in small and medium-sized enterprises. *Quantitative studies in management*. [https://journals.iau.ir/article\\_704246.html](https://journals.iau.ir/article_704246.html)
- Einanloo, A., & Saberi, H. (2021). Investigating the impact of innovation capacity on export performance through the mediating role of international experience in Isfahan Steel Company. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(16), 52-64. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/747>
- Ferreira, C., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2018). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: Do relational norms enhance competitiveness in the export market? *Journal of International Business Studies*, 34, 550-566. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400051>
- Jahandideh, M., & Bahramzadeh, H. A. (2023). Examining the Impact of Digital Capability on Company Export Performance with the Mediating Roles of Exploration, Exploitation, Supply Chain Agility, Operational Agility, and Marketing Agility. *Modern Management Engineering*(29), 1-26.
- Kasema, R. (2022). Key factors influencing the export performance of SMEs in Rwanda: evidence from the non-traditional export sector. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 17(1), 64-78. <https://doi.org/10.1108/APJIE-02-2022-0014>
- Khan, H. (2020). Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets? *International Business Review*, 29(5), 101733. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101733>
- Mahdavi Sabat, Z., Abdolvand, M. A., Heydarzadeh, K., & Khun Siyavash, M. (2021). Explaining the performance model in the export of petroleum products in Iran. *Journal of Marketing Management*, 16, 1-24.
- Mirfakhradini, S. H., Khalesi, P., & Morovati Sharifabadi, A. (2021). Presenting a New Model for Performance Evaluation Based on Human Development and Its Impact on Agility Using Interpretive Structural Modeling. *Strategic Management Researches*, 27(82), 159-185. [https://smr.journals.iau.ir/article\\_689342.html](https://smr.journals.iau.ir/article_689342.html)  
[https://smr.journals.iau.ir/article\\_689342\\_281ed33bec8c8ac2c44de06f56f6713b.pdf](https://smr.journals.iau.ir/article_689342_281ed33bec8c8ac2c44de06f56f6713b.pdf)
- Mitrega, M. (2023). SME networking capabilities in export markets and contingencies related to power asymmetry and brand assets. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.001>
- Nakabuye, Z. (2023). Technology Orientation and Export Performance: The Moderating Role of Supply Chain Agility. *Modern Supply Chain Research and Applications*, 5(4), 230-264. <https://doi.org/10.1108/mscra-01-2023-0006>
- Rafiei, M., Fakhrayi, E., & Hasanki, L. (2017). Exports and export performance: A review of concepts, models, and obstacles facing exporting companies. Second International Conference on Management and Accounting, Seyfollahi Anar, N., & Ebrahimi Kharraju, V. (2023). Identifying the determinants of export performance in small and medium-sized enterprises: A study with a mixed approach. *Scientific Research Journal of International Business Management*, 5(4), 91-115. <https://doi.org/10.22034/jiba.2023.52089.1903>
- Song, M., & Parry, M. E. (2019). The desired level of market orientation and business unit performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 144-160. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0114-0>
- Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2019). The increased international propensity of serial entrepreneurs demonstrating ambidextrous strategic agility. *International Marketing Review*, 36(2), 239-259. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0015>