






# Presenting a Strategic Agility Model Focused on Innovation in Exporting Companies of Gilan Province

Rashid. Shadab Jouposhti<sup>1</sup>, Seyyed Mahmoud. Shebgo Monsef<sup>2\*</sup>, Yalda. Rahmati Ghofrani<sup>3</sup>, Kambiz. Shahroudi<sup>2</sup>,  
Mohammad. Taleghani<sup>4</sup>

<sup>1</sup> PhD Student, Department of Business Administration, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Business Administration, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Business Administration, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

<sup>4</sup> Associate Professor, Department of Industrial Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

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

### Article Info

#### Article type:

Original Research

#### How to cite this article:

Shadab Jouposhti, R., Shebgo Monsef, S. M., Shahroudi, K., Rahmati Ghofrani, Y., & Taleghani, M. (2024). Presenting a Strategic Agility Model Focused on Innovation in Exporting Companies of Gilan Province. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3(4), 331-347.



© 2024 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

### ABSTRACT

Exports are considered one of the key components of any country's economic engine, and the volume of exports is regarded as one of the indicators of a nation's success. Many actors are involved in exports, but the most crucial role lies with exporting companies. Therefore, the aim of this research is to present a strategic agility model with a focus on innovation in exporting companies in Gilan Province. This research is qualitative and fundamental in nature. Additionally, based on the method of data collection, it is categorized as field research. The statistical population of this study consists of senior managers of exporting companies in Gilan Province. Theoretical sampling was employed in this research, and the sample size was 15 individuals, determined by theoretical saturation. The data collection tool was a semi-structured interview, and qualitative data were analyzed using the grounded theory approach. According to the results obtained from open, axial, and selective coding, the variables of senior management capability and support, knowledge absorption capacity, entrepreneurial tendency, and human resource capabilities and skills were selected as causal conditions. Information technology capabilities, open innovation, organizational learning, and resource flexibility were identified as core phenomena. Finally, financial performance, non-financial performance, and competitive position were recognized as consequential factors in this research.

**Keywords:** Innovation-based Strategic Agility, Strategic Management, Exporting Companies, Grounded Theory, Strauss and Corbin Approach.

## **EXTENDED ABSTRACT**

### **Introduction**

In recent years, global markets have become increasingly competitive, requiring businesses to explore international opportunities alongside their domestic markets. Exporting is a preferred method of market entry due to its fewer commitments compared to other methods. Countries with a heavy reliance on single resources, such as oil, face significant economic challenges, making the growth of non-oil exports critical for sustained economic stability. Iran, for instance, has seen a shift towards prioritizing non-oil exports due to the volatility of global oil markets and the need for diversified revenue streams (Kohtamaki et al., 2020; Shams et al., 2020).

Despite this emphasis, Iran's economy remains largely dependent on oil, which poses a significant risk due to the non-renewable nature of oil resources and the unpredictability of global oil prices. In response, the Iranian government has laid out ambitious plans to increase its share in global trade by 2024. However, many experts remain skeptical of the current trajectory of industrial development in the country, arguing that significant industrial reforms are needed to achieve these goals (Golmohammadi et al., 2021; Rezazadeh, 2016).

Strategic agility, particularly in export-driven companies, has been highlighted as a crucial factor in navigating the complexities of global trade. Companies that can quickly adapt to market changes while maintaining a focus on innovation tend to outperform their competitors. Strategic agility is linked to how businesses gather and process market information, allowing them to better meet customer demands and respond effectively to competitive pressures (Aswan, 2023). This study aims to develop a strategic agility model focusing on innovation for exporting companies in Gilan Province, Iran, addressing the unique challenges these businesses face in the current economic landscape.

### **Methods and Materials**

This research adopts a qualitative, exploratory approach to develop a strategic agility model tailored to the needs of exporting companies. The study's population consisted of senior managers from exporting firms in Gilan Province. The sample size was determined by theoretical saturation, and 15 managers were selected through purposive theoretical sampling. Semi-structured interviews were conducted to gather in-depth qualitative data, which was then analyzed using the grounded theory approach as outlined by Strauss and Corbin.

Data collection involved three stages: open coding, axial coding, and selective coding. During open coding, the data were broken into small units and labeled with concepts. In the axial coding phase, relationships between the concepts were explored, leading to the identification of core categories. Finally, in the selective coding phase, these categories were integrated to develop a cohesive theoretical framework.

### **Findings and Results**

The analysis revealed several key factors that influence strategic agility in exporting companies. Senior management capabilities, knowledge absorption capacity, entrepreneurial tendencies, and human resource skills emerged as the primary causal conditions affecting strategic agility. The core phenomenon identified was the companies' ability to leverage information technology, foster open innovation, and engage in organizational learning. These core competencies allowed firms to achieve resource flexibility, an essential aspect of responding to market changes.

The model also identified key intervening conditions, such as financial performance, non-financial performance, and competitive positioning. Companies that demonstrated high strategic agility were more successful in improving their financial performance and competitive standing. Additionally, firms that effectively utilized open innovation and resource flexibility were better equipped to handle the challenges posed by rapid technological advancements and shifting market demands.

### **Discussion and Conclusion**

The results of this study highlight the importance of strategic agility in maintaining competitiveness in international markets. Exporting companies in Gilan Province, like many in Iran, face unique challenges related to fluctuating oil prices, limited technological advancement, and a lack of infrastructure. Despite these obstacles, the companies that prioritize innovation and agility are better positioned to succeed in the global marketplace.

One of the critical findings of this study is the role of senior management in fostering a culture of agility. Managers who are committed to long-term strategic goals and open to entrepreneurial ventures can create an environment that encourages innovation and organizational learning. These factors, combined with a robust information technology infrastructure, enable companies to rapidly adapt to market changes and enhance their overall performance.

Furthermore, the research underscores the significance of open innovation as a core component of strategic agility. Companies that engage in open innovation by collaborating with external partners, such as customers and suppliers, are more likely to develop new products and services that meet the evolving needs of the market. This external collaboration is essential for firms aiming to stay ahead of competitors and capture new market opportunities.

The study also points to the importance of human resource capabilities in achieving strategic agility. Firms that invest in developing the skills and flexibility of their workforce are better equipped to respond to changes in market demand and technological advancements. Resource flexibility, in particular, emerged as a critical factor in enabling companies to shift their focus quickly and efficiently in response to new challenges.

In conclusion, this research provides a comprehensive framework for understanding the factors that contribute to strategic agility in exporting companies. By focusing on innovation, organizational learning, and resource flexibility, firms can enhance their competitive position and improve both their financial and non-financial performance. The findings have important implications for policymakers and business leaders in Iran, as they highlight the need for increased support for innovation and strategic agility in the export sector.

The model developed in this study offers practical insights for companies looking to improve their agility and competitiveness in global markets. However, further research is needed to refine the model and explore its applicability in different industries and regions. Additionally, future studies should examine the role of government policies and international trade agreements in supporting the strategic agility of exporting firms.

# ارائه مدل چابکی استراتژیک با تمرکز بر نوآوری در شرکتهای صادراتی استان گیلان

رشید شاداب جوپشتی<sup>۱</sup>، سید محمود شبگو منصف<sup>۲</sup>، یلدا رحمتی غفرانی<sup>۳</sup>، کامبیز شاهرودی<sup>۴</sup>، محمد طالقانی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
۴. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

\*ایمیل نویسنده مسئول: Monsefmahmoud@yahoo.com

### اطلاعات مقاله

### چکیده

### نوع مقاله

پژوهشی اصیل

### نحوه استناد به این مقاله:

شاداب جوپشتی، رشید، شبگو منصف، سید محمود، شاهرودی، کامبیز، رحمتی غفرانی، یلدا، و طالقانی، محمد. (۱۴۰۳). ارائه مدل چابکی استراتژیک با تمرکز بر نوآوری در شرکتهای صادراتی استان گیلان. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۳(۴)، ۳۳۱-۳۴۷.

صادرات به عنوان یکی از مولفه‌های موتور اقتصاد هر کشور به شمار می‌رود و میزان صادرات به عنوان یکی از شاخص‌های موفقیت آمیز هر کشور قلمداد می‌شود. بازیگران بسیاری هستند که در صادرات نقش دارند، اما در این میان مهمترین نقش بر عهده شرکتهای صادرکننده است. از این رو هدف این پژوهش ارائه مدل چابکی استراتژیک با تمرکز بر نوآوری در شرکتهای صادراتی استان گیلان است. این پژوهش کیفی بوده و از لحاظ هدف بنیادین است. همچنین بر حسب روش گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات میدانی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران ارشد شرکتهای صادرکننده در استان گیلان هستند. در این پژوهش از نمونه گیری نظری استفاده گردید و تعداد حجم نمونه با توجه به اشباع نظری ۱۵ نفر بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته است و از طریق روش نظری پردازی داده بنیاد به تحلیل داده‌های کیفی اقدام شده است. با توجه به نتایج بدست آمده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی متغیرهای قابلیت و حمایت مدیریت ارشد، قابلیت و ظرفیت جذب دانش، تمایل به کارآفرینی و قابلیت‌ها و مهارت‌های منابع انسانی به عنوان شرایط علی انتخاب شدند. قابلیت‌های فناوری اطلاعات، نوآوری باز، یادگیری سازمانی و انعطاف پذیری منابع به عنوان پدیده محوری انتخاب شدند. در نهایت نیز عملکرد مالی، عملکرد غیرمالی و جایگاه رقابتی به عنوان عواملی پیامدی در این پژوهش شناسایی شدند.

**کلیدواژگان:** چابکی استراتژیک مبتنی بر نوآوری، مدیریت استراتژیک، شرکتهای صادراتی، روش نظریه پردازی داده بنیاد، رویکرد اشتراوس و کوربین.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

## مقدمه

جهانی شدن در سال‌های اخیر، بنگاه‌های تجاری را ملزم نموده که در کنار بازارهای داخلی و سنتی خود، شروع به جستجوی فرصت‌های جدید در بازارهای بین‌المللی کنند. در این میان صادرات به دلیل اینکه الزامات و تعهدات کمتری نسبت به دیگر روش‌های ورود به بازارهای خارجی دارد، از جذابیت بیشتری برخوردار است. کشور ما به علت افزایش شدید جمعیت، کاهش ذخایر نفتی و تنزل تدریجی بازده چاه‌ها و بالارفتن هزینه استخراج، اطمینان نداشتن به آینده بازار جهانی و تغییرات قیمت نفت، ترمیم خسار تهای حاصل از جنگ هشت ساله عراق علیه ایران، بازسازی اقتصاد، افزایش تعهدات ایران برای بازسازی و توسعه و تغذیه جمعیت جوان به ارز بیشتری نیازمند خواهد بود، در نتیجه راهی جز تأکید بیشتر بر صادرات غیرنفتی در پیش ندارد. بخش وسیعی از صنایع ایران با فرسودگی ماشین‌آلات و فن‌آوری روبه‌رو است و به بازسازی و فن‌آوری‌های جان‌نشین نیاز دارد. از این گذشته، روند افزایش مصرف داخلی به حدی است که تداوم صادرات نفت را در آینده با تردید جدی مواجه می‌کند. در ایران، تقویت صادرات غیر نفتی یکی از راهبردهای اصلی کشور است که بهبود و توسعه آن همواره مورد توجه کارشناسان، اقتصاددانان و پژوهشگران ایرانی بوده به طوری که می‌توان گفت یکی از اصلی‌ترین اهداف اقتصادی در دو دهه اخیر موضوع صادرات غیر نفتی است. به رغم اهمیت این مسئله اقتصاد ایران هنوز متکی به منابع نفتی است و بخش عمده درآمد ارزی آن از صادرات نفت به دست می‌آید که این اتکا به دلیل اینکه نفت از منابع تجدید ناپذیر است و در بازارهای جهانی دارای نوسانات زیادی است، مطلوب نیست. طبق برنامه وزارت صنعت، سهم ایران در تجارت جهانی تا سال ۱۴۰۴ به رقم مناسبی خواهد رسید و بنگاه‌ها و شرکت‌های بزرگ صنعتی و تجاری ایران در بین برترین‌های دنیا قرار خواهند گرفت. زیرا تا سال ۱۴۰۴ سهم ارزش افزوده صنعتی ایران در جهان به ۵/۰ درصد خواهد رسید و سهم ارزش افزوده بخش صنعت، معدن و تجارت از تولید ناخالص داخلی به ۳۵ درصد می‌رسد که سهم ارزش افزوده صنعت از تولید ناخالص داخلی معادل ۱۸/۵ درصد، معدن ۲ درصد و تجارت ۱۴/۵ درصد خواهد بود. اما بسیاری از کارشناسان و منتقدین اعتقاد دارند که با روند کنونی که در صنعت کشور وجود دارد، دستیابی ایران به این مقام تا سال ۲۰۱۴ دور از دسترس خواهد بود (Kohtamaki et al., 2020; Rezazadeh, 2016; Shams et al., 2020).

نقش و اهمیت صادرات در رشد و توسعه اقتصادی کشور بر کسی پوشیده نیست، چشم انداز افزایش صادرات غیرنفتی سالهاست که از سوی دولتمردان ارائه داده می‌شود، اما مقایسه آمار صادرات غیر نفتی کشور ایران با سایر کشورهای در حال توسعه نشان می‌دهد که موفقیت چندانی به دست نیامده است. معضل دیگر صادرات شرکت‌های تولیدی که کاملاً ریشه در مشکل قبلی دارد، نداشتن راهکاری مدون و مشخص صادراتی و پیروی نکردن از خط مشی ثابت در زمینه صادرات است به طوری که این ضعف همواره یکی از بزرگترین مشکلات صادرکنندگان محسوب شده و از این رهگذر موانع بسیاری فراروی صادرکنندگان قرار گرفته است. زیرا تغییر مستمر قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های مرتبط با صادرات، اغلب موجب سردرگمی صادرکنندگان شده و مشکلات متعددی را برای صادرکنندگان و تولیدکنندگان کالاهای صادراتی به همراه آورده است. نبود یک راهکار مشخص صادراتی موجب شده که از سیاستهای پولی، ارزی، مالی و تجاری مناسب برای توسعه صادرات نیز برخوردار نباشند. مجموع این موارد نشان می‌دهد شرکت‌های صادراتی در استان گیلان به هیچ وجه نسبت به مسائل استراتژیک آگاهی نداشته و در این زمینه چابکی لازم را ندارند (Rezazadeh, 2016).

چابکی استراتژیک یکی از مهمترین مولفه‌های برنامه ریزی استراتژیک است (Aswan, 2023; Rožman et al., 2023). این مولفه به عنوان یکی از استراتژی‌های برجسته است و به عنوان تشریح جهت گیری استراتژیک در راستای ارتقاء و حمایت برای کسب اطلاعات بازار و مشتری و پاسخ گویی از طریق هوش بازاریابی در جهت خدمت به نیازهای مشتریان است (Abrokwah-Larbi, 2024). این متغیر اشاره به

نوعی از استراتژی دارد که در آن شرکت‌ها نیازهای مشتریان را در با استفاده از تاکتیک‌ها و یادگیری در مقابل رقبا، تغییرات محیطی هماهنگ و همگون می‌کنند تا رضایت مشتریان را محفوظ نگه دارند (Arsawan et al., 2022; Golmohammadi et al., 2021; Papla et al., 2022). در واقع جهت گیری استراتژیک، فلسفه استراتژیک است که تمرکز بر شناسایی و برآوردن نیازهای مشتریان برای اطمینان بهتر در مواجهه با رقبا و رقابت پذیری است. این فرآیند تاکید بر نوآوری و تغییراتی دارد که به شرایط بازار و رقبا مرتبط است. بنابراین، چابکی استراتژیک تعیین کننده چگونگی درک شرکت و شرایط تقاضا و واکنش به محیط بازار است که تحت تاثیر تخصیص درست منابع و بهره برداری از آن است. فعالیت‌ها و پاسخ گویی شرکت در راستای هدایت تخصیص منابع به روش‌های مختلف برای بهبود عملکرد شرکت صورت می‌گیرد (Abrokwah-Larbi, 2024; Arsawan et al., 2022). چنین استدلال می‌شود، شرکت‌هایی که از نظر استراتژی چابک هستند، نیازها و ترجیحات مشتری را به منظور ایجاد بهتر ارزش برای آن‌ها دنبال می‌کنند و به آن پاسخ می‌دهند. ارتباط مثبت بین چابکی و عملکرد برند به طور تجربی در بسیاری از مطالعات بررسی شده است. این مولفه از طریق ارتباط مداوم و مستمر با بازار، امکان شناسایی فرصت‌ها و نیازهای موجود در بازار را فراهم می‌کند. پاسخگویی به این فرصت‌ها و نیازها به افزایش رضایت مشتریان خواهد منجر شد و این امر به نوبه خود می‌تواند رشد فروش بیشتری به دنبال داشته باشد که در نهایت به بهبود عملکرد برند منجر خواهد شد. بسیاری از محققین این حوزه معتقد هستند برای شرکت‌هایی که تمایل به ورود به بازارهای جدید دارند، توجه به چابکی استراتژیک به عنوان یک اصل باید مورد توجه قرار گیرد (Chaney et al., 2019).

با در نظر گرفتن شرایط رقابتی حاکم بر بازارهای جهانی، ورود به بازارهای صادراتی و کسب نتایج مطلوب از این بازارها دارای موانع و مشکلاتی است. برخی مشکلات مرتبط با صادرات که شرکت‌ها معمولاً با آن‌ها مواجه هستند شامل مشکلات مرتبط با ارتقا فروش (تبلیغات، بسته بندی، فعالیت فروشندگان، اطلاعات بازاریابی و هماهنگی در زمینه توزیع) و مشکلات مرتبط با کسب اطلاعات در مورد بازارهای خارجی (شناسایی و انتخاب بازارها، محدودیت‌های تجاری و بررسی رقابت در خارج از کشور) است. از این رو شرکت‌های صادراتی تلاش می‌کنند بر این موانع غلبه کرده، عملکرد صادراتی خود را بهبود بخشند. با توجه به همگرایی‌هایی که در جهانی شدن به ویژه در زمینه صادرات برای کشورها وجود دارد، شرکت‌های تولید کننده نقش بسیار مهمی دارند. شرکت‌هایی که عملکرد مناسبی در زمینه صادرات از خود نشان می‌دهند، بازوهای رقابتی یکی کشور محسوب می‌شوند، اما با توجه به بسیاری از مشکلات به وجود آمده از جمله عدم توانایی در تولیدات با کیفیت، استراتژی‌های تولید نامناسب، امکانات و تجهیزات فرسوده باعث عدم توفیق شرکت‌های داخلی در زمینه صادرات شده اند و همین عامل باعث روند نامطلوب عملکرد سازمانی در این شرکت‌ها شده است (Zaki Poor et al., 2016). بر اساس آمار و اطلاعات سازمان استاندارد تحقیقات صنعتی کشور، استان گیلان از نظر وضعیت صنعت و فعالیت شرکت‌های فعال در شهرک‌های صنعتی خود با مشکل جدی روبه رو است. یکی از مهمترین دلایل عدم موفقیت این شرکت‌ها عدم توجه به عوامل موثر بر چابکی استراتژیکی است. بر اساس گزارش اتاق بازرگانی وضعیت صنعت استان گیلان بعد از استان‌های سیستان و بلوچستان و کردستان در رتبه سوم ضعیف‌ترین استان‌های کشور قرار دارد. بسیاری از صنایع فعال در این استان با مشکلات عدیده‌ای مواجه هستند. به عنوان مثال صنعت نساجی استان گیلان که از دیرباز به عنوان یکی از صنایع برتر کشور به شمار می‌رفت، دچار رکودی بی سابقه شده است. در زمان‌های نه چندان دور بسیاری از شرکت‌های معروف نساجی کشور مانند کارخانجات پوشش، ایران برک و ایران پوپلین که در دنیا نیز شناخته شده بودند، به صورت کامل تعطیل شده اند و تنها شرکت ایران پوپلین با حدود ۱۵ درصد ظرفیت اسمی در حال فعالیت است. عدم دیدگاه صحیح استراتژیک و عدم توجه به ابعاد استراتژیک اعم از چابکی استراتژیک، آینده نگری استراتژیک و جهت گیری استراتژیک باعث ضعف شرکت‌های صادراتی در استان گیلان شده است.

چابکی از جمله راهبردهای بسیار کلیدی در راستای دریافت سریع نیازهای مشتریان و ارائه پاسخ مناسب به آن در کوتاهترین زمان ممکن است. چابکی استراتژیک می‌تواند به عامل اساسی در راستای برخورد و مدیریت محیط‌های سازمانی با ویژگی‌های تغییرات پیوسته و همراه با عدم اطمینان تبدیل شود و سازمان‌ها کمک کند تا بتواند به اهداف از پیش تعیین شده خود دست یابد (Gielnik et al., 2017; Miri Rami et al., 2022) برای دستیابی به چابکی استراتژیک، محرک‌ها، توانمندی‌ها و توانمندسازهایی در نظر گرفته می‌شود. شناخت عواملی که سازمان را جهت کسب چابکی توانمند می‌کند، کمک شایانی به سازمان‌ها به منظور دستیابی به توانایی کسب اطلاعات لازم جهت تصمیم‌گیری مدیریت در محیط‌های متلاطم و آشفته می‌نماید (Abrokwah-Larbi, 2024; Khan et al., 2021; Miri Rami et al., 2022). محرک‌ها عامل اصلی نیاز به چابکی است؛ به عبارتی، محرک‌های چابکی تغییراتی است که در محیط اتفاق می‌افتد و بنگاه را در خصوص تجدید نظر کردن در موقعیت، راهبرد و فرایند تحریک می‌کند، به گونه‌ای که سازمان این حقیقت را بپذیرد که به چابک شدن نیاز دارد و چابکی استراتژیک را به عنوان روشی برای بقا و پیشرفت خود مد نظر قرار دهد. قابلیت‌ها یا توانمندی‌ها منعکس‌کننده توانایی سازمان برای مقابله با تغییرات است. چابکی وسیله‌ای رقابتی برای همه سازمان‌هاست که امروزه، در محیط نامطمئن و در حال تغییر مطرح است. بسیاری از سازمان‌ها در محیط رقابتی کنونی نیازمند برنامه ریزی راهبردی برای رسیدن به چابکی هستند. در این خصوص، برای اجرای چابکی استراتژیک در سازمان‌ها شناسایی عوامل توانمندساز چابکی سازمانی ضروری است، زیرا شناخت این عوامل می‌تواند به سازمان‌ها در طراحی، برنامه ریزی و اجرای چابکی یاری دهد؛ اما این عوامل اولویت یکسانی ندارند، مستقل از هم نیستند و وابستگی‌های درونی دارند. توانمندی‌های چابکی استراتژیک به طور واقع، توانایی‌هایی است که نقطه قوت مورد نیاز را فراهم می‌سازد تا سازمان، پاسخ‌های مناسب را به تغییرات بدهد. فراهم‌کننده‌ها یا توانمندسازها نیز برای رویارویی با تغییر، آشوب و عدم اطمینان به سازمان یاری می‌رسانند و ابزارها و هر سازمان برای بقا و پیشرفت در محیط پویا و نامطمئن امروزی نیازمند چابکی است (Ribeiro, 2024). از سویی، دستیابی به چابکی استراتژیک در سیستم مستلزم داشتن توانمندسازهایی است که آن سیستم را برای تحقق این مهم یاری رساند. نتیجه اینکه هر سازمانی برای حصول چابکی استراتژیک باید توانمندسازهایی را تحت مالکیت خود داشته باشد، زیرا وجود همین توانمندسازهاست که به طور مستقیم در توانایی سازمان به منظور پاسخگویی سریع و مؤثر به تغییرات پویا و پیش‌بینی‌ناپذیر در محیط سازمانی نفوذ دارد (Kohtamaki et al., 2020).

چابکی استراتژیک و توجه به مولفه‌های آن از مهمترین عواملی است که می‌تواند عملکرد صادراتی شرکت‌ها را بهبود دهد و شرکت‌ها با شناسایی بازارهای هدف جدید بتوانند خود در آماده‌رود به آن کنند (Posch & Garaus, 2019). برای شرکت‌هایی که در راستای چابکی استراتژیک حرکت می‌نمایند، عملکرد بهینه کسب و کار به عنوان یک پیش‌نیاز محسوب می‌شود و این در حالی است که شرکت‌های تولیدی صادرکننده در استان گیلان به هیچ وجه وضعیت مطلوبی از نظر عملکرد ندارند. به عنوان مثال شهرک صنعتی لاکان و شهرک صنعتی حسن رود انزلی یکی از قدیمی‌ترین شهرک‌های صنعتی در شمال کشور به شمار می‌رود. این دو شهرک در فاصله سال‌های ۱۳۵۰ تا ۱۳۵۵ افتتاح گردیدند و هر ساله واحدهای این شهرک شاهد نوسانات بسیار زیاد در وضعیت بنگاه‌های تولیدی خود بوده است. به گونه‌ای که در بعضی موارد تعداد بنگاه‌های فعال در شهرک صنعتی سپیدرود به بیش از ۲۸۰ واحد رسیده است و در بعضی موارد نیز تعداد واحدهای فعال آن به زیر ۱۰۰ واحد کاهش یافته است. در حال حاضر نیز تعداد واحدهای فعال در آن ۹۹ واحد می‌باشد، که به گفته مسئولین تا دو سال آینده تعداد واحدهای آن به ۱۴۰ واحد افزایش پیدا خواهد کرد. شهرک صنعتی حسن رود نیز در حال حاضر دارای ۱۲۵ واحد فعال می‌باشد و وضعیت این شهرک نیز در مقایسه با شهرک صنعتی سپیدرود چندان مطلوب نمی‌باشد. حتی با توجه به تبدیل شهر انزلی به منطقه آزاد تجاری نیز تغییر چشمگیری در رشد کسب و کار واحدهای فعال در آن رخ نداده است. با توجه به بررسی آمار واحدهای فعال و غیرفعال مشاهده می‌شود که رشد کسب و کار بسیاری از واحدهای این دو شهرک نامطلوب بوده است به گونه‌ای که به نظر بسیاری از کارشناسان بسیاری از واحدهایی که حتی در حال

حاضر نیز فعالیت می‌کنند از نظر هزینه جاری و سود خالص در نقطه سر به سر و حتی پایین‌تر از نقطه سر به سر قرار دارند، بنابراین به طور واقع بسیاری از واحدهای این شهرک به عنوان واحدهای زیان ده محسوب می‌شوند و از نظر رشد کسب و کار در وضعیت بسیاری نامطلوبی به سر می‌برند (Abbasi & Fattahian, 2018; Zaki Poor et al., 2016).

پژوهشگران حوزه استراتژیک معتقد هستند که شرکت‌هایی که در آن‌ها تمایل به نوآوری در حال افزایش است، می‌توانند راه رسیدن به چابکی استراتژیک را کوتاه نمایند. در واقع تمایل سازمان به نوآوری یکی از مهمترین ابعاد چابکی استراتژیک سازمان به شمار می‌رود (Posch & Garaus, 2019). یانگ و همکاران (۲۰۱۵) در این ارتباط اینگونه استدلال کرده اند که تمایل مدیران به نوآوری در درجه اول به ارتقا و بهبود عملکرد توسعه خدمات جدید کمک می‌کند (Yang et al., 2015). تمایل به نوآوری مدیریت برای سازمان‌ها بسیار راهگشا است و سازمان‌ها از این طریق می‌توانند با حضوری متفاوت در عرصه رقابت، استراتژی رهبری و تمایز را به صورت همزمان اجرا کنند و از این طریق موفقیت پذیری رقابتی در زمینه توسعه خدمات و محصولات جدید فراتر از انتظار مشتری را تضمین کنند (Yang et al., 2015) زیرا رهبری و مدیریت سازمانی بطور مستقیم و غیر مستقیم در فرایندهای محیطی، فرایند کار، فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های موثر که منجر به تحریک نوآوری و خلاقیت می‌شود تاثیر بسزایی دارد. برای نوآوری و خلاقیت سازمان‌ها نیازمند رهبرانی هستند که بتوانند مشکلات پیچیده را با راه حل‌های نوآورانه و خلاق برطرف و حل نمایند. زیرا پرورش کارکنان خلاق از طریق سبک رهبری ویژه در ارتباط است. در مطالعات اخیر در زمینه خلاقیت، رهبری تحول‌گرا یک پیش‌بین قوی از خلاقیت کارکنان را پدید می‌آورد، زیرا رهبری تحول‌گرا شرایط و زمینه‌های حمایت و پشتیبانی و بسیج منابع مورد نیاز را برای اعمال و ارائه رفتار خلاق فراهم و هموارتر می‌کند (Pilpa & Farokhian, 2020; Posch & Garaus, 2019). برای اینکه نوآوری در سازمان‌ها رخ دهد، باید رهبران و مدیران نفوذ قابل توجهی در زمینه‌های ایجاد خلاقیت و نوآوری داشته و برآن متمرکز شوند (Ozaralli, 2015).

بر اساس آمار و ارقام اتاق بازرگانی استان گیلان و همچنین شهرک‌های صنعتی استان گیلان در چند سال اخیر تعطیلی بیش از ۱۰۰ کارخانه بزرگ تولیدی و صنعتی و تعلیق کارخانه‌ها به‌عنوان خصوصی‌سازی موجب بیکاری بیش از ۸ هزار نفر از کارگران در گیلان شده است. در همین راستا، رئیس سازمان صنعت، معدن و تجارت گیلان اظهار داشته است: در گیلان ۷۰ درصد مشکلات واحدهای تولیدی و صنعتی در حوزه کمبود نقدینگی و تسهیلات بانکی است. از سوی دیگر کمبود سرمایه در گردش و مواد اولیه و اعمال تحریم‌ها، تأثیرات عمده‌ای در وضعیت ادامه حیات واحدها و کارخانجات تولیدی در سال‌های اخیر ایجاد کرده است. از سوی دیگر مشکل اساسی بنگاه‌های فعال در کشور، عدم همکاری و یا کاهش همکاری با شرکای خارجی است که همین عامل عملکرد مالی در بخش صادرات آن‌ها را نیز با رکود مواجه کرده است، به طوری که اگر صادرات محصولات کشاورزی استان گیلان از سهم کل صادرات محصولات کنار گذاشته شود، عمدتاً سود حاصل از عملکرد صادرات آن‌ها در مقایسه با سایر استان‌ها بسیار ناچیز است. از طرف دیگر کارشناسان حوزه صادرات با توجه به موقعیت استراتژیک بسیار ممتاز استان گیلان از نظر جغرافیایی، عملکرد صادرات شرکت‌ها را بسیار نامناسب ارزیابی کرده‌اند (Gilan Chamber of Commerce Website, 2018).

در نهایت ضعف ساختار تولید، انطباق نداشتن کیفیت بسیاری از کالاهای تولیدی با نیاز بازارهای مصرف خارجی، توجه به منابع کوتاه مدت بازارهای داخلی، ناکافی بودن نقدینگی صادرکنندگان برای تداوم فعالیت‌های صادراتی، مشکلات قیمت‌گذاری کالاهای صادراتی، نبود مشوق‌های لازم و کافی برای صادرات، ضعف صنعت بسته بندی و حمل و نقل، مشکلات مالیاتی و اخذ عوارض گوناگون از صادرکنندگان، نبود خدماتی صادراتی مورد نیاز، توسل به روش‌های تجاری سنتی و نامطلوب، ضعف تشکل‌های صادراتی، دشواری تهیه مواد اولیه مورد نیاز برای تولید کالاهای صادراتی، استفاده نکردن از منطقه آزاد تجاری برای تحقق اهداف صادراتی کشور و بسیاری مشکلات درون مرزی دیگر از



معضلات این بخش هستند. از این رو هدف اصلی این مقاله ارائه مدل چابکی استراتژیک با تمرکز بر نوآوری در شرکت‌های صادراتی استان گیلان با رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد است.

## روش پژوهش

این پژوهش بر اساس نوع داده‌ها از نوع پژوهش‌های کیفی، با توجه به هدف از نوع پژوهش‌های بنیادی و اکتشافی به شمار می‌رود که در پی کشف نظریه چابکی استراتژیک با تمرکز بر نوآوری در شرکت‌های صادرکننده است. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد شرکت‌های صادراتی در استان گیلان هستند که تعداد ۱۵ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند و با آن‌ها مصاحبه صورت گرفت. زمان انجام مصاحبه به طور میانگین بین ۶۰ دقیقه تا ۹۰ دقیقه بود. گاهی نیز مصاحبه‌ها به منظور اشتراک‌گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح، جرح و تعدیل داده‌ها تکرار نیز شده است. پرسش‌های تکمیلی برای جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده مورد بررسی طرح می‌گردید. در این پژوهش از نمونه‌گیری نظری استفاده گردید. نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین به اثبات رسیده است، یاری می‌کند. از آنجا که نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد، تعداد اعضای نمونه در پایان جمع‌آوری اطلاعات کیفی مشخص گردید و ۱۵ نفر اعضای نمونه این پژوهش کیفی را تشکیل دادند. لازم به توضیح است که نمونه‌های انتخابی دارای بیشترین آگاهی در حوزه صادراتی بوده‌اند.

## یافته‌ها

پژوهشگر در این پژوهش با توجه به اقتضای پژوهش مبنی بر ارائه مدل چابکی استراتژیک با تمرکز بر نوآوری در شرکت‌های صادراتی به جای استفاده از روش‌های کمی معمول، از روش کیفی نظریه داده بنیاد به سبک اشتراوس و کوربین بهره جسته است. این روش به عنوان واکنشی به روش‌های کارکردگراها و ساختارگراها توسعه یافت. این روش شناسی برای اتخاذ قیاسی فهم نظری مستقیم از داده‌ها، بیشتر از اینکه آزمون کمی صورت گیرد، مفید است. زمانی که هدف اصلی پژوهشگر ارائه یک نظریه است، روش نظریه پردازی داده بنیاد در دسته موثرترین و وسیع‌ترین مدل‌های مورد استفاده در اجرای پژوهش‌های کیفی است. نظریه پردازی داده بنیاد در معرفی، کاوش و مطالعات تشریحی برای پدیده‌ها و در جایی که پژوهش‌های کمی انجام شده است، مورد استفاده قرار می‌گیرد. پژوهشگر در این پژوهش با نمونه‌گیری هدفمند از نمونه‌های مورد نظر و پرسش درباره شرایط علی چابکی استراتژیک با تمرکز بر نوآوری در شرکت‌های صادرکننده مصاحبه‌ها را شروع نمود. در گام کدگذاری محوری ضمن پیش رفتن مصاحبه‌ها، ارتباط مقوله‌ها در نمونه‌گیری نسبی از کدهای مصاحبه‌ها تا حدودی مشخص گردید. در آخرین گام کدگذاری انتخابی، نمونه‌گیری گزینشی از مقولات به عمل آمد و با توجه به شرایط علی مطرح شده در ارتباط با چابکی استراتژیک با تمرکز بر نوآوری در شرکت‌های صادرکننده از نمونه‌ها در ارتباط با پدیده محوری، استراتژی‌ها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله گر و در نهایت پیامدها پرسیده شد و در مرحله تکمیلی با توجه به ادبیات علم مدیریت، شکل نهایی مدل تکمیل گردید.

## گام اول: کدگذاری باز

با شروع مرحله گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه، کار کدگذاری نیز آغاز می‌گردد. کدگذاری باز در واقع مراحل خرد کردن داده‌ها در واحدهای معنایی تفکیک شده است. وقتی در داده‌ها، پدیده‌های خاصی را مشخص نمودیم، آنگاه می‌توان مفاهیم را بر محور آن‌ها گروه بندی کنیم. مفاهیم، پایه‌های اساسی ساختن نظریه به شمار می‌روند. کدگذاری باز در روش نظریه پردازی داده بنیاد، روندی است که در آن

مفاهیم شناسایی می‌شوند و بر حسب خصوصیات و ابعادشان گسترش می‌یابند. روش‌های تحلیل که به وسیله آن‌ها این اقدامات انجام می‌شود شامل پرسیدن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، حوادث و دیگر حالت‌های پدیده‌ها برای کسب مشابهت و تفاوت‌ها است.

## جدول ۱

کدگذاری باز چابکی استراتژیک مبتنی بر نوآوری

مقوله‌های فرعی	کدهای باز	مقوله‌های فرعی	کدهای باز
توجه مدیریت ارشد به استراتژی مداری	دیدگاه بلندمدت مدیران ارشد بازبینی دوره‌ای استراتژی‌های سازمانی در نظر گرفتن چشم اندازهای مناسب توسط مدیران	ارتباطات شبکه‌ای داخل به خارج و بالعکس	استفاده از نظرات سازمان‌ها برای تغییرات مختلف استفاده از نظرات مشتریان برای تغییرات مختلف ارتباط شبکه‌ای بین ذینفعان مختلف
حمایت سازمان از استراتژی‌های توسعه	پشتیبانی از توسعه سازمان در ابعاد مختلف حمایت مدیریت از چشم اندازهای انتزاعی پشتیبانی از استراتژی‌های بازاریابی صادرات	جسارت و وابستگی مدیریت ارشد	بی پروا بودن مدیر در مقابل انتقادات دیدگاه آرمانگرایانه و بلندپروازی مدیریت ارشد پاسخگویی مدیریت ارشد نسبت به عملکرد وحدت در هدف هم نواختی در فرآیندها انسجام در هماهنگی
دیدگاه بلندمدت در بین مدیران ارشد	تدوین اهداف سازمانی با افق بلندمدت تفکر استراتژیک مدیران ارشد برنامه ریزی مبتنی بر منابع استراتژیک	یکپارچگی سازمانی	مستندسازی دانش بازار
مستندسازی دانش بازار	ثابت اطلاعات مربوط به مشتری ثابت اطلاعات توسعه محصول مستندسازی اطلاعات رقبا	فضای باز و آزمایشگری در سازمان	بهینه
تمرکز بر جذب دانش رقبا	بهینه‌سازی اطلاعات پایش بازار رقبا و ثبت آمار توسعه محصول با توجه به دانش کسب شده از رقبا	وجود دیدگاه سیستمی در سازمان	نگاه کلی نگر به کل اجزای سازمان از تولید تا فروش و بقیه فرآیند تلاش تمامی کارکنان از پایین تا بالا دیدگاه منسجم و یکپارچه در بین کارکنان
نگاه اشتراک دانش در بین فرآیندها	وجود دانش در کانال‌های مختلف سازمان همکاری بین فرآیندی برای بهبود هم افزایی به اشتراک گذاری دانش در بین واحدهای مختلف سازمان	پاسخگویی به عرضه و تقاضای نامتوازن بازار	برنامه ریزی تولید انعطاف پذیر سیستم‌های تولید به موقع برنامه ریزی مناسب موجودی
تمایل به نوآوری	استفاده از ایده‌های عملی در طراحی و توسعه محصول تقویت فرآیند تحقیق و توسعه برای بهبود نوآوری	انعطاف پذیری نرم افزاری	کارایی سیستم اطلاعات سازمان استقرار سیستم‌های مدیریت دانش توسعه توان نرم افزاری سازمان
ریسک پذیری	تغییرات همیشگی در ارائه محصولات و خدمات گرایش مدیریت عالی در تحمل یا عدم تحمل شکست تحمل ریسک‌ها و پذیرش شکست موقتی تعهد منابع بزرگ در جهت به دست آوردن بازدهی بالا	هماهنگی لجستیکی با شرکای خارجی	ارتباط با شرکا با توجه به حلقه‌های زنجیره تامین ارتباط از طریق کانال‌های توزیع شرکای خارجی
پیشتازی	سرمایه گذاری بر روی فرصت‌های بازار دوراندیشی برای به دست آوردن فرصت‌ها پیش بینی بازارهای نوظهور	تبادل داده‌ها با شرکای خارجی	همکاری فناورانه با شرکای خارجی همکاری اجرایی با شرکای خارجی مشورت با شرکای خارجی

رقابت تهاجی	شدت تلاش شرکت برای پیشروی در عملکرد	تاکید بر تدارکات پایدار با تامین کننده	یکپارچه سازی خدمات لجستیکی در طول زنجیره تامین تعامل نزدیکتر با تامین کنندگان
چندمهارته بودن کارکنان	تاکید بر گردش شغلی برای تقویت مهارت در نظر گرفتن دوره های توانمندسازی کارکنان وجود کارکنان انعطاف پذیر در شرکت	تاکید بر طراحی پایدار با تامین کننده	استفاده از نظرات تامین کننده در طراحی محصول استفاده از ظرفیت تامین کننده در طراحی محصول استفاده از توانمندی تامین کننده در طراحی محصول
تاکید بر استراتژی مدیریت استعداد	استخدام نیروی کار حرفه ای جدید توجه به نیازهای آینده کارکنان برای موقعیت شغلی	تاکید بر توزیع پایدار با تامین کننده	کانال های مناسب تامین ارتباط اثربخش با تامین کننده
منتورینگ سازمانی	شناسایی مهارت های اساسی کارکنان پشتیبانی حرفه ای از مسیر شغلی کارکنان ترسیم مسیر برای رسیدن به اهداف شغلی	هشدار زود هنگام استراتژیک	توزیع مناسب محصول با توجه به زمان در دسترس ارزیابی انحرافات استراتژی های تدوین شده بررسی نقاط بحرانی عدم دستیابی به استراتژی های تدوین شده
قابلیت های سازمان	تحقیق، ممیزی، جمع آوری داده و فرایندهای هوشمند	وعده های استراتژیک	فرصت طلبی استراتژیک
تجهیزات انعطاف پذیر مبتنی بر فناوری جدید	حفاظت از مهارت های تکنولوژی اصلی ایجاد ارتباط بین تحقیق و توسعه و علوم پایه توان عملیاتی بسیار بالا را با فضای بسیار کم ماشین آلات و تجهیزات هوشمند ماشین آلات سازگار با هوش مصنوعی	کنترل استراتژیک	نزدیکی به بازار انطباق پذیری استراتژیک کنترل در اجرای استراتژی های تدوین شده نظارت و پایش استراتژی تدوین شده کنترل هشدارهای ویژه
انتقال تکنولوژی با توجه به ضعف فرآیند تولید	خرید تکنولوژی های انحصاری	بهره برداری	اجرای ایده های عملی و کاربردی برای توسعه محصول
وارد کردن مشتری ها در فرآیند نوآوری	پوشش نقاط ضعف با استفاده از تکنولوژی تولید محصول با توجه به استفاده از نظرات مشتری در طراحی محصول	اکتشاف	اعمال نوآوری در ساخت محصولات جدید اعمال نوآوری در ارائه خدمات جدید ارائه ایده های عملی و کاربردی برای نوآوری در محصول
طراحی و توسعه محصولات مشترک	اعمال مولفه های شکست محصول با توجه به ویژگی های مشتری استفاده از ایده های مشتری برای توسعه ویژگی های محصول همکاری با شرکت ها برای تولید محصولات و خدمات جدید همکاری با شرکت ها برای طراحی محصولات و خدمات جدید همکاری با شرکت ها برای توسعه محصولات و خدمات جدید	بهبود سهم بازار	ارائه ایده های عملی و کاربردی برای نوآوری در خدمات
بهبود شاخص های مالی	افزایش روند سود خالص طی سری زمانی کاهش هزینه های عملیاتی افزایش فروش	خلق بازار جدید	کشف ایده های خلاق برای توسعه محصولات در آینده افزایش فروش خجمی محصول رشد بازار سازمان در راستای رشد فروش تسخیر بازارهای جدید
رضایت مصرف کننده	افزایش رضایت مشتری از محصولات شرکت		شناسایی بازارهای بکر و دست نخورده استفاده از خروجی تیم مطالعه بازار برای خلق بازار بازارهای هدف جدید با تاکید بر مولفه های متمایز استفاده از استراتژی های رقابتی متمایز

تکرار رفتار خرید توسط مشتری	بی تاثیر کردن فعالیت‌های رقبا	نظارت بر بازار بررسی فرایند و سیر تحولی کسب و کار رقبا
حمایت مشتری بعد از خرید محصولات	تسخیر بازار جدید	شناسایی کسب و کارهای فعال بازار استراتژی انحصاری گرفتن بازار طراحی متفاوت و متمایز محصول برای احاطه بازار بازبینی استراتژی‌های بازاریابی برای ورود
ویژگی‌های منحصر به فرد تولید تخصص و مهارت فرآیندهای سازمان ارتباطات اثربخش فرآیندهای سازمانی	تغییرات سریع فناوری نسبت به بازار	آهنگ سریع‌تر تغییرات فناوری نسبت به ویژگی‌های بازار
اشباع بازار توسط رقبا در سریع‌ترین زمان	تغییرات سریع فناوری نسبت به بازار	آهنگ سریع‌تر تغییرات فناوری نسبت به استراتژی‌های مدون
شناسایی بازارهای هدف توسط رقبا		آهنگ سریع‌تر تغییرات فناوری نسبت به ویژگی‌های مشتری
شناخت رقبا تسبب به بازارهای موجود	تغییرات سریع فناوری نسبت به محصول	چرخه عمر کوتاه محصول با توجه به ورود فناوری تغییرات اجباری ویژگی‌های محصول با تغییر فناوری
تغییر شاخص‌های ظاهری مورد نظر مشتری در ارتباط با محصول	تغییرات سریع فناوری نسبت به محصول	تغییر نظرات مصرف کننده با توجه به سرعت تغییر فناوری
تغییر شاخص‌های عملکردی مورد نظر مشتری در ارتباط با محصول	تغییرات سریع فناوری نسبت به تغییرات سازمان	ارتباط نزدیک با توسعه تکنولوژیکی عدم تطابق فرآیندهای سازمان با توجه به تغییرات فناوری
تغییر شاخص‌های فنی مورد نظر مشتری در ارتباط با محصول	تغییرات سریع فناوری نسبت به تغییرات سازمان	لزوم ایجاد تغییرات فناوری در سازمان با توجه به تغییرات فناوری
تنوع عوامل روانشناختی بازار هدف	تغییرات سریع فناوری نسبت به تغییرات سازمان	ارزش گذاری مبتنی بر مشتری
تنوع عوامل رفتاری بازار هدف	تغییرات سریع فناوری نسبت به تغییرات سازمان	قیمت گذاری مبتنی بر ارزش
تغییر بخش بندی مشتریان در بازار هدف در زمان‌های کوتاه	سیاست قیمت گذاری	قیمت گذاری مبتنی بر عملیات
افزایش هزینه‌های مصرفی تولیدکننده	تخصص یافتگی سازمان	خبرگی سازمان در تولید محصول منطبق با نیاز مشتری
افزایش هزینه‌های مرتبط با نیروی کار		مهارت سازمان برای شناسایی نیازمندی‌های بازار
افزایش هزینه‌های پیش بینی نشده تولید		توان رقابتی سازمان در مقایسه رقبا
عوامل روانی بازار به دلیل تغییرات پیش بینی نشده	تغییرات سریع فناوری نسبت به تغییرات سازمان	ارائه محصولات فراتر از انتظارات مشتری پشتیبانی و خدمات پس از فروش
رفتار تقلیدی مصرف کننده در راستای تغییرات بازار	تغییرات سریع فناوری نسبت به تغییرات سازمان	کیفیت متمایز محصول نسبت به محصولات مشابه در بازار
رکود بازار با توجه به تغییرات پیش بینی نشده	تغییرات سریع فناوری نسبت به تغییرات سازمان	
توسعه برند سازمان	تغییرات سریع فناوری نسبت به تغییرات سازمان	
تاکید سازمان بر تقویت تصویر برند	تغییرات سریع فناوری نسبت به تغییرات سازمان	
افزایش آگاهی مصرف کننده با توجه به ویژگی‌های برند	تغییرات سریع فناوری نسبت به تغییرات سازمان	

### گام دوم: کدگذاری محوری

کدگذاری محوری عبارت است از سلسله رویه‌هایی که با آن‌ها پس از کدگذاری باز با برقراری ارتباط بین مقوله‌ها به شیوه‌های جدید اطلاعات با یکدیگر مربوط می‌شوند. اینگونه مشخص کردن ویژگی‌های مقوله در واقع به آن دقت و ظرافت می‌بخشد. اگرچه کدگذاری باز و محوری رویکردهای تحلیلی متفاوتی هستند، اما وقتی پژوهشگر به کار تجزیه و تحلیل مشغول است، به طور منظم از یکی به دیگری می‌پردازد. در نظریه پردازی داده بنیاد، مقولات فرعی را در یک رشته ارتباط به یک مقوله دیگر ربط می‌دهیم که بیانی از شرایط علی، پدیده محوری، شرایط حاکم، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها است.

## جدول ۲

کدگذاری محوری چابکی استراتژیک مبتنی بر نوآوری

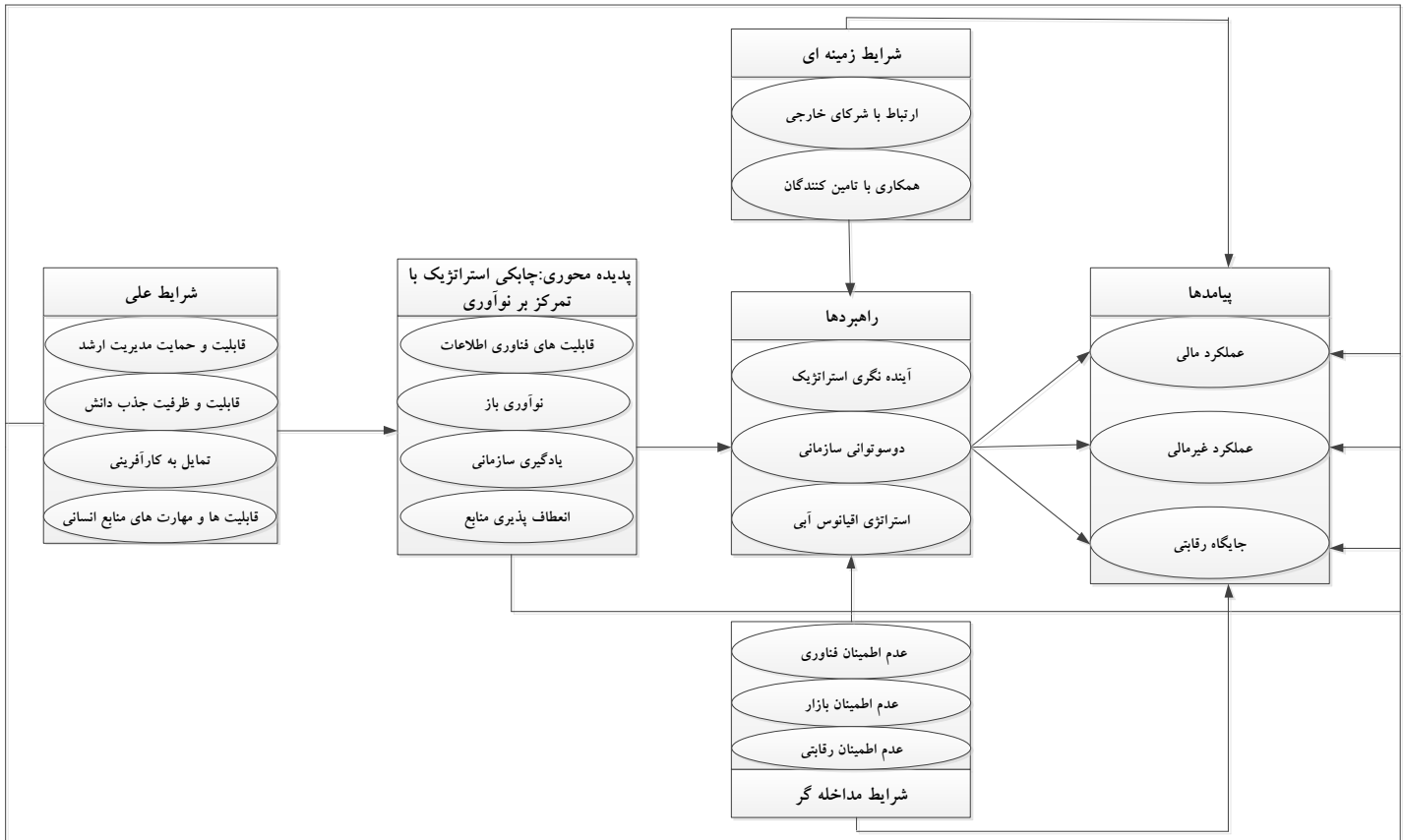
مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
قابلیت و حمایت مدیریت ارشد	توجه مدیریت ارشد به استراتژی مداری حمایت سازمان از استراتژی‌های توسعه دیدگاه بلندمدت در بین مدیران ارشد	همکاری با تامین کنندگان	تاکید بر تدارکات پایدار با تامین کننده تاکید بر طراحی پایدار با تامین کننده تاکید بر توزیع پایدار با تامین کننده
قابلیت و ظرفیت جذب دانش	مستندسازی دانش بازار تمرکز بر جذب دانش رقبا نگاه اشتراک دانش در بین فرآیندها	آینده نگری استراتژیک	هشدار زودهنگام استراتژیک وعده‌های استراتژیک کنترل استراتژیک
تمایل به کارآفرینی	تمایل به نوآوری ریسک پذیری پیشتازی رقابت تهاجی	جایگاه رقابتی	شناساندن علامت تجاری سیاست قیمت گذاری تخصص یافتگی سازمان تمایز در کیفیت و خدمات خلق بازار جدید
قابلیت‌ها و مهارت‌های منابع انسانی	چندمهارته بودن کارکنان تاکید بر استراتژی مدیریت استعداد منتورینگ سازمانی	استراتژی اقیانوس آبی	بی تاثیر کردن فعالیت‌های رقبا تسخیر بازار جدید
قابلیت‌های فناوری اطلاعات	قابلیت‌های تکنولوژیکی سازمان تجهیزات انعطاف پذیر مبتنی بر فناوری جدید انتقال تکنولوژی با توجه به ضعف فرآیند تولید	عدم اطمینان فناوری	تغییرات سریع فناوری نسبت به بازار تغییرات سریع فناوری نسبت به محصول تغییرات سریع فناوری نسبت به تغییرات سازمان
نوآوری باز	وارد کردن مشتری‌ها در فرایند نوآوری طراحی و توسعه محصولات مشترک ارتباطات شبکه‌ای داخل به خارج و بالعکس	عدم اطمینان بازار	نااطمینانی از ویژگی‌های بازار هدف نوسان قیمت تمام شده محصول واکنش غیرمنتظره بازار
یادگیری سازمانی	جسارت و وابستگی مدیریت ارشد انتقال و یکپارچگی سازمانی فضای باز و آزمایشگری در سازمان وجود دیدگاه سیستمی در سازمان	عدم اطمینان رقابتی	ورود رقبا به بازار در سریع‌ترین زمان تغییر علایق و سلیقه مشتری بهبود سهم بازار بهبود شاخص‌های مالی رضایت مصرف کننده توانمندی داخلی سازمانی بهره برداری اکتشاف
انعطاف پذیری منابع	پاسخگویی به عرضه و تقاضای نامتوازن بازار انعطاف پذیری نرم افزاری	عملکرد مالی	
ارتباط با شرکای خارجی	هماهنگی لجستیکی با شرکای خارجی تبادل داده‌ها با شرکای خارجی	عملکرد غیرمالی	

## گام سوم: کدگذاری انتخابی

در این گام با توجه به علل و دلایل کدگذاری شده در دو مرحله قبیل یعنی کدگذاری باز و کدگذاری محوری، از راه‌های مدیریت این علل، کدگذاری انتخابی به عمل آمده است. در شکل نهایی مدل چابکی استراتژیک با تمرکز بر نوآوری در شرکت‌های صادرکننده با رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد با توجه به نمونه گیری انجام شده و ادبیات علم مدیریت به دست آمده است که در شکل ۱ نشان داده شده است:

## شکل ۱

مدل چابکی استراتژیک با تمرکز بر نوآوری در شرکت‌های صادراتی استان گیلان با رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد



### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس آمار به دست آمده، طی چند دهه اخیر توجه به رشد و توسعه صادرات کالاهای غیرنفتی در ایران فقط زمانی قوت گرفته که صادرات نفت خام و درآمدهای حاصل از فروش نفت خام به گونه‌ای دستخوش رکود یا کاهش شده و فقط به دنبال بروز چنین شرایط بحرانی، تلاش برای رشد و توسعه صادرات غیرنفتی انجام شده است. با وجود آثار و پیامدهای اتکا به درآمدهای حاصل از نفت خام و تأکید همه بر توسعه صادرات غیرنفتی، هنوز باور و عزم ملی برای رشد و توسعه صادرات در جامعه وجود ندارد زیرا هنوز بخشی از بدنه اجرایی و تصمیم‌گیری کشور و مردم نسبت به صادرات و صادرکننده دید چندان مثبتی ندارند. در چنین شرایطی طبیعی است که تصمیماتی اتخاذ شود که اگر به زیان صادرات و در راستای تنبیه صادرکننده و محدود کردن صادرات نباشد مطمئناً به سود صادرات و در راستای تشویق صادرکننده و توسعه صادرات نیز نخواهد بود. بنابراین پیش از هر مشکلی باید مشکل نبود فرهنگ صادرات و عزم ملی برای توسعه صادرات را برطرف کرد. استان گیلان یکی از استان‌هایی است که با توجه به دارا بودن مرزهای زمینی و دریایی با کشورهای اروپایی و آسیایی از ظرفیت بالقوه‌ای برای صادرات برخوردار است، اما در عمل صادرات استان گیلان با توجه به این ویژگی منحصر به فرد مطلوب نبوده است. البته در برخی از موارد آمار و ارقام طرف دیگر سکه را نشان می‌دهد. علیرغم مشکلات متعدد و تحریم‌ها رشد ۱۶ درصدی صادرات و ۷۴ درصدی درآمد گمرکات استان را داشتیم به‌گونه‌ای سال گذشته این هدف‌گذاری ۵۰۰ میلیون دلار بود اما رقم صادرات غیرنفتی محقق شده استان به بیش از ۵۸۰ دلار رسید. در سه ماه نخست سال جدید ۱۹۹ میلیون و ۴۷۰ هزار دلار صادرات از استان گیلان انجام شده است. بنا بر گفته رئیس سازمان صمت استان گیلان در استان گیلان در طی این مدت هزار و ۵۱۶ ثبت سفارش در استان گیلان انجام شده که در این حوزه گیلان دارای رتبه دو کشور و در خصوص پاسخگویی به ثبت سفارش در کشور دارای رتبه اول هستیم. در حوزه صادرات کشورهای اوراسیا بیشترین میزان صادرات

مربوط به کشور روسیه و با ۳۶۷ میلیون دلار بوده و بعد از روسیه جمهوری اسلامی ایران دارای رتبه دوم بوده و استان گیلان با ۵۳ درصد صادرات به کشورهای اوراسیا در کشور دارای رتبه اول کشوری است. ورود به اتحادیه اقتصادی اوراسیا از اتفاقات خوبی بوده که برای جمهوری اسلامی افتاده است ولی به گفته کارشناسان باید در مورد تعداد کالایی که ما می‌توانیم صادر کنیم و تعداد کالایی که کشورهای دیگر منطقه اوراسیا می‌توانند به کشور ما صادر کنند، مطالعات خوبی انجام دهیم.

در چهار ماه نخست سال جدید ۱۶۲ میلیون دلار صادرات انجام شده که در این خصوص با افزایش ۲۶ درصدی مواجه بودیم. اقتصاد بسیاری از کشورهای دنیا در دوران کرونا با آسیب جدی وارد شده و صادرات و واردات کشورها را تحت تأثیر قرار داد ولی به گفته ناظر گمرکات گیلان در دو ماه کرونا در کشور با کاهش صادرات و در گیلان با افزایش مواجه بودیم. به گفته مسئولین بیشترین میزان صادرات ایران از گمرکات گیلان به کشورهای روسیه و آذربایجان بوده و محصولات کشاورزی بیشترین کالای صادر شده از گیلان بوده است. همچنین در سال جدید ۲۷۸ میلیون دلار واردات از کشور روسیه صورت گرفته است که بیشترین محصولات وارد شده به کشور غلات، جو و گندم بوده است که بسیار می‌تواند برای استان مثمر ثمر واقع شود. بندر آستارا یکی از مهم‌ترین بنادر کشور در حوزه صادرات و واردات کالا در گیلان است ولی بنا بر نظرات کارشناسان یکی از مشکلات موجود در بنادر استان عدم تخلیه بار سریع بوده است به همین منظور با وزارت راه راینی‌های لازم انجام شده تا تخلیه بار با بنادر گیلان از جمله آستارا با سرعت بیشتری انجام شود زیرا آستارا شاه راه ورودی است و باید مرز آستارا برای صادرات پویا نگه داشته شود. یکی از مهم‌ترین هدف‌گذاری‌ها در استان گیلان رسیدن میزان صادرات به ۶۰۰ میلیون دلار است و بر اساس گزارش‌های اعلام شده در حوزه صادرات با ۲۶ درصد افزایش مواجه بودیم، اما هنوز به هدف‌گذاری ۶۰۰ میلیون دلاری نرسیده و از برنامه‌های خود عقب هستیم. استان گیلان دارای محصولات کشاورزی، صنایع دستی و دیگر محصولات ارزشمند است ولی علیرغم اینکه بیشترین محصول صادر شده از استان مربوط به کشاورزی بوده است این روند باید تغییر کند. در این راستا بیشترین مبادلات تجاری در استان‌های شمالی با کشورهای روسیه، قزاقستان، آذربایجان و ارمنستان بوده است که این امر نشان می‌دهد اتحادیه اوراسیا چقدر می‌تواند برای رشد اقتصادی کشور و گیلان مثمر ثمر مواقع شود.

در حوزه صادرات و واردات در بندر انزلی ۶۸ درصد، کاسپین ۲۰۰ درصد و آستارا ۴۲ درصد پیشرفت داشتیم که بیشترین میزان صادرات در حوزه غلات ۱۰۰ درصد پیشرفت داشته و بعد از آن روغن خوراکی ۱۸ درصد محصول کشاورزی پیشرفت داشتیم. استان گیلان به دلیل وجود دریای خزر یکی از مهم‌ترین آبراه‌های اقتصادی ایران است ولی در دریای خزر ۲۳ درصد ناوگان داخلی و مابقی خارجی هستند که باید به آن توجه شود. مدیرکل بنادر و دریانوردی استان گیلان می‌گوید عمده کالاهای صادر شده در سه ماه نخست امسال مربوط به محصولات کشاورزی بوده است و باید زیرساخت و تجهیزات را فراهم و اقدامات لازم در این خصوص مانند اسکله‌های ذخیره کالا تشکیل شده است. در استان گیلان و در سال گذشته ۹۸ میلیون دلار گیلان صادرات داشته که این امر در سال جدید به ۱۲۰ میلیون دلار رسیده که این امر نشان می‌دهد در حوزه صادرات با افزایش ۲۲ درصدی مواجه بودیم. بنا بر اعلام سرپرست وزارت صمت نکته اتکا جمهوری اسلامی در تأمین کالاهای اساسی مرزها و بنادر شمالی است به همین منظور ۱۷ تعاونی مرزنشین با جمعیت ۵۰۰ هزار نفر در شهرهای مرزنشین گیلان تشکیل شده بین ۸۰ تا ۸۶ وضعیت صادرات خوب بود و درآمد حاصله بسیار خوب بوده است ولی در طی این سال‌ها علیرغم اینکه تعاونی‌ها معافیت داشتند ولی برای تعاونی‌های مرزنشین این امر محقق نشده است. با توجه به نتایج بدست آمده از این پژوهش برای بهبود صادرات علاوه بر توانمندی و بهبود ظرفیت شرکت‌های صادرکننده باید اقدامات پشتیبان نیز توسط نهادها و سازمان‌های نظارتی انجام شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود بازارهای هدف صادراتی توسط سازمان توسعه تجارت ایران با همکاری اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران و تشکلهای صادراتی شناسایی شوند. همچنین بازارهای هدف با توجه به معیارهای مختلف مانند اشتراکات، همسایگی، موافقت‌نامه‌ها، مزیت‌های اقتصادی و سطح

روابط سیاسی اولویت‌بندی شوند. همچنین برای کالاهای صادراتی کشور در سه سطح محصول، بنگاه و ملی برندسازی صورت گیرد. نقش دولت نیز در توسعه صادرات غیرقابل چشم‌پوشی است و در این راستا تبلیغات و بازاریابی کلان در بازارهای هدف برای برندهای ملی توسط دولت انجام شود. بانک‌ها و نهادهای مالی اعتباری نیز باید برای کمک به توسعه صادرات اقداماتی مانند تامین نقدینگی و سرمایه در گردش واحدهای تولیدی و صادراتی را به طور مناسب انجام دهند. همچنین ریسک‌های سیاسی و تجاری صادرات توسط صندوق ضمانت صادرات ایران با کارمزد یک درصد و کمتر پوشش داده شود. همچنین با استفاده از منابع صندوق توسعه ملی علاوه بر افزایش سرمایه‌های بانک توسعه صادرات ایران و صندوق ضمانت صادرات ایران، اعتبارات موردنیاز ارزی و ریالی واحدهای تولیدی و صادراتی پرداخت شود. همچنین صادرات از پرداخت مالیات بر ارزش افزوده به‌طور کامل معاف شود، زیرا فرآیند پرداخت مالیات بر ارزش افزوده و نیز فرآیند استرداد آن به صادرکنندگان، صادرات را دچار چالش کرده است. از سوی دیگر باید از ظرفیت‌های دیپلماسی سیاسی کشور و روابط خارجی وزارت امور خارجه و نمایندگی‌های سیاسی ایران در سراسر جهان و نیز ظرفیت رایزنان بازرگانی و فرهنگی کشور جهت توسعه صادرات استفاده شود.

هر پژوهش دارای یک سری محدودیت است که این پژوهش نیز عاری از محدودیت نمی‌باشد. در این پژوهش از روش نظریه پردازی داده بنیاد مدلی برای چابکی استراتژیک با تمرکز بر نوآوری ارائه شده است که پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از سایر روش‌های کیفی مانند فراترکیب، تحلیل محتوا و پدیدارشناسی استفاده شود. محدودیت دیگر پژوهش اتکای صرف به مصاحبه‌ها بوده و آمار و ارقام صادرات و مستندات حوزه صادرات استان گیلان مورد بررسی قرار نگرفته است، از این رو پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از طریق رویکرد تحلیل محتوا به داده کاوی متون و اسناد مربوط در حوزه صادرات شرکت‌های صادراتی استان گیلان پرداخته شود.

## 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 این پژوهش تمامی موازین 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



- Abbasi, H., & Fattahian, N. (2018). The Impact of Strategic Learning on Organizational Performance with the Mediating Role of Strategic Agility (Case Study: Sports and Youth Departments of Hamadan and Kermanshah Provinces). *Contemporary Research Journal in Sports Management*(15), 29-43. [https://smms.basu.ac.ir/article\\_2442.html](https://smms.basu.ac.ir/article_2442.html)
- Abrokwah-Larbi, K. (2024). Transforming Metaverse Marketing Into Strategic Agility in SMEs Through Mediating Roles of IMT and CI: Theoretical Framework and Research Propositions. *Journal of Contemporary Marketing Science*, 7(1), 56-83. <https://doi.org/10.1108/jcmars-08-2023-0034>
- Arsawan, I. W. E., Hariyanti, N. K. D., Atmaja, I. M. A. D. S., Suhartanto, D., & Koval, V. (2022). Developing Organizational Agility in SMEs: An Investigation of Innovation's Roles and Strategic Flexibility. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 8(3), 149. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030149>
- Aswan, A. (2023). Moderation Role of Strategic Agility in the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage in SMEs. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(1), 125-142. <https://doi.org/10.18196/mb.v14i1.16242>
- Chaney, D., Carrillat, F. A., & Zouari, A. (2019). Uncovering institutional orientation as a new strategic orientation in industrial marketing. *Industrial Marketing Management*, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.011>
- Gielnik, M., Uy, A. M., Funken, R., & Bischoff, K. M. (2017). Boosting and sustaining passion: A long-term perspective on the effects of entrepreneurship training. *Journal of Business Venturing*, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.02.003>
- Gilan Chamber of Commerce Website. (2018). <https://iccimguil.ir/>
- 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. <https://doi.org/10.22070/cs.2022.15485.1189>
- Khan, S. H., Majid, A., & Yasir, M. (2021). Strategic renewal of SMEs: the impact of social capital, strategic agility and absorptive capacity. *Management Decision*, 59(8), 1877-1894. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2019-1722>
- Kohtamaki, M., Parida, V., Patel, P. C., & Gebauer, H. (2020). The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization. *Technological and Social Change*, 151. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119804>
- Miri Rami, S. F., Delgoshaei, Y., & Mahmoudi, A. H. (2022). Identification and Analysis of Effective Factors on the Strategic Intelligence of Education Districts Managers of Tehran City and Provide an Appropriate Model [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 5(1), 113-125. <https://doi.org/10.61186/ijes.5.1.113>
- Ozaralli, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.899>
- Papla, R., Yeltayeva, D., & Pak, D. (2022). Strategic Agility in the Context of Smes. *Interconf*(19(99)), 102-109. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2022.012>
- Pilpa, H., & Farokhian, S. (2020). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance with the Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Applied Research in Management and Accounting*(17), 96-110. <https://www.sid.ir/paper/398914/fa>
- Posch, A., & Garaus, C. (2019). Boon or Curse? A Contingent View on the Relationship between Strategic Planning and Organizational Ambidexterity. *Long Range Planning*, 1-56. [https://www.researchgate.net/publication/335058370\\_La\\_creacion\\_de\\_valor\\_a\\_traves\\_de\\_la\\_planeacion\\_estrategica\\_en\\_microempresas\\_emprendedoras](https://www.researchgate.net/publication/335058370_La_creacion_de_valor_a_traves_de_la_planeacion_estrategica_en_microempresas_emprendedoras)
- Rezazadeh, M. (2016). *Analysis of the Impact of Brand Equity on the Growth of Small and Medium Enterprises Considering the Mediating Role of Brand Trust (Case Study: Small and Medium Enterprises in Rasht)* [Master's Thesis, Zanjan University of Azad. <https://civilica.com/doc/396666/>
- Ribeiro, V. (2024). Procurement Outsourcing Strategies and Organizational Agility: A Comparative Analysis of Pharmaceutical Companies in Brazil. *Global Journal of Purchasing and Procurement Management*, 3(1), 28-41. <https://doi.org/10.47604/gjppm.2468>
- Rožman, M., Tominc, P., & Štrukelj, T. (2023). Competitiveness Through Development of Strategic Talent Management and Agile Management Ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(3), 373-393. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaev, Z., Ferrarise, A., & Czinkotae, M. R. (2020). Strategic agility in international business: A conceptual framework for "agile" multinationals. 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100737>
- Yang, Y., Lee, P., & Cheng, T. (2015). Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A frontline employee perspective. *International Journal of Production Economics*, 1-14. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/15344843211024028>
- Zaki Poor, M., Rostami, M., & Saei Nia, H. (2016). Enhancing Organizational Agility Through Human Resource Management Functions (Case Study: Rail Industry Development Company). *Quarterly Journal of Human Resource Studies*, 6(19), 27-45. [https://www.jhrs.ir/article\\_65344.html](https://www.jhrs.ir/article_65344.html)