



**APPLIED RESEARCH PAPER (Humanities & Marine Management)**

## Business Firms Typology in Context of Exposure to the Covid-19 Pandemic; Based on a Study of Iranian Sea Product Exporter Firms

**Asgar Rashnoodi<sup>1</sup>, Aliashraf Ahmadian<sup>2,\*</sup>**

<sup>1</sup> Department of Business Management, Faculty of Economics, Khorramshahr University of Marine Sciences and Technology, Khorramshahr, Iran

<sup>2</sup> Ph.D. in Business Administration from the University of Tehran, Marketing instructor, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

**Code:** A-10-1436-4

**Article History:**

Received: 09/04/2021

Revised: 06/09/2021

Accepted: 03/07/2021

**Keywords:**

Covid- 19 Pandemic  
Business Typology  
Critical Success Factors  
Seafood Exporters  
Iran

\*Corresponding author:

[aliashrafahmadian@ut.ac.ir](mailto:aliashrafahmadian@ut.ac.ir)

**id** 0000-0001-7579-3138

**doi** 10.52547/joc.12.47.93

### ABSTRACT

**Background and Theoretical Foundations:** Familiarity with the strategies of entering global markets is one of the essential components of a firm success in achieving a more significant market share, which they use to overcome the uncertainty caused by the unknown environment, especially in critical situations. The primary purpose of this study is to identify the essential factors of success in selecting strategies to enter foreign markets and has been formulated based on the analysis of companies exporting the country's marine industry.

**Methodology:** First, by studying the library of internationalization strategies of firms as well as the vital factors of success in choosing a plan in this field, and using mixed-method research (qualitative-quantitative) in 30 companies exporting seafood through a multiple case study and tested with Theme analysis method, fuzzy Delphi technique, structural-interpretive modeling, and partial least squares technique have been analyzed and prioritized. Then, businesses are categorized in terms of facing the Covid-19 pandemic, and the critical success factors for the strategy selection process are examined.

**Findings:** Based on the research findings, the strategies used by the exporter firms are: export, foreign direct investment, license, and strategic alliances. The results also show that the motivation of business managers, technological advancement level of readiness for internationalization, inter-firm relationships, and innovativeness are among the vital factors of success in choosing a strategy to enter the market.

**Conclusion:** Opportunity-creator firms have innovative and global managers, and based on this, a new classification of firm managers and their approaches is presented.

93©2021 JOC. All rights reserved



**NUMBER OF TABLES**

**11**



**NUMBER OF FIGURES**

**3**



**NUMBER OF REFERENCES**

**90**

مقاله کاربردی (علوم انسانی و مدیریت دریا)

گونه‌شناسی بنگاه‌های کسب و کار از حیث مواجهه با پاندمی کووید ۱۹؛ براساس مطالعه بنگاه‌های صادرکننده

محصولات دریایی ایران

اصغر رشنودی ۱، علی اشرف احمدیان ۲\*

<sup>۱</sup> گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر، خرمشهر، ایران

<sup>۲</sup> دکترای مدیریت بازرگانی از دانشگاه تهران، مدرس دانشگاه، تهران، ایران

اطلاعات مقاله

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۰  
تاریخ بازبینی: ۱۴۰۰/۰۶/۱۵  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۱۲

**پیشینه و مبانی نظری پژوهش:** آشنایی با شیوه‌های ورود به بازارهای جهانی یکی از مولفه‌های مهم موفقیت بنگاه‌ها در دستیابی به سهم بیشتری از بازارها است که از آن جهت غلبه بر عدم اطمینان ناشی از محیط ناشناخته استفاده می‌کنند و در تصمیم‌گیری‌های موفق تجاری بویژه در شرایط بحرانی نقش کلیدی ایفاء می‌کند. هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در زمینه انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی بوده و براساس مطالعه بنگاه‌های صادرکننده صنعت آبزیان کشور صورت‌بندی گردیده است.

**روش شناسی:** ابتدا با مطالعات کتابخانه‌ای راهبردهای بین‌المللی شدن بنگاه‌ها و همچنین عوامل حیاتی موفقیت در زمینه انتخاب راهبرد در این حوزه شناسایی و با استفاده از روش تحقیق آمیخته (کیفی - کمی) در ۳۰ مورد از شرکت‌های صادرکننده محصولات دریایی کشور از طریق مطالعه موردی چندگانه آزمون و با روش تحلیلتم، تکنیک دلفی فازی، مدلسازی ساختاری- تفسیری و تکنیک حداقل مجذورات جزئی تحلیل و اولویت‌بندی گردیده است. در ابتدا، بنگاه‌های کسب و کار از حیث مواجهه با پاندمی دسته‌بندی گردیده و سپس به بررسی عوامل حیاتی موفقیت پرداخته شده است.

**یافته‌ها:** بر مبنای یافته‌های تحقیق استراتژی‌های مورد استفاده بنگاه‌های صادرکننده کشور به‌ترتیب عبارتند از: صادرات، سرمایه گذاری مستقیم خارجی، اعطای امتیاز و ائتلاف‌های راهبردی. نتایج همچنین نشان می‌دهد، انگیزه مدیران بنگاه‌ها، ارتقاء تکنولوژیکی، سطح آمادگی برای بین‌المللی شدن، روابط بین‌بنگاهی و نوآوری محوری از جمله عوامل حیاتی موفقیت در زمینه انتخاب راهبرد جهت ورود به بازار می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** بنگاه‌های فرصت‌ساز دارای مدیران نوآور و جهانی جهانی‌نگر بوده‌اند و بر همین اساس طبقه‌بندی جدیدی از مدیران بنگاه‌ها و رویکردهای آنان ارائه شده است.

واژگان کلیدی:

پاندمی کووید ۱۹  
گونه‌شناسی بنگاه‌ها  
عوامل حیاتی موفقیت  
صادرکنندگان محصولات دریایی  
ایران

\*نویسنده مسئول

(aliashrafahmadian@ut.ac.ir)

## مقدمه

در شرایط پاندمی کووید ۱۹ را بررسی و تجزیه و تحلیل کند. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران بنگاه‌های ایرانی در تصمیم‌گیری برای ورود به بازارهای خارجی، برنامه‌ریزی‌های سیاست‌گذاران بنگاه‌های صادر کننده برای حضور بهتر بنگاه‌ها و همچنین آسیب‌شناسی رفتار راهبردی آنها در شرایط بحرانی مفید باشد.

## پیشینه و مبانی نظری پژوهش

واژه بین‌المللی‌سازی اولین بار توسط ولج و لئوسترین [۱۹] در سال ۱۹۸۸ مورد استفاده قرار گرفته است. بین‌المللی‌سازی فرایند افزایش درگیری در بازارهای بین‌المللی است. استراتژی کسب‌وکار، شامل استراتژی‌های مدیریت سازمانی و عملیاتی، استراتژی‌های بازار-محصول و استراتژی‌های تنوع می‌باشد [۲۰، ۲۱].

نتایج تعدادی از پژوهش‌های گذشته در مورد رفتار بین‌المللی شدن بنگاه‌ها، منجر به تلاش برای افزایش سهم بازار خارجی از طریق صادرات و دیگر طرق بین‌المللی شدن بر می‌گردد [۲۲-۲۴]. مدل تکاملی نشان می‌دهد، بنگاه‌هایی به سمت استراتژی‌های بین‌المللی شدن می‌روند که از وضعیت مناسبی در بازار داخلی برخوردار باشند [۲۵]. علی‌رغم طرفداری مستمر و حمایت از این مبحث توسط تعداد زیادی از محققان [۲۶، ۲۷]. برخی به انتقاد از آن پرداخته‌اند [۲۸-۳۱] در انتقاد از بین‌المللی شدن دلایلی ارائه نموده‌اند که از جمله می‌توان به مدل‌های تئوریک ضعیف و فقدان تطابق بین تئوری و عمل اشاره نمود [۲۶، ۳۲].

کویلو (۱۹۹۴) در تحقیقی عنوان می‌کند، به علت تمایل به غلبه بر عدم اطمینان محیطی شرایطی پدید آمده است که شرکت‌های دانش‌محور ایجاد شوند [۳۳]. نتایج مدل بل، کریک و یانگ (۲۰۰۴)، نشان می‌دهد، بنگاه‌های دانش‌محور و بنگاه‌های سنتی الگوها و فرایندهای بین‌المللی شدن متفاوتی دارند [۲۵]. استراتژی‌های بنگاه‌ها برای ورود به بازارهای خارجی را می‌توان بصورت شکل ۱ بیان نمود.

علاوه بر استراتژی‌های شکل ۱، بنگاه‌های کسب و کار از راهبردهای جدید دیگری نیز استفاده می‌کنند، از جمله آنها می‌توان به برندسازی مشترک، بازاریابی مشترک، توسعه مشترک و هم‌آفرینی ارزش اشاره کرد که بنگاه‌ها به تناسب از آنها استفاده کرده‌اند [۱۳، ۳۴]. برای بنگاه‌ها دنیای امروز وارد شدن به عرصه جهانی و رقابت در این محیط متلاطم تا حد زیادی به اندیشه‌های مدیران وابسته است. مدیران شرکت‌های دانش‌محور در این زمینه فعالتر بوده و بهتر عمل می‌کنند [۳۵-۳۸].

پای نهادن به عرصه تجارت و رقابت با دیگر کشورها در دستیابی به سهم بیشتری از بازارهای بین‌المللی مستلزم تحولات بنیادین در مدیریت بنگاه‌های اقتصادی است. از این منظر نیز صادرات موتور محرکه بنگاه‌های اقتصادی برای ورود آنها به عرصه رقابت بین‌المللی و در نتیجه بهبود و ارتقاء مدیریت در آنها محسوب می‌شود. دو عامل دولت و استراتژی‌های بنگاه‌ها ارکان اساسی توفیق در بازارهای جهانی است [۱]. جایگاه کشورهایی در این بازارها ارتقاء می‌یابد که در موقعیت بهتری برای مقابله با تهدیدها و بهره‌گیری از فرصت‌ها قرار دارند [۲]. شرکت‌ها جهت ورود در بازار کشورهای میزبان از استراتژی‌های ورود<sup>۱</sup> مختلفی استفاده می‌کنند که از آن جمله می‌توان از: صادرات<sup>۲</sup>، اعطای امتیاز<sup>۳</sup>، فرانچایزینگ<sup>۴</sup>، قرار داد مدیریتی<sup>۵</sup>، تولید قرار دادی<sup>۶</sup>، پروژه‌های اجرایی کلید در دست<sup>۷</sup>، سرمایه‌گذاری خارجی مستقیم<sup>۸</sup> که شامل الف: سرمایه‌گذاری مشترک<sup>۹</sup> ب: تأسیس یک واحد بامالکیت کامل<sup>۱۰</sup> و پیمان‌های استراتژیک<sup>۱۱</sup> نام برد [۳]. از طرفی پاندمی کووید ۱۹، همه جنبه‌های کسب و کار را تحت تأثیر قرار داده و تحولات شگرفی در حوزه‌های مختلف تولید، بازاریابی، منابع انسانی و ... را باعث شده است [۴-۶]. تعدیل نیروی انسانی، استفاده بیشتر از اینترنت و بازاریابی دیجیتال، کاهش ظرفیت تولید، تعطیلی و تغییر ظرفیت‌های تولید از اثرات بارز این پاندمی بوده است [۷-۱۰]. بررسی رفتار بنگاه‌ها در شرایط پاندمی کووید ۱۹، نحوه برخورد با شرایط و همچنین رویکرد آنها از حیث انتخاب راهبرد یا تاکتیک مختص شرایط بحرانی، از شکاف‌های پژوهشی این حوزه است که نیاز به بررسی و تحقیق دارد. از طرفی براساس تجارب مربوط به بحران‌های سابق نظیر بحران مالی غرب، یافته‌های پژوهشی حاکی از موفقیت بنگاه‌های دارای مدیران نوآور بوده است [۱۱-۱۳]. به عبارت بهتر، نوآوری محوری یکی از کلیدواژه‌های موفقیت در شرایط بحرانی عنوان شده است [۱۴-۱۶].

بنگاه‌های صادرکننده در صنعت آبریان ایران، طی سالیان گذشته با چالش‌های متعددی روبرو بوده‌اند. تحریم‌های غرب و مشکلات صادرات و نقل و انتقال پول، نوسانات ارزی، مشکلات مربوط به تأمین مالی صادراتی و قوانین و مقررات دست و پاگیر، تنها بخشی از چالش‌های مذکور است [۱۷، ۱۸]. چالش‌های فوق در کنار پاندمی کووید ۱۹، طی یک سال گذشته باعث نوسان در عملکرد صادراتی بنگاه‌های صادرکننده در این صنعت شده است. پژوهش حاضر در صدد است ضمن تحلیل رفتار بنگاه‌ها در شرایط پاندمی و روند عملکرد صادراتی آنها طی سال‌های گذشته، به بررسی انواع استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی در صنعت پرداخته و بویژه نحوه اولویت‌بندی راهبردی

7 Turnkey Operation

8 foreign Direct Investments

9 Joint venture

10 Wholly-owned subsidiaries

11 Strategic Alliances

1 Entry strategies

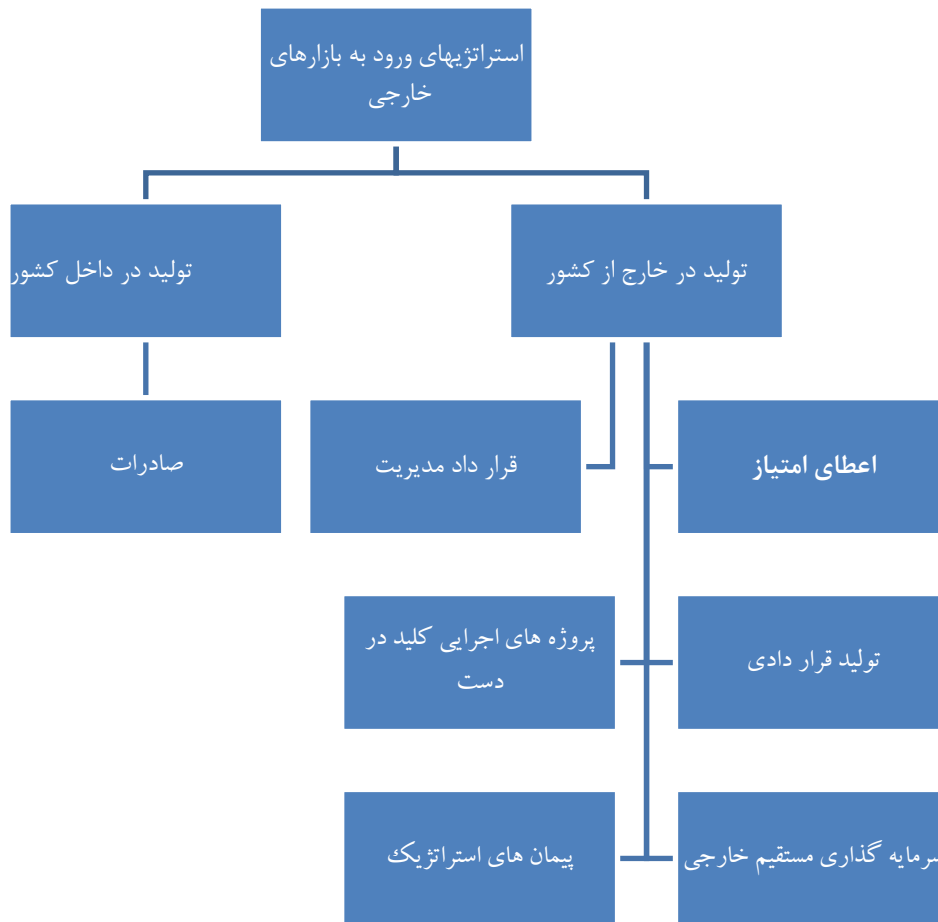
2 Exporting

3 License

4 Franchising

5 Management Contracting

6 Contract Manufacturing



شکل ۱: استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی  
 Fig. 1: Foreign market entry strategies

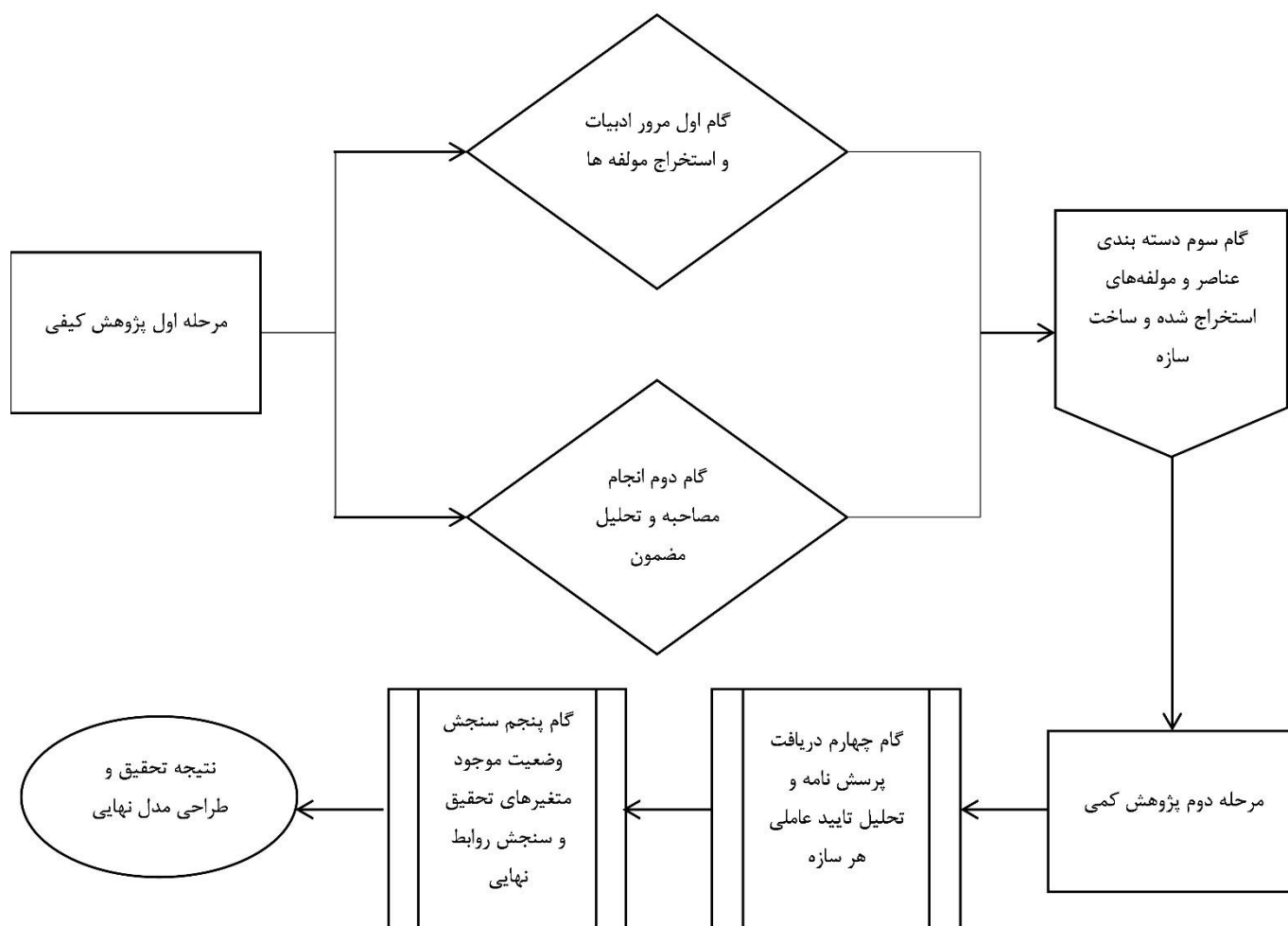
### روش‌شناسی

روش تحقیق، در حقیقت راهبردی است که دربرگیرنده‌ی پیش‌فرض‌های فلسفی طرح تحقیق و نیز چگونگی جمع‌آوری داده‌هاست. در این تحقیق، به دلیل اتخاذ رویکرد چندجانبه نسبت به شناسایی و تحلیل دلایل موفقیت بنگاه‌های دانش بنیان، پیروی از پارادایم کیفی ناگزیر بود. از طرفی، برای بررسی وضعیت مدل و روایی آن نیاز به روش‌های کمی بود، لذا از رویکرد آمیخته استفاده شد. به عبارت بهتر برای حل مسئله تحقیق یعنی تحلیل سطح عوامل حیاتی موفقیت بنگاه‌ها، از روش تحقیق آمیخته استفاده شد. در مرحله اول برای دستیابی به شناخت از سطح توانمندی و ظرفیت بنگاه‌ها از روش مطالعه موردی چندگانه و برای تحلیل یافته‌های آن از تحلیل‌م استفاده شده است. در مرحله بعد یافته‌های اولیه تحقیق با سه تکنیک کمی آزمون شده است. در شکل زیر، روش انجام تحقیق و مراحل مختلف تحقیق آمیخته، ارائه شده است.

جامعه آماری این پژوهش کلیه شرکت‌های صادر کننده غیر دولتی ایرانی هستند که در سال ۱۳۹۸ و شش ماهه اول سال ۱۳۹۹ محصولات دریایی را به کشورهای خارجی صادر نموده‌اند. با توجه به جامعه آماری، شرکت‌های صادر کننده محصولات دریایی به عنوان سطح تجزیه و تحلیل انتخاب شدند. نمونه‌گیری از شرکت‌های مذکور به گونه‌ای انجام گرفت که اطمینان حاصل شود، نمونه نماینده جامعه است.

نمونه آماری پژوهش از بین جامعه آماری انتخاب شده و در بخش کیفی پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و تعداد ۳۰ شرکت صادرکننده، انتخاب گردیدند. نمونه گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می‌کند.

در نمونه گیری نظری از رویدادها نمونه گیری می‌شود، نه لزوماً از افراد، اگر به سراغ افراد می‌رویم با هدف کاوش رویدادها است،



شکل ۲: روش انجام تحقیق

Fig. 2: Research method

دلیل استفاده از سه تکنیک مذکور آن است که برای غربالگری تم‌های شناسایی شده در بخش کیفی، یک تکنیک مناسب معرفی شده روش دلفی فازی است. از طرفی در مرحله بعد تحقیق برای تعیین سطح‌بندی عملکرد و توانمندی بنگاه‌ها و همچنین تاثیرگذاری و تأثیرپذیری بنگاه‌ها در شرایط بحرانی، به یک روش نیاز است که تکنیک ساختاری-تفسیری این کار را به خوبی انجام می‌دهد و نهایتاً با توجه به اینکه با سه گروه بنگاه از نظر عملکرد در برابر پاندمی کووید ۱۹ در بازه زمانی مورد بررسی، روبرو بوده‌ایم، به یک روش برای تأیید روابط بین شاخص‌های معرفی شده یا به عبارتی تأیید نهایی نحوه سطح و دسته‌بندی شرکت‌ها و اعتباربخشی به شاخص‌ها و روابط ارائه شده (روایی و پایایی) نیاز است که روش حداقل مربعات جزئی این کار را انجام داده است. بنابراین متدولوژی چندگانه استفاده شده در پژوهش حاضر، اعتبار مدل نهایی ارائه شده پژوهش را بالا می‌برد.

گام اول مطالعه حاضر با استفاده از روش تحقیق کیفی و با مطالعه موردی چندگانه انجام شده است. یکی از روش‌های تحلیل داده‌های کیفی یا تحلیل محتوای کیفی، روش تحلیلیت‌م یا همان تحلیل مضامین هست.

رویدادهایی که نشانگر تم‌های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند. در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته با مدیران ۳۰ بنگاه صادرکننده انجام شد. همچنین در بخش کمی تعداد ۱۲۴ نفر از مدیران و اساتید دانشگاهی بعنوان نمونه آماری مورد بررسی قرار گرفت.

### یافته‌ها و نتایج

در این بخش، روش گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، تشریح می‌گردد. همانگونه که گفته شد تحقیق با متدولوژی چندگانه اجرایی شده است به نحوی که در بخش کیفی تحقیق با استفاده از روش مطالعه موردی بنگاه‌های صادرکننده ایرانی مورد مطالعه قرار گرفته است.

بر این اساس برای تحلیل داده‌های تحقیق در بخش کیفی از تحلیلیت‌م بهره‌برداری شده است و در بخش کمی نیز از سه تکنیک شامل؛ تکنیک دلفی فازی، روش ساختاری تفسیری و حداقل مربعات جزئی استفاده شده است.

### نتیجه‌گیری

روش مدلسازی ساختاری-تفسیری، می‌تواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی‌های چند متغیر که برای یک مساله تعریف شده‌اند، استفاده شود روش مذکور می‌تواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی‌های چند متغیر که برای یک مساله تعریف شده‌اند، استفاده شود [۴۱، ۴۲]. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، یک متدولوژی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده می‌باشد. به عبارتی دیگر مدلسازی تفسیری-ساختاری یک فرایند متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند. متدولوژی ISM کمک زیادی به برقراری نظم در روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم می‌نماید. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری در تشخیص روابط درونی متغیرها کمک می‌کند و یک تکنیک مناسب برای تجزیه و ISM می‌تواند به اولویت بندی و تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر می‌باشد. هم چنین می‌تواند به اولویت بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم اقدام کند که کمک بسیار شایانی به مدیران برای اجرای بهتر مدل طراحی شده می‌کند [۴۳]. در این مدل پس از شناسایی ابعاد و شاخص‌های مطالعه روابط بین ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده با استفاده از رابطه مفهومی «منجر به» تحلیل می‌شود. حالت‌ها و علائم مورد استفاده در این رابطه مفهومی در جدول (۳) آمده است.

نکته بسیار مهم در اینست که منطق مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) منطبق بر روش ناپارامتریک و بر مبنای مد در فراوانی‌ها عمل می‌کند [۴۴]. در این مطالعه برای تشکیل ماتریس ورودی مدل ساختاری-تفسیری، از خروجی تکنیک دیمتل استفاده شده است. یکی از عمده‌ترین دلایل گرایش به استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی این است که این تکنیک به فرض نرمال بودن جامعه و همچنین حجم نمونه متکی نیست. این در حالی است که برای انجام تکنیک معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل به حجم انبوهی از داده‌ها نیاز است. برای حل مسائل حداقل مربعات جزئی یا PLS، از نرم افزار Smart PLS استفاده می‌شود [۴۵].

تحلیل روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند.

تحلیل داده‌های کیفی در این مطالعه با روش تحلیلتم انجام شده است. برای غربالگری شاخص‌های اولیه از تکنیک دلفی فازی استفاده خواهد شد. برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان از طیف هفت درجه مطابق جدول ۲ استفاده شده است.

در گام بعدی باید میانگین فازی نمرات افراد محاسبه شود. در واقع این روش‌های تجمیع، روش‌هایی تجربی هستند که توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده‌اند. برای نمونه یک روش مرسوم برای تجمیع مجموعه‌ای از اعداد فازی مثلثی را کمینه ۱ و میانگین m و بیشینه u در نظر گرفته‌اند. در این مطالعه ما از روش میانگین فازی استفاده کرده‌ایم. میانگین فازی n عدد فازی مثلثی بصورت زیر محاسبه خواهد شد:

$$F_{AVE} = (L, M, U) = \left( \frac{\sum l_i^k}{n}, \frac{\sum m_i^k}{n}, \frac{\sum u_i^k}{n} \right)$$

که در این رابطه عدد فازی مثلثی  $\tilde{f}_i = (l_i^k, m_i^k, u_i^k)$  معادل فازی دیدگاه خبره k ام پیرامون معیار i ام است. در نهایت فازی‌زدایی انجام خواهد شد. برای فازی‌زدایی از روش مرکز سطح به صورت زیر استفاده می‌شود:

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij}^{l-1}) + (m_{ij}^{l-1})]}{3} + I_{ij} 2$$

در این مطالعه آستانه تحمل ۰/۷ در نظر گرفته می‌شود. بنابراین مقدار فازی زدائی شده بزرگتر از ۰/۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز بالای ۰/۷ داشته باشد تائید می‌شود [۳۹، ۴۰]. لازم به ذکر است که مراحل استفاده از تکنیک فازی سازی برای پژوهش حاضر در شکل زیر ترسیم شده است.

جدول ۲: طیف هفت درجه فازی برای ارزش گذاری شاخص‌ها

Table 2: Seven phase degrees for valuing indicators

کاملاً بی‌اهمیت	خیلی بی‌اهمیت	بی‌اهمیت	متوسط	باهمیت	خیلی بااهمیت	کاملاً بااهمیت
(0, 0, 0.1)	(0, 0.1, 0.3)	(0.1, 0.3, 0.5)	(0.3, 0.5, 0.75)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.75, 0.9, 1)	(0.9, 1, 1)

جدول ۳: علائم مورد استفاده در طراحی مدل ساختاری-تفسیری

Table 3: Signs used in designing a structural-interpretive model

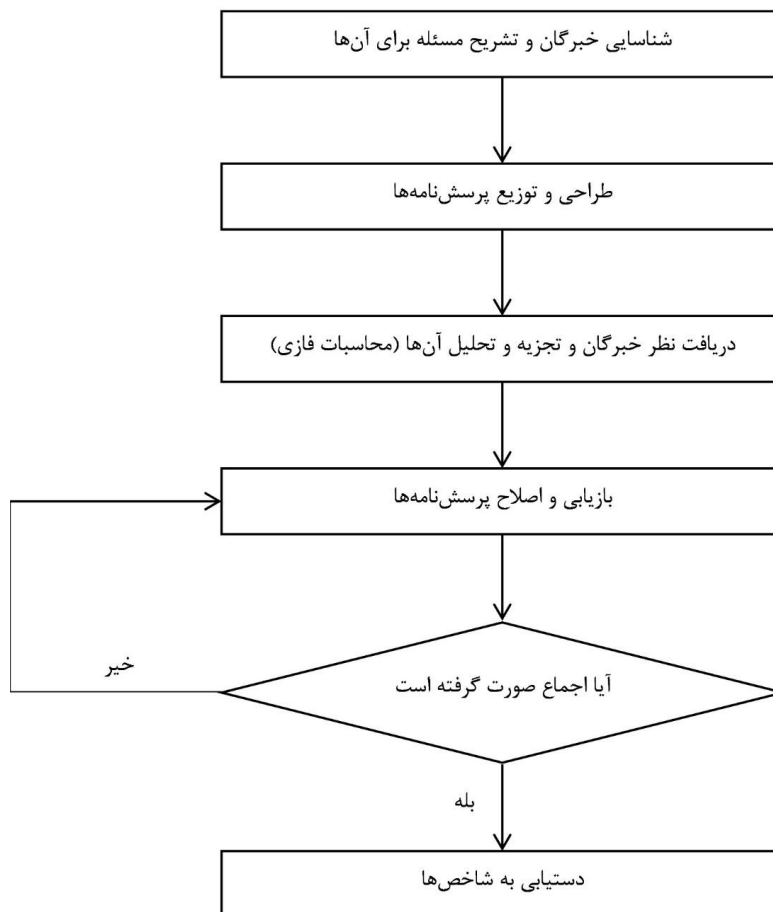
O	X	A	V
متغیر اثر ز تأثیر دارد	رابطه دو سویه	متغیر زیر تأثیر دارد	متغیر اثر ز تأثیر دارد

مشاهده‌پذیر مدل کاری ندارد و تنها به متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها توجه می‌کند. در این پژوهش برآزش مدل ساختاری با استفاده

در نهایت برآزش مدل مورد بررسی قرار گرفته است. بخش ساختاری مدل بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به پرسش‌ها و متغیرهای

پس از تحلیلتم، تم‌های شناسایی شده به نظر خبرگان گذاشته شد و برای این منظور از تکنیک دلفی فازی استفاده گردید. برای راند نخست تکنیک دلفی، مدیران دارای تحصیلات کارشناسی به بالا و اساتید دانشگاهی مرتبط با موضوع و صنعت، انتخاب و پرسشنامه مربوط به گویه‌های استخراجی از فرایند تحلیلتم، بین آنها توزیع گردید. دیدگاه ۲۶ کارشناس پیرامون هر شاخص در جدول ۵ نمایش داده شده است.

از معیارهای ضریب تعیین (R2)، افزونگی و در نهایت آماره GOF استفاده شده است. در بخش کیفی پژوهش تم‌های زیر در بخش طبقه بندی بنگاه‌ها از حیث مواجهه با پاندمی و همچنین عوامل حیاتی موفقیت در انتخاب راهبرد در شرایط پاندمی کووید ۱۹، شناسایی شد. تحلیلتم براساس مدل شش مرحله‌ای براون و کلارک [۴۶] انجام شد که یافته‌های نهایی آن در جدول ۴ ارائه شده است.



شکل ۳: مراحل اجرای روش دلفی فازی [۹۱].

Fig. 3: Steps of Delphi phase method

جدول ۴: تحلیل تم شاخص‌های طبقه‌بندی مواجهه بنگاه‌های کسب و کار با شرایط پاندمی کووید ۱۹

Table 4: Theme Analysis of Classification Indicators of Businesses' Exposure to Pandemic Conditions 19

مضامین فراگیر	مضامین پایه	ردیف
بنگاه‌های منفعل	کاهش فعالیت	•
	تعدیل نیرو	•
	تعطیلی	•
بنگاه‌های فعال	دورکاری	•
	استفاده از اینترنت	•
	بازاریابی دیجیتال	•
بنگاه‌های فرصت‌ساز	محصولات جدید	•
	خدمات جدید	•
	نوآوری بیشتر	•
	دانش‌محوری	•

جدول ۵: تحلیل تم شاخص‌های عوامل حیاتی موفقیت بنگاه‌ها در زمینه انتخاب راهبرد در شرایط بحرانی

Table 5: Theme analysis of indicators of critical success factors of firms in choosing a strategy in critical situations

مضامین فراگیر	مضامین پایه	ردیف
نوآوری محوری مدیران ارشد	فرصت‌سازی از دل بحران	۱
	استفاده از روش‌ها و رویکردهای نوین	
	طراحی محصولات و خدمات جدید	
	نیازسنجی مشتریان در شرایط ویروس	
	تصمیم‌گیری سریع در خصوص راهکارهای نوآورانه	
آینده‌نگری	تقویت زیرساخت‌های بازاریابی دیجیتال	۲
	ارائه محتواهای متناسب با شرایط ویروس کووید ۱۹ در برنامه‌های بازاریابی	
	تقویت ارتباطات مجازی و از راه دور با مشتریان	
انعطاف پذیری	تغییر بخشی از خطوط تولید متناسب با نیازهای بازار	۳
	طراحی محصولات جدید مورد نیاز بازار در زمان کوتاه	
	تقویت سیستم دورکاری جهت جلوگیری از درگیر شدن پرسنل	
تیم‌های تحقیق و توسعه	طراحی تیم تحقیق مختص کووید ۱۹	۴
	متمرکز نمودن تیم تحقیق و توسعه بر بررسی نیازها و خواسته‌های جدید بازار	
	تقویت سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان از راه دور	
مدیریت بحران	طراحی و تدوین پروتکل‌های بهداشتی در همه سطوح شرکت	۵
	تغییر جلسات حضوری به آنلاین	
	مدیریت مراجعات از بیرون و آنلاین کردن آنها تا حد امکان	
	تنظیم سیستم دورکاری پرسنل از زمان شروع پاندمی	
قابلیت‌های پویا	ظرفیت بازاریابی دیجیتال شرکت	۶
	مدیریت ارتباط با مشتریان از راه دور	
	تجربه انجام امور شرکت بصورت مجازی و آنلاین	
	پرسنل توانمند و ادامه فعالیت‌های توسعه‌ای شرکت	

جدول ۶: فازی سازی دیدگاه پنل خبرگان برای هر یک از شاخص‌های تحقیق

Table 6: Phase Expert panel view for each of the research indicators

فازی سازی	کارشناس ۱	کارشناس ۲	کارشناس ۳	کارشناس ۴
Q01	(0.75, 0.9, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.9, 1, 1)	(0.75, 0.9, 1)
Q02	(0.75, 0.9, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.75, 0.9, 1)	(0.9, 1, 1)
Q03	(0.75, 0.9, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.75, 0.9, 1)	(0.75, 0.9, 1)
Q04	(0.1, 0.3, 0.5)	(0.75, 0.9, 1)	(0.9, 1, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)
Q05	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.1, 0.3, 0.5)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.9, 1, 1)
Q06	(0.75, 0.9, 1)	(0.3, 0.5, 0.75)	(0.9, 1, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)
Q07	(0.75, 0.9, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.9, 1, 1)	(0.9, 1, 1)
Q08	(0.75, 0.9, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.75, 0.9, 1)	(0.9, 1, 1)
Q09	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.3, 0.5, 0.75)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0, 0, 0.1)
Q10	(0.75, 0.9, 1)	(0.1, 0.3, 0.5)	(0, 0.1, 0.3)	(0.9, 1, 1)
Q32	(0.1, 0.3, 0.5)	(0.75, 0.9, 1)	(0.9, 1, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)

$$F_{AVE} = \left( \left\{ \frac{\sum^1}{n} \right\}, \left\{ \frac{\sum^{III}}{n} \right\}, \left\{ \frac{\sum^u}{n} \right\} \right) \quad (3)$$

هر عدد فازی مثلثی حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان برای شاخص z ام به صورت زیرنمایش داده شده است:

$$t_j = (L_j, M_j, U_j)$$

$$L_j = \min(X_{ij})$$

$$M_j = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n X_{ij}}$$

در گام بعدی باید دیدگاه خبرگان تجمیع شود. برای تجمیع نظرات n پاسخ‌دهنده، روش‌های مختلفی پیشنهاد شده است. در واقع این روش‌های تجمیع، روش‌هایی تجربی هستند که توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده‌اند. برای نمونه یک روش مرسوم برای تجمیع مجموعه‌ای از اعداد فازی مثلثی را کمینه ۱ و میانگین هندسی m و بیشینه u در نظر گرفته‌اند.

$$F_{AGR} = \left( \min\{1\}, \prod \{m\}, \max\{u\} \right) \quad (1)$$

$$F_{AGR} = \left( \min\{1\}, \left\{ \frac{\sum^m}{n} \right\}, \max\{u\} \right) \quad (2)$$



اعداد فازی مثلثی مختلف است. با این وجود مقدار قطعی بزرگترین  $X_{ij}^{max}$  محاسبه شده در نظر گرفته می‌شود [۵۰]. در این مطالعه برای فازی‌زدایی از روش مرکز سطح به صورت زیر استفاده می‌شود:

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij} - l_{ij}) + (m_{ij} - l_{ij})]}{3} + l_{ij} \quad (۶)$$

میانگین فازی و برونداد فازی زدایی شده مقادیر مربوط به شاخص‌ها در جدول آمده است. مقدار فازی زدایی شده بزرگتر از ۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز کمتر از ۷ داشته باشد رد می‌شود [۴۰]. تمامی مواردی که امتیازی کمتر از ۷ کسب کرده‌اند، حذف شده است. پس از بررسی شاخص‌های پذیرفته شده (همه گویه‌های ۲۹ گانه)، مجدداً در راند دوم سؤالات مربوط به گویه‌های مذکور نیز با اصلاح انجام شده وارد گردید و در راند دوم مجدداً به نظر خبرگان گذاشته شد. در این راند نیز همه گویه‌ها مورد پذیرش قرار گرفت. بنابراین می‌توانستیم راندهای دلفی را به پایان ببریم.

فاز بعدی در این تحقیق استفاده از ISM می‌باشد. روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) توسط آقای Sage در سال ۱۹۷۷ ارائه شد [۴۱]. این روش به طبقه بندی عوامل و شناسایی روابط بین معیارها می‌پردازد. مراحل انجام مدل ساختاری تفسیری به صورت زیر می‌باشد: تعیین شاخصهای مؤثر؛ توسعه ماتریس تعاملی ساختاری SSIM؛ تشکیل ماتریس دستیابی؛ تقسیم بندی ماتریس دستیابی به سطوح مختلف؛ ترسیم نمودار قدرت-وابستگی و پیش برندگی. همه مراحل فوق‌الذکر اجرایی گردید و نهایتاً در سه سطح به شرح جدول زیر طبقه‌بندی گردید. در این بخش سطوح تمایز و اشتراک دو دسته بنگاه در قالب سه بخش اصلی دسته‌بندی و با نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت.

$$U_j = \max(X_{ij})$$

اندیس  $i$  به فرد خبره اشاره دارد. به طوری که

- $X_{ij}$ : مقدار ارزیابی خبره  $i$  از معیار  $j$  ام
  - $L_j$ : حداقل مقدار ارزیابی‌ها برای معیار  $j$  ام
  - $M_j$ : میانگین هندسی مقدار ارزیابی خبرگان از عملکرد معیار  $j$  ام
  - $U_j$ : حداکثر مقدار ارزیابی‌ها برای معیار  $j$  ام
- [۴۸، ۴۷، ۴۰].

در این مطالعه ما از روش میانگین فازی استفاده کرده‌ایم. معمولاً می‌توان تجمیع میانگین اعداد فازی مثلثی و دوزنقه‌ای را توسط یک مقدار قطعی که بهترین میانگین مربوطه است، خلاصه کرد. این عملیات را فازی‌زدایی گویند. روش‌های متعددی برای فازی زدایی وجود دارد. در بیشتر موارد برای فازی‌زدایی از روش ساده زیر استفاده می‌شود:

$$x_m^1 = \frac{L+M+U}{3} \quad \text{رابطه ۴}$$

[۴۹، ۴۷، ۴۰].

یکی دیگر از روش‌های ساده برای فازی زدایی میانگین اعداد فازی مثلثی به صورت زیر است:

رابطه ۵

$$F_{ave} = (L, M, U)$$

$$x_m^1 = \frac{L + M + U}{3}; x_m^2 = \frac{L + 2M + U}{4}; x_m^3 = \frac{L + 4M + U}{6}$$

$$\text{Crisp number} = Z^* = \max(x_{max}^1, x_{max}^2, x_{max}^3)$$

مقادیر  $x_{max}^i$  تفاوت چندانی باهم ندارند و همواره عددی نزدیک به  $M$  هستند. منظور از  $M$  میانگین حاصل از تجمیع مقادیر محتمل  $m$  از

جدول ۷: نتایج حاصل از غربال‌گری شاخص‌ها (راند نخست)

Table 7: Results of screening indicators (first round)

شاخص‌ها	کران پایین	مقدار محتمل	کران بالا	میانگین فازی	مقدار قطعی	نتیجه راند ۱
گویه ۱	۰.۶۴۶	۰.۷۹۸	۰.۸۹۰	(0.646, 0.798, 0.890)	۰.۷۷۸	پذیرش
گویه ۲	۰.۶۰۴	۰.۷۵۴	۰.۸۵۴	(0.604, 0.754, 0.854)	۰.۷۳۷	پذیرش
گویه ۳	۰.۵۶۹	۰.۷۵۶	۰.۸۹۸	(0.569, 0.756, 0.898)	۰.۷۴۱	پذیرش
گویه ۴	۰.۶۲۳	۰.۷۹۶	۰.۹۱۳	(0.623, 0.796, 0.913)	۰.۷۷۷	پذیرش
گویه ۵	۰.۶۸۱	۰.۸۳۳	۰.۹۲۳	(0.681, 0.833, 0.923)	۰.۸۱۳	پذیرش
گویه ۶	۰.۶۶۰	۰.۸۲۵	۰.۹۲۳	(0.660, 0.825, 0.923)	۰.۸۱۱	پذیرش
گویه ۷	۰.۵۷۴	۰.۶۵۰	۰.۸۴۹	(0.574, 0.650, 0.574)	۰.۸۰۳	پذیرش
گویه ۸	۰.۶۲۷	۰.۷۰۰	۰.۷۹۹	(0.627, 0.700, 0.799)	۰.۷۰۹	پذیرش
گویه ۹	۰.۵۸۴	۰.۶۱۰	۰.۷۳۶	(0.584, 0.610, 0.736)	۰.۶۴۳	پذیرش
گویه ۱۰	۰.۷۴۸	۰.۸۹۸	۰.۹۶۹	(0.748, 0.898, 0.969)	۰.۸۷۱	پذیرش
گویه ۳۱	۰.۷۴۸	۰.۸۹۸	۰.۹۶۹	(0.748, 0.898, 0.969)	۰.۸۷۱	پذیرش

جدول ۸: نتایج حاصل از غربالگری شاخص‌ها (راند سوم)

Table 8: Results of screening indicators (third round)

شاخص‌ها	نتیجه راند ۱	نتیجه راند ۲	اختلاف	نتیجه
گویه ۱	۰,۷۷۸	۰,۷۹۵	۰,۰۱۷	توافق
گویه ۲	۰,۷۳۸	۰,۸۰۶	۰,۰۶۹	توافق
گویه ۳	۰,۷۴۱	۰,۷۹۰	۰,۰۴۹	توافق
گویه ۴	۰,۷۷۷	۰,۸۵۳	۰,۰۷۶	توافق
گویه ۵	۰,۸۱۳	۰,۸۵۲	۰,۰۴۰	توافق
گویه ۶	۰,۸۰۳	۰,۸۰۸	۰,۰۰۵	توافق
گویه ۷	۰,۹۲۸	۰,۹۰۸	۰,۰۲۱	توافق
گویه ۸	۰,۸۹۰	۰,۸۹۰	۰,۰۰۰	توافق
گویه ۹	۰,۹۱۸	۰,۸۹۴	۰,۰۲۴	توافق
گویه ۱۰	۰,۷۳۱	۰,۸۱۷	۰,۰۸۵	توافق
گویه ۱۱	۰,۹۰۴	۰,۹۰۴	۰,۰۰۰	توافق
گویه ۱۲	۰,۸۶۶	۰,۸۴۹	۰,۰۱۷	توافق
گویه ۱۳	۰,۷۰۸	۰,۷۵۴	۰,۰۴۷	توافق
گویه ۱۴	۰,۹۱۸	۰,۸۹۴	۰,۰۲۴	توافق
گویه ۱۵	۰,۹۳۲	۰,۸۹۷	۰,۰۳۵	توافق
گویه ۱۶	۰,۸۴۷	۰,۸۳۰	۰,۰۱۷	توافق
گویه ۱۷	۰,۸۲۷	۰,۷۹۹	۰,۰۲۸	توافق
گویه ۱۸	۰,۸۹۶	۰,۸۷۵	۰,۰۲۱	توافق
گویه ۱۹	۰,۷۵۲	۰,۸۴۴	۰,۰۹۲	توافق
گویه ۲۰	۰,۹۳۲	۰,۹۱۵	۰,۰۱۷	توافق
گویه ۲۱	۰,۸۷۲	۰,۸۶۵	۰,۰۰۷	توافق
گویه ۲۲	۰,۸۹۴	۰,۸۲۱	۰,۰۷۳	توافق
گویه ۲۳	۰,۹۱۱	۰,۸۹۶	۰,۰۱۵	توافق
گویه ۲۴	۰,۸۹۵	۰,۸۳۰	۰,۰۶۵	توافق
گویه ۲۵	۰,۷۹۰	۰,۸۰۸	۰,۰۱۸	توافق
گویه ۲۶	۰,۹۴۶	۰,۸۹۱	۰,۰۵۵	توافق
گویه ۲۷	۰,۹۲۵	۰,۹۲۵	۰,۰۰۰	توافق
گویه ۲۸	۰,۸۷۵	۰,۹۱۱	۰,۰۳۶	توافق
گویه ۲۹	۰,۷۸۱	۰,۸۱۶	۰,۰۳۵	توافق
گویه ۳۰	۰,۸۰۳	۰,۸۰۸	۰,۰۰۵	توافق
گویه ۳۱	۰,۹۲۸	۰,۹۰۸	۰,۰۲۱	توافق

جدول ۹: سطح بندی عوامل شناسایی شده

Table 9: Leveling of identified factors

گروه اول	مجموعه دسترسی	مجموعه مقدم	مجموعه اشتراک	سطح
بنگاه‌های منفعل	I1-F1-F1	I1-F1-F1	F1-F1-F1	یک
بنگاه‌های فعال	R1-R2-D1	I1-R2-C1	F2-R2-R2	دو
بنگاه‌های فرصت ساز	R1-C1-L1	L1-R1-F1	F2-R2-R2	سه

اشتراکی با گروه‌های دیگر نداشته و عملکرد صادراتی آنها نیز در سطح پایینی ارزیابی گردیده است. نظاره‌گری محیط، انتظار پایان پاندمی و کاهش فعالیت، رشد و عملکرد مهمترین ویژگی‌های کلیدی این گروه از نظر خبرگان بوده است. بنگاه‌های فعال و بنگاه‌های فرصت‌ساز در زمینه انتخاب استراتژی اشتراکات متعددی داشته و نقطه تفاوت آنها در عملکرد بنگاه‌های فرصت‌ساز و نوآوری محوری بیشتر مدیران آنها بوده است. نهایتاً برای برآزش کلی مدل پژوهش از معیار GOF استفاده گردید. این معیار مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برآزش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود

فاکتورهای شناسایی شده در سه سطح فوق‌الذکر، با نظر کارشناسان در قالب سه گروه اصلی شامل؛ بنگاه‌های منفعل، بنگاه‌های فعال و بنگاه‌های فرصت‌ساز دسته‌بندی و به رأی و نظر خبرگان گذاشته و مورد تأیید قرار گرفت. براین اساس؛ بنگاه‌های منفعل هیچگونه وجه

وجود این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود، می‌سنجد یا نه، حیاتی است.

برای روایی همگرا میانگین واریانس استخراج<sup>۳</sup> (AVE) و پایایی مرکب<sup>۴</sup> (CR) محاسبه شده و آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۶ بوده است. بنابراین پایایی تمامی متغیرها در یک سطح قابل قبول مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای کلیه گویه‌های پرسشنامه عددی بزرگتر از ۰/۵ را نشان می‌دهد. بنابراین روایی همگرا نیز در یک سطح متوسط به بالا قرار می‌گیرد.

جدول ۱۱: روایی همگرا و پایایی متغیرهای تحقیق

Table 11: Convergent validity and reliability of research variables

CR	AVE	آلفای کرونباخ	
۰/۸۱۶	۰/۶۷۰	۰/۸۱۹	نوآوری
۰/۸۲۹	۰/۶۶۹	۰/۷۹۹	آینده‌نگری
۰/۸۱۰	۰/۶۳۸	۰/۷۱۸	انعطاف‌پذیری
۰/۷۹۶	۰/۶۸۲	۰/۷۳۵	تحقیق و توسعه
۰/۷۲۸	۰/۶۱۹	۰/۷۲۲	مدیریت بحران
۰/۷۵۶	۰/۵۷۱	۰/۷۱۵	قابلیت‌های پویا
۰/۷۶۲	۰/۶۷۸	۰/۷۳۵	منفعل
۰/۷۴۰	۰/۶۴۴	۰/۷۸۳	فعال
۰/۷۲۰	۰/۶۳۸	۰/۷۱۹	فرصت‌ساز

به‌علاوه، مقدار پایایی مرکب (CR) نیز بزرگتر از AVE است، بنابراین سه شرط لازم برای تأیید روایی و پایایی گویه‌های پرسشنامه، برآورده شده و پرسشنامه طراحی شده مورد تأیید آماری قرار گرفته‌اند. به عبارت بهتر سؤالات طراحی شده در پرسش‌نامه به خوبی وضعیت مورد نظر پژوهشگر را مورد بررسی قرار داده‌اند. ارقام مربوط به آماره‌های فوق‌الذکر در جدول زیر ارائه شده است.

### نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به بررسی فاکتورهای حیاتی موفقیت در انتخاب راهبرد برای ورود به بازارهای خارجی در شرایط پاندمی کووید ۱۹ پرداخته شد و بنگاه‌های صادرکننده ایرانی از طریق روش مطالعه موردی چندگانه مورد آزمون واقع شدند. یافته‌های پژوهش در چند سطح قابل بحث و بررسی است. اولاً در بخش دسته‌بندی بنگاه‌ها از حیث مواجهه با پاندمی کووید ۱۹، سه طبقه شامل؛ بنگاه‌های منفعل، بنگاه‌های فعال و بنگاه‌های فرصت‌ساز، شناسایی و به تأیید خبرگان رسید. از این نظر یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش‌های قبلی و برسلین [۵۴]؛ ماندال و خان [۲۷]؛ کولاجین‌اسکایا و همکاران [۵۵]؛ السعید و همکاران [۵۶] در دسته بنگاه‌های منفعل یا آسیب دیده و همچنین پژوهش‌های گالاناکیس و همکاران [۱۴]؛ السعید و همکاران [۵۶]؛ قادریان و همکاران [۵۷] و نارولا [۹]؛ گالاناکیس و همکاران [۱۴]؛ قادریان و همکاران [۵۷]؛ دسای و همکاران [۵۸] و آیدارا و همکاران [۵۹] سازگار است. در سطح بعدی شش فاکتور اصلی شامل؛ نوآوری

بازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF<sup>۱</sup> توسط تین هاوس (۲۰۰۹) تنن هاوس و همکاران (۲۰۱۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد [۵۱، ۵۲]:

$$GOF = \sqrt{Avg(Communalities)} \times R^2$$

Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه و  $R^2$  نیز مقدار میانگین واریانس تبیین شده سازه‌های درون‌زای مدل می‌باشد. وتزلس و همکاران [۵۳]، سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند. محاسبه معیار GOF:

$$Avg(R^2) = 0.369$$

$$GOF = \sqrt{0.713 \times 0.369} = 0.513$$

همان‌طور که مشاهده می‌شود تمامی ضریب مسیرهای به دست آمده بالاتر از ۰/۵ به دست آمده‌اند و همچنین آماره تی مرتبط با هر ضریب مسیر بزرگتر از ۱/۹۶ به دست آمده است. بنابراین تمامی روابط فرض شده (استخراجی از نظرات خبرگان) بین سطوح مختلف عوامل اصلی و زیربخش‌های آن در جدول مورد تأیید قرار می‌گیرد. به عبارت ساده تر، دسته‌بندی طراحی شده از عوامل اصلی و زیربخش‌های آن مورد تأیید قرار گرفته است.

جدول ۱۰: بررسی تحلیل مسیر مدل معادلات ساختاری

Table 10: Investigation of structural equation model path analysis

آماره t	ضریب مسیر	تأثیر	
		عوامل	دسته اصلی
۴/۸۹۱	۰/۵۸۸	نظاره‌گری	بنگاه‌های منفعل
۴/۶۹۸	۰/۵۳۷	انتظار	بنگاه‌های منفعل
۴/۷۳۲	۰/۵۶۹	کاهش	بنگاه‌های فعال
۵/۰۶۵	۰/۶۴۲	تحقیق و توسعه	بنگاه‌های فعال
۵/۰۷۸	۰/۶۷۹	مدیریت بحران	بنگاه‌های فعال
۵/۸۳۹	۰/۶۳۸	نوآوری	بنگاه‌های فرصت‌ساز
۵/۷۲۹	۰/۶۲۳	انعطاف‌پذیری	بنگاه‌های فرصت‌ساز
۵/۷۲۸	۰/۶۳۴	قابلیت‌های پویا	بنگاه‌های فرصت‌ساز
۴/۷۳۲	۰/۵۶۹	آینده‌نگری	بنگاه‌های فرصت‌ساز

نکته مهم دیگر اینکه روایی همگرا<sup>۳</sup> برای گویه‌های پرسشنامه محاسبه شده است. هرگاه یک یا چند خصیصه از طریق دو یا چند روش اندازه‌گیری شوند، همبستگی بین این اندازه‌گیری‌ها دو شاخص مهم اعتبار را فراهم می‌سازد.

اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه‌ی واحدی را اندازه‌گیری می‌کند، بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا می‌باشد.

<sup>3</sup> Average Variance Extracted (AVE)

<sup>4</sup> Composite Reliability (CR)

<sup>1</sup> Goodness Of Fitness

<sup>2</sup> Convergent Validity

گروه سوم، یعنی شرکتهای فرصت‌ساز با استفاده از نوآوری، آینده‌نگری، قابلیت‌های پویا و انعطاف‌پذیری به فکر ایجاد فرصت از دل بحران افتاده و براین اساس براساس نیازهای مشتریان در شرایط جدید محصولات و خدمات جدیدی به حوزه فعالیت خود اضافه نموده و عملکرد صادراتی روبه رشد آنها موید این موضوع بوده است.

### ۱. کاربردهای مدیریتی

مدیران ارشد بنگاه‌های خلاق و نوآور بجای منفعل ماندن در شرایط بحرانی، فعال بوده و از دل بحران برای بنگاه خود خلق فرصت می‌کنند. نوآوری محوری، آینده‌نگری و انعطاف‌پذیری راهبردی کلیدیهای در دست مدیران ارشد در جهت پیاده سازی راهبرد خلق فرصت از دل بحران خواهد بود. بعلاوه تجهیز بنگاه به عوامل زیرساختی شامل تیمهای تحقیق و توسعه و مدیریت بحران، باعث ارتقاء سطح آمادگی برای مواجهه با بحران خواهد شد. آماده‌سازی بنگاه گام بعدی در تثبیت این تغییر اساسی بوده و چابک نمودن آن به پایدار نمودن فرایند توسعه بنگاه و درونی سازی فرایندهای نوین خلق ارزش کمک شایانی خواهد کرد. نکته مهم و قابل بحث در اینجا نگاه متفاوت مدیران بنگاههای سه گروه نمونه آماری به موضوع مدیریت بحران و فرایند خلق فرصت از دل بحران بوده که با آموزه‌های طبقه‌بندی سه‌گانه فوق الذکر، همخوانی دارد. بنابراین در درجه اول مدیریت بحران، نوآوری محوری و آینده‌نگری مدیران ارشد بنگاه و سپس بهره‌گیری از تیمهای تحقیق و توسعه، قابلیت‌های پویا و انعطاف‌پذیری، فرصت‌سازی از دل هر بحرانی امکان‌پذیر خواهد شد.

### ۲. محدودیت‌های پژوهش

به دلیل پروتکل‌های ستادملی مقابله با ویروس کرونا، امکان برگزاری جلسات حضوری مصاحبه برقرار نبوده و در فضای آنلاین این موضوع اجرایی شده است و برای کاهش اثرات منفی بر نتایج تحقیق، بازدیدهای میدانی از خطوط تولید شرکت‌ها با رعایت پروتکل‌های بهداشتی به‌عمل آمده و از نزدیک فرایند خلق فرصت بنگاه‌های موفق در مقایسه با گروه دیگر مشاهده گردیده است.

### مشارکت نویسندگان

پیشنهاد عنوان مقاله، طراحی چارچوب کلی و نگارش کلی مقاله بر عهده نویسنده دوم و بازخوانی، اصلاح و کمک در بخش جمع‌آوری و تحلیل داده توسط نویسنده اول صورت گرفته است. همچنین کلیه مکاتبات بر عهده نویسنده اول مقاله بود. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نیز به صورت همکاری دو سویه انجام گرفت. به‌طور کلی میزان مشارکت به صورت چهل درصد بر عهده نویسنده نخست و شصت درصد بر عهده نویسنده دوم (نویسنده مسئول) می‌باشد.

### تشکر و قدردانی

شایسته است مراتب قدردانی خود را از سردبیر و مدیر داخلی محترم نشریه اقیانوس‌شناسی جناب آقای دکتر اکبرپور و تیم ایشان اعلام دارم.

محوری مدیران ارشد، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، تیم‌های تحقیق و توسعه، مدیریت بحران، قابلیت‌های پویا شناسایی شد. نوآوری محوری مدیران ارشد یک زیرساخت اساسی برای موفقیت راهبرد بنگاه بوده [۱۹، ۶۰، ۶۱] و این موضوع در شرایط بحرانی اثرات خود را در فرصت سازی برای طراحی استراتژی نوین منطبق با شرایط ایجاد شده نشان می‌دهد [۶۲، ۶۳] آینده‌نگری از فاکتورهای حیاتی اثرگذار بر عملکرد بنگاه بوده [۱۶، ۴۸] و اثرات بلندمدت آن را در رفتارهایی مانند چابکی راهبردی بنگاه [۶۴] و انعطاف راهبردی [۵۷، ۶۵] می‌توان مشاهده کرد. براین اساس آینده‌نگری راهبردی برای فرصت سازی از دل بحران به شمار می‌رود. انعطاف‌پذیری یکی از کلیدواژه‌های موفقیت بنگاه‌های کوچک در دنیای کسب و کار امروز است و در پژوهش‌های متعددی بر آن تاکید شده است [۲۰، ۲۲، ۶۶]. انعطاف‌پذیری در حوزه راهبرد می‌تواند به مدیران ارشد در پیشبرد اهداف نوآورانه کمک کرده [۹، ۶۷-۶۹] و در نتیجه به ایجاد فرصتهای نوین برای بنگاه منجر شود.

تیم‌های تحقیق و توسعه یک عامل مهم در شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان بنگاه بوده [۲۴، ۷۰] و این عامل راهبردی می‌تواند به ارائه محصولات و خدمات لذت بخش برای مشتریان حتی در شرایط بحرانی منجر شود [۵۷] و روشهای جدیدی برای مدیریت ارتباط با مشتری خلق کند [۱۹]. مدیریت بحران از دو منظر به بنگاهها کمک راهبردی می‌کند. از یک جهت داشتن سیستم مدیریت بحران باعث جلوگیری از نابودی بنگاه کسب و کار در شرایط بحرانی شده و ریسک آن را مدیریت می‌کند [۷۱-۷۳] و از طرف دیگر به سرعت بخشی طراحی راهبردهای نوین و اثرگذار در این حوزه کمک نماید [۶] و در نتیجه خلق فرصت از دل بحران نیز تسریع شود. قابلیت‌های پویا یکی از نشانه‌های پویایی راهبردی بنگاهها در جهت اتخاذ رویکردهای نوین در مواجهه با شرایط متحول در دنیای کسب و کار است [۱۰، ۷۴] و به ورود موفقیت آمیز بنگاه به نیچه‌های بازار کمک شایانی می‌کند [۷۵، ۷۶]. قابلیت‌های پویای بنگاه می‌تواند همچنین در ورود به حوزه‌های چالشی مانند راهبرد همکاری با رقبا به مدیران بنگاه کمک نماید [۷۷] و در نتیجه فرصت سازی از دل بحران را نیز تسهیل کند. در بخش بعدی معیارهای شناسایی شده در سه گروه از شرکتهای مورد بررسی سطح‌بندی شده و پس از تأیید خبرگان حوزه، در قالب سه دسته اصلی مورد تحلیل قرار گرفت. براین اساس بنگاه‌های منفعل در برابر پاندمی، عملکرد صادراتی سطح پایین‌تری داشته، بیشتر نظاره‌گر محیط و اتفاقات بوده و در انتظار پایان پاندمی کووید ۱۹، بر کاهش فعالیت‌ها، تعدیل نیرو و همچنین تعطیلی خطوط تولید تمرکز نموده‌اند [۷۸-۹۰].

بنگاه‌های گروه دوم، یعنی بنگاه‌های فعال با بهره‌گیری از تیم‌های تحقیق و توسعه و مدیریت بحران به تاکتیک‌های جدید برای مواجهه با بحران روی آورده و با استفاده بیشتر از فضای وب، بازاریابی دیجیتال و دورکاری پرسنل به فکر حفظ مشتریان و ادامه فعالیت بوده و عملکرد متوسط به بالایی در حوزه صادرات نیز از خود برجای گذاشته‌اند.

«هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.»

تعارض منافع

## References

- Rahmanseresht H, Sanobar N. Relationship between the product-market strategies and the performances of non-government Iranian non-oil exporters between 1994 to 1997. (Persian). *J Manage Stud Develop Evolut*. 2004;**10**:69-98.
- Emami-Khoi A. Exports and industry in Iran, Political & Economic Ettela'at, Tehran. (Persian)1981. 129-130 p.
- Akhter SH. Global Marketing: Concepts, Strategies, Practice; Text and Readings. South-Western Pub 1994. Available from: <https://www.amazon.com/Global-marketing-Concepts-strategies-practice/dp/B0006QLZMU>.
- Heyden ML, Wilden R, Wise C. Navigating crisis from the backseat? How top managers can support radical change initiatives by middle managers. *Indust Market Manage*. 2020;**88**:305-313. doi: [10.1016/j.indmarman.2020.05.024](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.024)
- Leonidou LC, Katsikeas CS. 'The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models'. *J Int Business Stud*. 1996;**27**(3):517-551. doi: [10.1057/palgrave.jibs.8490846](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490846)
- Ritchie BW. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism manage*. 2004;**25**(6):669-683. doi: [10.1016/j.tourman.2003.09.004](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004)
- Agarwal S, Punns NS, Sonbhadra SK, Nagabhushan P, Pandian KK, Saxena P. Unleashing the power of disruptive and emerging technologies amid COVID 2019: a detailed review. arXiv preprint arXiv:2005.115072020.
- Johanson J, Mattsson LG. Internationalisation in industrial systems-a network approach. In Knowledge, networks and power. Palgrave Macmillan, London2015.
- Narula R. Policy opportunities and challenges from the COVID-19 pandemic for economies with large informal sectors. *J International Business Polic*. 2020;**3**(3):302-310. doi: [10.1057/s42214-020-00059-5](https://doi.org/10.1057/s42214-020-00059-5)
- Wang CL, Ahmed PK. Dynamic capabilities: A review and research agenda. *Int J Manage Rev*. 2007;**9**(1):31-51. doi: [10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x)
- Abatecola G. Reviewing corporate crises: A strategic management perspective. *Int J Business Manage*. 2019;**14**(5):21-31. doi: [10.5539/ijbm.v14n5p21](https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n5p21)
- Hoefsloot W, van Ingen J, Andrejak C, Angeby K, Bauriaud R, Bemer P, et al. The geographic diversity of nontuberculous mycobacteria isolated from pulmonary samples: an NTM-NET collaborative study. *Eur Respir J*. 2013;**42**(6):1604-1613. doi: [10.1183/09031936.00149212](https://doi.org/10.1183/09031936.00149212) pmid: 23598956
- Payne AF, Storbacka K, Frow P. Managing the co-creation of value. *J Academy marketing sci*. 2008;**36**(1):83-96. doi: [10.1007/s11747-007-0070-0](https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0)
- Galanakis CM, Rizou M, Aldawoud TM, Ucak I, Rowan NJ. Innovations and technology disruptions in the food sector within the COVID-19 pandemic and post-lockdown era. *Trend Food Sci Technol*. 2021. doi: [10.1016/j.tifs.2021.02.002](https://doi.org/10.1016/j.tifs.2021.02.002)
- Golgeci I, Ponomarov SY. Does firm innovativeness enable effective responses to supply chain disruptions? An empirical study. *Suppl Chain Manage Int J*. 2013. doi: [10.1108/SCM-10-2012-0331](https://doi.org/10.1108/SCM-10-2012-0331)
- Paliokaitè A, Pačesa N, Sarpong D. Conceptualizing strategic foresight: An integrated framework. *Strategic change*. 2014;**23**(3-4):161-169. doi: [10.1002/jsc.1968](https://doi.org/10.1002/jsc.1968)
- Rashnoodi A, Ahmadian A. Explaining the effect of innovativeness on the development of sustainable exports, based on a study of the country's aquaculture industry. 2020. *J Marine Sci Technol*. 2020.
- Rashnoodi A, Ahmadian A. Innovative value chain is a strategic factor in dealing with critical situations; Based on the study of value chain in Iran's sea product exporting industries. (Persian). *J Marine Sci Technol*. 2021.
- Williams C, van Triest S. Innovativeness in the Professional Services Industry: A Practice Level Analysis. *European Management Review*. 2021. doi: [10.1111/emre.12450](https://doi.org/10.1111/emre.12450)
- Ebben JJ, Johnson AC. Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Manage J*. 2005;**26**(13):1249-1259. doi: [10.1002/smj.503](https://doi.org/10.1002/smj.503)
- Johanson J, Vahlne JE. 'The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment'. *J Int Business Stud*. 1977;**8**(1):23-32. doi: [10.1057/palgrave.jibs.8490676](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676)
- Bilkey WJ, Tesar G. 'The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms'. *J Int Business Stud*. 1977;**8**(1):93-98. doi: [10.1057/palgrave.jibs.8490783](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783)
- Cavusgil ST. 'On the Internationalization Process of the Firm'. *Europe Res*. 1980;**8**(6):273-281.
- Jones E, Dixon AL, Chonko LB, Cannon JP. Key accounts and team selling: a review, framework, and research agenda. *J Personal Sell Sale Manage*. 2005;**25**(2):181-198.
- Bell J, Crick D, Young S. "Small Firm Internationalization and Business Journal Copyright" Review of the Internationalisation of Small and Medium-sized Enterprise. 2004:23-52. doi: [10.1177/0266242604039479](https://doi.org/10.1177/0266242604039479)
- Chadee D, Mattsson J. 'Do Service and Merchandise Exporters Behave and Perform Differently?'. *Europe J Market*. 1998;**32**(9-10):830-842. doi: [10.1108/03090569810232282](https://doi.org/10.1108/03090569810232282)
- Mandal S, Khan DA. A Study of Security Threats in Cloud: Passive Impact of COVID-19 Pandemic. In

- 2020 International Conference on Smart Electronics and Communication (ICOSEC). *IEEE*. 2020:837-842. doi: 10.1109/ICOSEC49089.2020.9215374
28. Anderson E, Coughlan AT. 'International Market Entry via Independent or Integrated Channels of Distribution'. *J Market*. 1987;51(1):71-82. doi: 10.2307/1251648
29. Reid SD. 'Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice'. *Int Market Rev*. 1983;1(2):45-55. doi: 10.1108/eb008251
30. Rosson PJ. 'Success Factors in Manufacturer-overseas Distributor Relationships in International Marketing', in E. Kaynak (ed.) *International Marketing Management*. New York: Praeger. 1984:91-107.
31. Shuman JC, Seeger JA. The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms. *America J Small Business*. 1986;11(1):7-18. doi: 10.1177/104225878601100101
32. Knight G. 'International Services Marketing: Review of Research, 1980-1998'. *J Servic Market*. 1999;13(4-5):347-360. doi: 10.1108/08876049910282619
33. Coviello NE. 'Internationalizing the Entrepreneurial High Technology, Knowledge-intensive Firm', PhD Thesis, Department of Marketing, University of Auckland, New Zealand. 1994.
34. Crespin-Mazet F, Ghauri P. Co-development as a marketing strategy in the construction industry. *Indust Market Manage*. 2007;36(2):158-172. doi: 10.1016/j.indmarman.2006.02.011
35. Crick D, Jones M. 'Small High Technology Firms and International High Technology Markets'. *J Int Market*. 2000;8(2):63-85. doi: 10.1509/jimk.8.2.63.19623
36. Knight G, Cavusgil ST. 'The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory'. *Advanc Int Market*. 1996;1 Press:11-26.
37. Madsen T, Servais P. 'The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?'. *Int Business Rev*. 1997;6(6):561-583. doi: 10.1016/S0969-5931(97)00032-2
38. McKinsey & Co. *Emerging Exporters: Australia's High Value-added Manufacturing Exporters*. Melbourne: Australian Manufacturing Council 1993.
39. Tzeng GH, Teng JY. Transportation investment project selection, with fuzzy multiobjectives. *Transportat Plann Technol*. 1993;17(2):91-112. doi: 10.1080/03081069308717504
40. Wu CH, Fang WC. Combining the Fuzzy Analytic Hierarchy Process and the fuzzy Delphi method for developing critical competences of electronic commerce professional managers. *Qualit Quantit*. 2011;45(4):751-768. doi: 10.1007/s11135-010-9425-6
41. Sage EH. Terms of attachment: SPARC and tumorigenesis. *Nat Med*. 1997;3(2):144-146. doi: 10.1038/nm0297-144 pmid: 9018225
42. Warfield JN. Developing interconnection matrices in structural modeling. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*. 1974(1):81-87. doi: 10.1109/TSMC.1974.5408524
43. Azar A, Tizro A, Moghbel A, Anvari A. "Contouring agility model of supply chain: Interpretive structural modeling approach (Persian). *Manage Res Iran*. 2010;14:1-25.
44. Azar A, Bayat K. Designing a model for business process-orientation using interpretive structural modeling approach (ISM). *Africa J Business Manage*. 2013;7(26):2558-2569.
45. Amani J, Khezri Azar H, Hojjat M. Introduction of structural equation modeling by PLS-PM method and its application in behavioral research. (Persian). *J Psychologic Knowledge*. 2012;1(1):41-55.
46. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Res Psychol J*. 2006;2:123-140. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
47. Chang CW, Wu CR, Lin HL. Applying fuzzy hierarchy multiple attributes to construct an expert decision making process. *Expert Sys Applicat*. 2009;36(4):7363-7368. doi: 10.1016/j.eswa.2008.09.026
48. Rohrbeck R, Kum ME. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technol Forecast Soc Change*. 2018;129:105-116. doi: 10.1016/j.techfore.2017.12.013
49. Su X, Wu L, Shi P, Song YD. A novel approach to output feedback control of fuzzy stochastic systems. *Automatica*. 2014;50(12):3268-3275. doi: 10.1016/j.automatica.2014.10.053
50. Bojadziev G, Bojadziev M. Fuzzy logic for business, finance, and management. *World Sci*. 2007;23. doi: 10.1142/6451
51. Tenenhaus A, Philippe C, Guillemot V, Le Cao KA, Grill J, Frouin V. Variable selection for generalized canonical correlation analysis. *Biostatistics*. 2014;15(3):569-583. doi: 10.1093/biostatistics/kxu001 pmid: 24550197
52. enenhaus A. Kernel PLS path modelling. In 6th International Conference on Partial Least Squares and Related (Beijing);2009.
53. Wetzels M, Odekerken-Schröder G, Van Oppen C. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarter*. 2009:177-195. doi: 10.2307/20650284
54. Bailey K, Breslin D. The COVID-19 Pandemic: What can we learn from past research in organizations and management? *Int J Manage Rev*. 2021;23(1):3-6. doi: 10.1111/ijmr.12237
55. Kulachinskaya A, Akhmetova IG, Kulkova VY, Ilyashenko SB. The Challenge of the Energy Sector of Russia during the 2020 COVID-19 Pandemic through the Example of the Republic of Tatarstan: Discussion on the Change of Open Innovation in the Energy Sector. *J Open Innovat Technol Market Complex*. 2020;6(3):60. doi: 10.3390/joitmc6030060
56. Alsaied T, Aboulhosn JA, Cotts TB, Daniels CJ, Etheridge SP, Feltes TF, et al. Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Pandemic Implications in

- Pediatric and Adult Congenital Heart Disease. *J Am Heart Assoc.* 2020;**9**(12):e017224. doi: [10.1161/JAHA.120.017224](https://doi.org/10.1161/JAHA.120.017224) pmid: 32441586
57. Guderian CC, Bican PM, Riar FJ, Chattopadhyay S. Innovation management in crisis: patent analytics as a response to the COVID-19 pandemic. *R&D Manage.* 2021;**51**(2):223-239. doi: [10.1111/radm.12447](https://doi.org/10.1111/radm.12447)
58. Desai A, Lankford C, Schwartz J. With crisis comes opportunity: building ethical competencies in light of COVID-19. *Ethic Behav.* 2020;**30**(6):401-413. doi: [10.1080/10508422.2020.1762603](https://doi.org/10.1080/10508422.2020.1762603)
59. Aidara S, Mamun AA, Nasir NAM, Mohiuddin M, Nawi NC, Zainol NR. Competitive Advantages of the Relationship between Entrepreneurial Competencies and Economic Sustainability Performance. *Sustainabil.* 2021;**13**(2):864.
60. Caballero WN, Ríos Insua D, Banks D. Decision support issues in automated driving systems. *Int Transact Operational Res.* 2021. doi: [10.1111/itor.12936](https://doi.org/10.1111/itor.12936)
61. Tajeddini K, Trueman M. Perceptions of innovativeness among Iranian hotel managers. *J Hospital Tourism Technol.* 2014. doi: [10.1108/JHTT-12-2012-0036](https://doi.org/10.1108/JHTT-12-2012-0036)
62. Akgün AE, Keskin H. Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *Int J Product Res.* 2014;**52**(23):6918-6937. doi: [10.1080/00207543.2014.910624](https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624)
63. Deshpandé R, Farley JU. Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *Int J Res Market.* 2004;**21**(1):3-22. doi: [10.1016/j.ijresmar.2003.04.002](https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.04.002)
64. Arokodare A. Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight. *Global J Manage Business Res.* 2020.
65. Pal R, Torstensson H, Mattila H. Antecedents of organizational resilience in economic crises-an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *Int J Product Econom.* 2014;**147**:410-428. doi: [10.1016/j.ijpe.2013.02.031](https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031)
66. Ibrahim AB, Goodwin JR. Perceived causes of success in small business. *American J small business.* 1986;**11**(2):41-50. doi: [10.1177/104225878601100204](https://doi.org/10.1177/104225878601100204)
67. Chan AT, Ngai EW, Moon KK. The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *Europe J Operat Res.* 2017;**259**(2):486-499. doi: [10.1016/j.ejor.2016.11.006](https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.11.006)
68. Chebo AK, Wubatie YF. Commercialisation of technology through technology entrepreneurship: the role of strategic flexibility and strategic alliance. *Technol Anal Strategic Manage.* 2020:1-12. doi: [10.1080/09537325.2020.1817367](https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1817367)
69. Markus WILL. The CoViD-19 pandemic and the end of corporate risk management as we know it. *Central Europe Rev Economic Manage.* 2020;**4**(3):89-115. doi: [10.29015/cerem.888](https://doi.org/10.29015/cerem.888)
70. Bass BM. Two decades of research and development in transformational leadership. *Europe J Work Organizat Psychol.* 1999;**8**(1):9-32. doi: [10.1080/135943299398410](https://doi.org/10.1080/135943299398410)
71. Anikina YA, Fefelov AA, Malanina YN. Research of adaptive features of industrial enterprise crisis management system. In IOP Conference Series. IOP Publishing. *Material Sci Engineer.* 2019;**537**(4):042074. doi: [10.1088/1757-899X/537/4/042074](https://doi.org/10.1088/1757-899X/537/4/042074)
72. Trivedi S, Negi S, Anand N. Impact of COVID-19 on agriculture supply chain in India and the proposed solutions. *Int J Sustainable Agricultur Manage Inform.* 2020;**6**(4):359-380. doi: [10.1504/IJSAMI.2020.112864](https://doi.org/10.1504/IJSAMI.2020.112864)
73. Young S. Business strategy and the internationalization of business: Recent approaches. *Manage Decision Econom.* 1987;**8**(1):31-40. doi: [10.1002/mde.4090080107](https://doi.org/10.1002/mde.4090080107)
74. Li DY, Liu J. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *J business res.* 2014;**67**(1):2793-2799. doi: [10.1016/j.jbusres.2012.08.007](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007)
75. Kindström D, Kowalkowski C, Sandberg E. Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *J Business Res.* 2013;**66**(8):1063-1073. doi: [10.1016/j.jbusres.2012.03.003](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.003)
76. King AA, Tucci CL. Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Manage Sci.* 2002;**48**(2):171-186. doi: [10.1287/mnsc.48.2.171.253](https://doi.org/10.1287/mnsc.48.2.171.253)
77. Crick JM. Moderators affecting the relationship between cooperation and company performance. *J Business Indust Market.* 2019. doi: [10.1108/JBIM-03-2018-0102](https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2018-0102)
78. Rezvani H, Golalazadeh F. Evaluation and Analysis of the Strategies of Food Products Entry to Foreign Markets. (Persian). *New Market Res J.* 2011;**1**(3):193-218.
79. Aram JD, Cowan SS. 'Strategic Planning for Increased Profit in Small Business'. *Long Range Plann.* 1990;**23**(6):63-70. doi: [10.1016/0024-6301\(90\)90103-B](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90103-B)
80. Chang WL. Roadmap of co-branding positions and strategies. *Roadmap Co-Branding Position Strateg.* 2009;**15**(1):77-84.
81. Eriksson K, Johanson J, Majkgård A, Sharma DD. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. Knowledge, networks and power 2015.
82. Ferraresi AA, Quandt CO, dos Santos SA, Frega JR. Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *J knowledge Manage.* 2012. doi: [10.1108/13673271211262754](https://doi.org/10.1108/13673271211262754)
83. He H, Harris L. The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *J Bus Res.* 2020;**116**:176-182. doi: [10.1016/j.jbusres.2020.05.030](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030) pmid: 32457556

84. Jameaba MS. Imperatives for the Recovery of Indonesia's Education, Labor and SME Sectors Post COVID-19. Labor and SME Sectors Post COVID-19 (September 28, 2020)2020.
85. Jossey-Bass.Petersen P, Pedersen T. 'Twenty Years After: Support and Critique of the Uppsala Internationalisation Model', in I. Björkman and M. Forsgren (eds) *The Nature of the International Firm*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press1996.
86. Préfontaine L, Bourgalt M. 'Strategic Analysis and Export Behaviour of SMEs'. *Int Small Business J*. 2002;**20**(2):123-138. **doi:** [10.1177/0266242602202001](https://doi.org/10.1177/0266242602202001)
87. Kraus S, Clauss T, Breier M, Gast J, Zardini A, Tiberius V. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *Int J Entrepreneurial Behav Res*. 2020. **doi:** [10.1108/IJEBr-04-2020-0214](https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2020-0214)
88. Nedelko Z, Potocan V. The role of management innovativeness in modern organizations. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.2013.
89. Rapaccini M, Saccani N, Kowalkowski C, Paiola M, Adrodegari F. Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Indust Market Manage*. 2020;**88**:225-237. **doi:** [10.1016/j.indmarman.2020.05.017](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.017)
90. Welch LS, Luostarinen RK. 'Internationalization: Evolution of a Concept'. *J General Manage*. 1988;**14**(2):34-55. **doi:** [10.1177/030630708801400203](https://doi.org/10.1177/030630708801400203)



## AUTHOR(S) BIOSKETCHES

**Rashnoodi, A.**, Department of Business Management, Faculty of Economics, Khorramshahr University of Marine Sciences and Technology, Khorramshahr, Iran.

[asghar.rashnoodi@gmail.com](mailto:asghar.rashnoodi@gmail.com)



**Ahmadian, A.A.**, PhD in Business Administration from the University of Tehran, Marketing Instructor, Tehran, Iran.

[aliashrafahmadian@ut.ac.ir](mailto:aliashrafahmadian@ut.ac.ir)



## HOW TO CITE THIS ARTICLE

**Citation (Vancouver)** Rashnoodi A, Ahmadian AA. Business Firms Typology in Context of Exposure to the Covid-19 Pandemic; Based on a Study of Iranian Sea Product Exporter Firms. *J Oceanography*. 2021; 12(47): 93-109.



<http://doi.org/10.52547/joc.12.47.93>



<http://joc.inio.ac.ir/article-1-1649-fa.html>



<https://orcid.org/0000-0002-8311-5238>



## COPYRIGHTS

©2021 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.