



Developing a knowledge-based competency model in the market to achieve marketing excellence in Iranian dried fruit export products

Alireza Alipour Moghadam, Ph.D. Candidate, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Ali Kazemi *, Associate Professor, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Iran

Azarnoosh Ansari, Associate Professor, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 24 August 2025

Revised: 12 October 2025

Accepted: 17 February 2026

Keywords

Marketing Excellence,
Market Knowledge
Competence, Market
Knowledge,
Competitiveness,
Export Markets

Corresponding Author Email:

Alik@ase.ui.ac.ir

ABSTRACT

Today, many exporters face a lack of in-depth knowledge regarding their export target markets, which leads to incorrect decision-making and diminished competitive power. This lack of awareness, particularly in recognizing consumer needs, preferences, and destination market trends, ultimately results in the loss of export markets and impedes sustainable export development. Therefore, the aim of this study is to develop a market knowledge competency model to attain excellence in Iran's dried fruit export products. The research employs a mixed-methods approach. In the qualitative phase, interviews were conducted with 15 export experts, including exporters and university professors, selected via purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data were analyzed using thematic analysis with the assistance of MAXQDA 2020 software. The findings led to the identification of 88 initial concepts and 18 sub-themes categorized under 6 main themes: marketing excellence, destination market knowledge, competitiveness, market intelligence competency, international marketing strategy, and commercial networking. In the quantitative phase, 283 questionnaires were completed by exporters. Confirmatory factor analysis was used for statistical analysis using Smart PLS 4 software. The content validity of the questionnaire was confirmed by experts, and its reliability was established at an acceptable level through Cronbach's alpha and composite reliability calculations. The results indicated that the six themes have a positive and significant impact on market knowledge competency. Overall, by presenting an indigenous market knowledge competency model, this research proposes operational strategies for policymakers and stakeholders in the dried fruit industry to achieve more effective penetration into global markets and enhance the country's export share.

How to cite this article: Alipour Moghadam, A., Kazemi, A., Ansari, A. (2026). Developing a knowledge-based competency model in the market to achieve marketing excellence in Iranian dried fruit export products. *Journal of Business Administration Researches*, 43(18), 173-195. [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/jbar.2026.23574.4594>

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



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The researcher's effort in this study is to develop a model that describes the factors affecting destination market knowledge, marketing excellence, competitiveness, and market knowledge competence in Iranian dried fruit exporting companies, as well as the relationship between these four factors. The innovation in this research is discovering the relationship between the destination market knowledge competence and marketing excellence, competitiveness, and the factors affecting them. The practical aspect of this research is to identify effective factors that enhance the power of Iran's agricultural exporters, particularly those of dry fruits and nuts, and to provide practical solutions.

Methodology

In this study, a mixed-methods approach (qualitative and quantitative) was employed to identify the research variables. In the qualitative phase, 15 semi-structured interviews were conducted with experts including exporters and university professors. Purposive sampling was used, and interviews continued until theoretical saturation was achieved. Data coding from the interviews was performed using thematic analysis. To ensure the validity of the findings, a summary of the extracted codes and themes was presented to four participants, and their opinions were incorporated into the final revision. Additionally, two independent specialists in the field of thematic analysis evaluated the coding, conceptualization, and theme presentation stages. To assess reliability, two interviews were randomly selected and re-coded after one month. The results indicated a coding agreement of 87%, which exceeds the acceptable threshold (60%), demonstrating reliable data consistency. Qualitative data analysis was conducted using MaxQDA software. The statistical population of the quantitative phase consisted of managers of dried fruit export companies, selected via simple random sampling. Using Cochran's formula for infinite populations, with an initial sample standard deviation of 0.44 and a margin of error of 0.05, the required sample size was determined to be 300 for distributing the researcher-developed questionnaire. The questionnaire comprised 25 items based on a Likert scale. Of these, 283 exporters responded. Following distribution, questionnaire validity was examined using three methods: construct validity (outer model), convergent validity (AVE), and discriminant validity. The AVE value for all variables was required to be greater than 0.5. For reliability assessment, Composite Reliability (CR) and Cronbach's Alpha coefficient were calculated for each factor. The Composite Reliability and Cronbach's Alpha for all dimensions were required to be greater than 0.7. For the analysis of the quantitative phase and model validation, the Partial Least Squares (PLS) method was employed using Smart PLS 4 software.

Discussion and Results

Concerning marketing excellence, the researcher identified four key factors: corporate, promotional, cultural, and operational capabilities. Concerning the factors affecting the destination market knowledge, three factors including market knowledge acquiring capability, market experience and research capability were identified in this research. Additionally, regarding the variable of competitiveness, the research results consist of qualitative and quantitative criteria and structural capabilities. Furthermore, market intelligence competency comprises of concepts such as ability to use marketing information systems and markets regulations monitoring capabilities. Also international marketing strategy stems from ability to select and prioritizing destination markets, markets entrance strategies and positioning strategies. Concerning commercial networking factors such as international commercial relationship development, supply chain management in the realm of export and cooperation with key partners have major effect on aforementioned component. All six variables which mentioned above have a positive and significant correspondence to destination market knowledge competence.

Conclusion

Overall, by developing and testing an indigenous knowledge-based competency model, the present study demonstrated that enhancing Iran's dried fruit exports in global markets requires a transition from traditional approaches towards an integrated system. In this system, "destination market knowledge" and "market intelligence" act as strategic inputs, "marketing excellence" and "commercial networking" serve as execution mechanisms, and "competitiveness" functions as the final outcome, all interacting dynamically with one

another. This model emphasizes that Iranian dried fruit exporters, to achieve excellence in international marketing, should not rely solely on inherent product advantages (such as pistachio quality); rather, they must institutionalize knowledge-based competency within their organizations through systematic investment in acquiring deep knowledge of target markets, developing cultural and operational capabilities, and establishing sustainable commercial networks. Accordingly, it is suggested that policymakers and stakeholders in the dried fruit industry facilitate the enhancement of exporters' knowledge-based competency by designing specialized training programs, facilitating access to target market information, and creating international networking platforms. Through this approach, Iran's export share in the global dried fruit markets can be increased sustainably.

Keywords: Marketing Excellence, Market Knowledge Competence, Competitiveness, Market Knowledge, Export Markets, Thematic Analysis, Confirmatory Factor Analysis.



کاوش‌های مدیریت بازرگانی

Homepage: <https://bar.yazd.ac.ir/?lang=fa>



مقاله پژوهشی [10.22034/jbar.2026.23574.4594](https://doi.org/10.22034/jbar.2026.23574.4594)

تدوین الگوی شایستگی دانش‌محور در بازار به منظور کسب سرآمدی بازاریابی در محصولات صادراتی خشکبار ایران

علیرضا علیپور مقدم، دانشجو دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

علی کاظمی*، دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

آذرنوش انصاری، دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۲ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۲۸	بسیاری از صادرکنندگان با مشکل کمبود دانش عمیق نسبت به بازار هدف صادراتی خود روبه‌رو هستند که این امر موجب تصمیم‌گیری‌های نادرست و کاهش قدرت رقابت آن‌ها می‌شود. این کمبود آگاهی به‌ویژه در شناخت نیازها، ترجیحات مصرف‌کنندگان و روندهای بازار مقصد، در نهایت منجر به ازدست‌دادن بازارهای صادراتی و مانع توسعه پایدار صادرات می‌گردد؛ بنابراین هدف از این پژوهش تدوین الگوی شایستگی دانش بازار به منظور کسب سرآمدی در محصولات صادراتی خشکبار ایران است. روش پژوهش آمیخته است که در بخش کیفی، مصاحبه‌ها با ۱۵ نفر از خبرگان صادرات اعم از صادرکنندگان و اساتید دانشگاه، به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و تا حد اشباع نظری صورت گرفت. داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون و به کمک نرم‌افزار مکس کیودی‌ای ۲۰۲۰ تحلیل شدند. یافته‌ها منجر به شناسایی ۸۸ مفهوم اولیه، مضامین فرعی ۱۸ گانه‌ای برای ۶ مضمون برتری بازاریابی، دانش بازار مقصد، رقابت‌پذیری، شایستگی هوشمندی بازار، استراتژی بازاریابی بین‌المللی و شبکه‌سازی تجاری شد. در بخش کمی تعداد ۲۸۳ پرسش‌نامه توسط صادرکنندگان، پاسخ داده شد که برای تحلیل آماری آن از روش تحلیل عاملی تأییدی با نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۴ استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان تأیید شد و پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، در سطح قابل قبولی ارزیابی شد. نتایج نشان دادند که مضامین شش گانه تأثیر مثبت و معناداری بر شایستگی دانش بازار دارند. به‌طور کلی، این پژوهش با ارائه الگوی بومی شایستگی دانش بازار، راهکارهای عملیاتی را برای سیاست‌گذاران و فعالان صنعت خشکبار جهت نفوذ مؤثرتر در بازارهای جهانی و ارتقای سهم صادراتی کشور پیشنهاد می‌دهد.

واژه‌های کلیدی
برتری بازاریابی، شایستگی دانش بازار مقصد، رقابت‌پذیری، دانش بازار مقصد، بازارهای صادراتی

ایمیل نویسنده مسئول
Alik@ase.ui.ac.ir

استناد به این مقاله: علیپور مقدم، علیرضا؛ کاظمی، علی؛ انصاری، آذرنوش (۱۴۰۵). تدوین الگوی شایستگی دانش‌محور در بازار به منظور کسب سرآمدی بازاریابی در محصولات صادراتی خشکبار ایران. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۴۳(۱۸)، ۱۷۳-۱۹۵. <https://doi.org/10.22034/jbar.2026.23574.4594>

۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، دگرگونی‌های سریع در بازارهای جهانی و شدت گرفتن رقابت بین‌المللی، شرکت‌های صادراتی را ناگزیر ساخته است تا به دانش عمیق و نظام‌مند از بازارهای مقصد مجهز شوند. در چنین شرایطی، شایستگی دانش بازار مقصد به‌مثابه یکی از مؤلفه‌های کلیدی موفقیت در صادرات، نقشی حیاتی در شکل‌گیری برتری بازاریابی و دستیابی به رقابت‌پذیری پایدار ایفا می‌کند. این شایستگی، فراتر از جمع‌آوری داده‌های سطحی از بازار است و شامل توانایی درک عمیق از فرهنگ مصرف‌کننده، الگوهای خرید، ارزش‌های بومی، مقررات تجاری و تحولات محیطی بازار مقصد می‌باشد (مورمن و دی،^۱ ۲۰۱۶ و کمسآ،^۲ ۲۰۱۹). در این راستا برتری بازاریابی، نتیجه‌ی ترکیب هوشمندانه‌ی منابع دانشی، قابلیت‌های تحلیلی و تصمیم‌گیری‌های چابک در جهت خلق ارزش برای مشتریان خارجی است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که شرکت‌هایی که توانایی شناسایی و تفسیر صحیح رفتار مصرف‌کنندگان در بازار مقصد را دارند، قادرند راهبردهای بازاریابی خود را متناسب با تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی آن بازارها تنظیم کنند و از این طریق مزیت رقابتی پایدار ایجاد نمایند (هومبرگ و همکاران،^۳ ۲۰۲۰ و واراداراجان،^۴ ۲۰۲۰). از این منظر، شایستگی دانش بازار مقصد به‌منزله‌ی پلی میان دانش بازار و برتری بازاریابی عمل می‌کند. این شایستگی تنها محدود به تحلیل داده‌های بازار نیست، بلکه مستلزم توسعه‌ی مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانمندی‌های نرم است که به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا «بازار مقصد را زندگی کنند». در میان این مهارت‌ها، سواد فرهنگی، تسلط به زبان بازار مقصد، درک کدهای ارتباطی و رفتاری مشتریان خارجی، و مهارت در شبکه‌سازی میان‌فرهنگی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند (جن^۵ و همکاران، ۲۰۲۳) شرکت‌های موفق در عرصه‌ی صادرات، با بهره‌گیری از چنین مهارت‌هایی، قادرند تعامل مؤثرتری با ذی‌نفعان محلی برقرار کنند، اعتمادسازی نمایند و استراتژی‌های بازاریابی خود را بر پایه‌ی شناخت واقعی از بازار مقصد تدوین کنند. از سوی دیگر، برتری بازاریابی، نوعی برنامه‌ریزی بلندمدت در سازمان‌هاست که بر رشد پایدار از طریق چابکی، نوآوری و تمرکز بر مشتری نهایی استوار است (ریچ و بلافوندرز،^۶ ۲۰۲۴). اما تحقق چنین برتری‌ای بدون برخورداری از دانش ژرف و به‌روز از بازار مقصد امکان‌پذیر نیست. این دانش، جهت‌گیری بازاریابی را هدایت کرده و تصمیم‌های کلان شرکت را در خصوص جایگاه‌سازی برند، طراحی محصول و انتخاب کانال‌های ارتباطی تعیین می‌کند.

در کنار این مؤلفه‌ها، نقش دانش در تحقق قابلیت‌های بازاریابی اهمیت ویژه‌ای یافته است. به‌ویژه، شایستگی دانش بازار که به فرایند نظام‌مند جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها درباره‌ی بازار، رقبا، رفتار مصرف‌کنندگان و روندهای محیطی اطلاق می‌شود (فلوسترند،^۷ ۲۰۱۹). در حوزه‌ی صادرات، این شایستگی شامل سه بعد اساسی است: نخست، دانش متمایز گر محصول که شناخت ویژگی‌ها و الزامات صادراتی محصول را در برمی‌گیرد؛ دوم، دانش مربوط به فرصت‌ها و ویژگی‌های صنعت در سطح جهانی؛ و سوم، دانش از بازارهای خارجی که مشتمل بر شناخت دقیق ترجیحات و نیازهای مشتریان در بازار مقصد است. همچنین، آشنایی با قوانین و رویه‌های تجارت بین‌الملل و بهره‌گیری از دانش ضمنی حاصل از تعامل با بازیگران داخلی و خارجی می‌تواند به درک جامع‌تری از فرایند صادرات و گسترش بازارهای بین‌المللی منجر شود (استویان^۸ و همکاران، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، رقابت‌پذیری نیز به‌مثابه یکی از عوامل بنیادین موفقیت در بازارهای بین‌المللی مطرح است. رقابت‌پذیری شرکت‌ها بیانگر توانایی آن‌ها در برآوردن نیازهای مشتریان به‌صورت سودآور و پایدار است؛ توانایی‌ای که از

1. Moorman & Day

2. Kemsä

3. Homburg

4. varadarajan

5. Jean

6. Reich & Blafonds

7. Flostrand

8. Stoian

طریق ارائه کالاها و خدماتی با ارزش ادراک‌شده‌ی بالاتر نسبت به رقبا تحقق می‌یابد (بهاسار و چاتوپادی^۱، ۲۰۱۵). در پیشینه مدیریت، دو دیدگاه اصلی در تبیین این مفهوم وجود دارد: دیدگاه منبع‌محور و دیدگاه دانش‌محور. دیدگاه دوم، دانش را به‌مثابه منبعی راهبردی برای خلق مزیت رقابتی پایدار معرفی می‌کند و تأکید دارد که نحوه‌ی خلق، جذب، تحلیل و بهره‌برداری از دانش در سازمان، تمایز میان شرکت‌ها را رقم می‌زند (واراداراجان، ۲۰۲۰). در همین راستا، هانت و مورگان^۲ (۱۹۹۵) جهت‌گیری بازار را به‌مثابه فرایند تولید و انتشار نظام‌مند اطلاعات درباره‌ی مشتریان و رقبا معرفی کرده‌اند که با خلق دانش بازار، راهبردهای بازاریابی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی را هدایت می‌کند.

باوجود مدل‌های متعددی که تاکنون در زمینه‌ی برتری بازاریابی ارائه شده‌اند - از جمله مدل‌های مورمن و دی (۲۰۱۶) و کمسا (۲۰۱۹) مرور پیشینه نشان می‌دهد که رابطه‌ی میان شایستگی دانش بازار مقصد و برتری بازاریابی، به‌ویژه در پیوند با رقابت‌پذیری شرکت‌های صادراتی، کمتر موردبررسی قرار گرفته است. در واقع، علی‌رغم تأکید این مدل‌ها بر نقش قابلیت‌های بازاریابی، سازوکار رابطه میان شایستگی دانش بازار مقصد و برتری بازاریابی و رقابت‌پذیری شرکت‌ها به‌صورت جامع تبیین نشده است. این خلأ نشان‌دهنده‌ی شکاف دانشی قابل‌توجهی در ارتباط میان شایستگی دانش بازار، برتری بازاریابی و رقابت‌پذیری است؛ به‌ویژه در بافت صادراتی و در صنایع کشاورزی ایران که سهم قابل‌توجهی در صادرات غیرنفتی کشور دارند. بر اساس آمار سازمان توسعه تجارت (خبرگزاری مهر، ۱۴۰۳)، صادرات محصولات کشاورزی ایران حدود ۶/۳ میلیارد دلار ارزش دارد و ۱۳ درصد از تجارت غیرنفتی کشور را تشکیل می‌دهد. بااین‌حال، تمرکز بیش از ۸۵ درصدی صادرات بر چند کشور محدود نظیر چین، عراق، امارات، ترکیه بیانگر ضعف در تنوع‌بخشی به بازارهای هدف و کمبود دانش از بازار مقصد در میان شرکت‌های ایرانی است. این چالش در میان صادرکنندگان خشکبار، به‌ویژه پسته، شدیدتر است؛ زیرا بسیاری از این شرکت‌ها فاقد ابزارها و راهبردهای نوینی مانند تحلیل بازارهای دیجیتال، بازاریابی مبتنی بر داده و حضور مؤثر در سکویهای بنگاه به بنگاه^۳ هستند.

لذا با وجود اهمیت فزاینده این موضوع، مرور پیشینه نشان می‌دهد که رابطه‌ی میان شایستگی دانش بازار مقصد و برتری بازاریابی، به‌ویژه از منظر تأثیر آن بر رقابت‌پذیری شرکت‌های صادراتی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در واقع، هنوز مشخص نیست که چگونه سازوکارهای یادگیری بین‌فرهنگی و تحلیل بازار خارجی می‌توانند از طریق ارتقای برتری بازاریابی، منجر به افزایش توان رقابتی شوند. این شکاف دانشی، به‌ویژه در صنایع صادراتی ایران نظیر پسته و خشکبار که نیازمند درک دقیق از ذائقه‌ها و فرهنگ مصرف در بازارهای هدف هستند، محسوس است بنابراین، ضرورت دارد مدلی جامع طراحی شود که بتواند نقش یکپارچه‌ی شایستگی دانش بازار مقصد در شکل‌گیری برتری بازاریابی و ارتقای رقابت‌پذیری شرکت‌های صادرکننده و زیرعامل‌های مرتبط با آن‌ها را تبیین کند. پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد دانش‌محور درصدد است این خلأ نظری را پر کند و با ارائه‌ی یک مدل مفهومی در حوزه‌ی صادرات خشکبار ایران، علاوه بر توسعه‌ی پیشینه علمی بازاریابی، پیشنهادهایی کاربردی برای بهبود عملکرد رقابتی و بازاریابی شرکت‌های صادراتی کشور ارائه نماید.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شایستگی دانش بازار. در سال‌های اخیر، مفهوم شایستگی دانش بازار مقصد یکی از مؤلفه‌های اصلی موفقیت در بازارهای بین‌المللی و توسعه عملکرد صادراتی است. از این‌رو شایستگی دانش بازار به توانایی شرکت‌ها در جمع‌آوری، درک و استفاده از اطلاعات پیرامون مشتریان، رقبا و محیط کلی بازار جهت ارتقای نوآوری و توان تصمیم‌گیری راهبردی در بازار مقصد

1. Bhawsar & Chattopadhyay

2. Hunt & Morgan

3. Business to Business Platforms

جهت دستیابی به مزیت رقابتی اطلاق می‌شود (اوزکایا^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). در ارتباط با این موضوع پژوهشگران متعددی عوامل مؤثر بر شایستگی دانش بازار مقصد را مورد بحث و بررسی قرار دادند. در نتیجه پیرامون این متغیر پائول^۲ (۲۰۲۰) مطرح نموده است که شایستگی دانش بازار مقصد شرکت‌های صادراتی باید مشخصات مشتریان و بازارهای متعدد را قبل از انتخاب و ورود به بازارهای نوظهور برای برنامه‌های تجاری خود بررسی کنند. یکی از عوامل مهم مؤثر روابط فرهنگی است که به معنی داشتن دانش از بازار است که موجب انطباق تبلیغات و کالاهای شرکت جهت تطابق با نیازهای مشتری محلی می‌شود. درک فرهنگی بهتر موجب دوری از تنش‌های بی‌مورد با مشتریان و دیگر ذی‌نفعان می‌شود.

از سوی دیگر کسب‌وکارهای کوچک که شایستگی دانش بازار را به دست می‌آورند و از آن استفاده می‌کنند، دقت بالایی را هنگام تصمیم‌گیری نشان می‌دهند و به طور مؤثرتری به بازارهای پویا پاسخ می‌دهند. باوجود این، کسب‌وکارهای کوچک تمایل به سرمایه‌گذاری در شایستگی دانش بازار و عملکرد بازاریابی به‌طور کلی ندارند این موضوع به دلیل کمبودهای مالی، ماهیت سنتی کار شرکت‌ها و محصول‌محور بودن آن‌ها و این باور ساده که شرکت بسیار کوچک است برای عدم کار بر روی این قابلیت مطرح شده است (کارلسون^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). شایستگی دانش بازار تحت تأثیر عوامل کلیدی داخلی و خارجی قرار دارد. در داخل، عواملی مانند منابع داخلی، شایستگی‌ها و موقعیت راهبردی و فرهنگ سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای دارند و از نظر بیرونی، عواملی مانند نوع مشتریان، تأمین‌کنندگان، روندهای صنعت و نیروهای کلان به طور قابل‌توجهی بر موفقیت شرکت‌ها و نیاز به تجزیه و تحلیل کامل بازار تأثیر می‌گذارند (تراواسوس روزاریو^۴، ۲۰۲۴).

مورمن و دی (۲۰۱۶) شایستگی دانش بازار را یکی از ارکان اصلی برتری بازاریابی معرفی کرده‌اند که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تصمیمات آگاهانه‌تری در زمینه محصول، قیمت‌گذاری و ارتباط با مشتری اتخاذ کنند.

مطابق دیدگاه مبتنی بر دانش، دانش یکی از منابع راهبردی و کمیاب در سازمان‌هاست که پایه و اساس مزیت رقابتی پایدار را تشکیل می‌دهد (گرانث^۵، ۱۹۹۶). در همین راستا، سینکوویکس^۶ و همکاران (۲۰۱۸) تأکید کرده‌اند که شرکت‌های صادراتی از طریق جمع‌آوری، تحلیل و انتقال دانش بازار مقصد، توانایی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای بازار را افزایش می‌دهند و در مقابل تغییرات محیطی، واکنش سریع‌تر و مؤثرتری نشان می‌دهند.

هومبرگ و همکاران (۲۰۲۰) نیز بیان داشته‌اند که درک عمیق از نیازهای بازار مقصد موجب ایجاد تمایز رقابتی در حوزه‌های نوآوری بازاریابی، تجربه مشتری و پاسخگویی به تغییرات بازار می‌شود. از سوی دیگر، مورگان و همکاران (۲۰۱۸)؛ با تمرکز بر قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی نشان دادند که شرکت‌هایی که سطح بالاتری از دانش بازار مقصد دارند، قادرند مزیت رقابتی مبتنی بر سازگاری فرهنگی و نوآوری محصول ایجاد کنند.

به پایه پژوهش کمساک^۷ (۲۰۱۵) شایستگی دانش بازار مقصد نه تنها موجب بهبود عملکرد صادراتی می‌شود، بلکه از طریق افزایش تعاملات بین‌بخشی و تقویت یادگیری سازمانی، فرآیند برتری بازاریابی را نیز ارتقا می‌دهد. در واقع، سازمان‌هایی که فرایندهای نظام‌مند برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات بازار مقصد دارند، از توانایی بالاتری برای تصمیم‌گیری استراتژیک و توسعه روابط بلندمدت با مشتریان خارجی برخوردارند.

به‌طور کلی، مرور پیشینه نشان می‌دهد شایستگی دانش بازار مقصد از چندین زیرعامل کلیدی تشکیل شده است، از جمله: شایستگی شناختی (گومز پرادو^۸ و همکاران، ۲۰۲۲) که در رابطه با درک ساختار و رفتار بازار مقصد است؛ شایستگی

1. Ozkaye

2. Paul

3. Carlson

4. Travassos Rosario

5. Grunt

6. Sinkovics

7. Kemsak

8. Gómez-Prado

ارتباطی (محمد شفیع^۱ و همکاران، ۲۰۲۴) که پیرامون ایجاد روابط مؤثر با مشتریان و واسطه‌ها می‌باشد؛ شایستگی فرهنگی و زبانی (گرامولگی و رودناک^۲، ۲۰۲۳) که در رابطه با درک تفاوت‌های فرهنگی و مهارت ارتباط زبانی است؛ شایستگی یکپارچه‌سازی دانش (محمد تینول الحق^۳ و همکاران، ۲۰۲۲) که در پیوند با توانایی تبدیل داده‌ها به تصمیمات بازاریابی قرار دارد. بنابراین به‌طور خلاصه، مرور پیشینه نشان می‌دهد که شایستگی دانش بازار مقصد در مقام یک قابلیت پویا در تعامل با شایستگی‌های دانش‌محور، عامل کلیدی در شکل‌گیری مزیت رقابتی پایدار، ارتقای عملکرد صادراتی و دستیابی به برتری بازاریابی در سطح بین‌المللی است.

برتری بازاریابی. برتری بازاریابی به توانایی برتر یک سازمان در انجام عملکردهای کلیدی بازاریابی اطلاق می‌شود که موفقیت در حوزه‌های مشتری، مالی و اجتماعی را رقم می‌زند (مورمن و دی، ۲۰۱۶). در ارتباط با این موضوع پژوهشگران متعددی عوامل مؤثر بر برتری بازاریابی را مورد بحث و بررسی قرار دادند. در پیوند با این موضوع، مورمن و دی^۴ (۲۰۱۶) در مقاله خود چهارستون اساسی برای این مفهوم معرفی می‌کنند: قابلیت‌ها، پیکربندی، سرمایه انسانی و فرهنگ که به‌صورت کلی این ارکان از هفت فعالیت راهبردی پشتیبانی می‌کنند: پیش‌بینی تغییرات، تطبیق راهبردها، هم‌راستا کردن فرایندها، انگیزش کارکنان، پاسخ‌گویی، جذب منابع و بهره‌برداری از دارایی‌های بازاریابی.

همچنین کمس^۵ (۲۰۱۹) این چارچوب را با شناسایی پنج عامل حیاتی گسترش می‌دهد: مهارت‌های رابطه‌ای، قابلیت‌های عملکردی، قابلیت‌های ساختاری، سازگاری فرهنگی و مدیریت تغییر. این شایستگی‌ها برای ایجاد سازمان‌هایی با توان بازاریابی چابک که توانایی پاسخ به محیط‌های پیچیده را دارند، ضروری هستند.

مطالعه‌ی هومبرگ و همکاران (۲۰۲۰) در شرکت‌های آلمانی نشان داد که برتری بازاریابی زمانی تحقق می‌یابد که سازمان‌ها بتوانند سه بُعد اصلی را به‌صورت هم‌زمان توسعه دهند: هم‌راستایی راهبرد بازاریابی با اهداف کلان سازمان، چابکی تصمیم‌گیری و انطباق با تغییرات بازار، و یادگیری مستمر از بازار و مشتریان. یافته‌های آن‌ها بیانگر این بود که برتری بازاریابی، اثر غیرمستقیم ولی معناداری بر سودآوری شرکت از طریق ارتقای رضایت مشتری و ارزش برند دارد.

از طرفی در ارتباط با سرآمدی بازاریابی در شرکت‌های صادراتی مواد غذایی ایران نشان داد که معیارهای شش‌گانه‌ای مطرح هستند که عبارت‌اند از: رهبری بازارگرا، تحلیل و درک بازار، راهبرد بازاریابی، زیرساخت‌های بازاریابی، آمیخته بازاریابی و نتایج بازاریابی شامل نتایج ادراکی مشتری، عملکرد بازار و مالی می‌شود (خداداد حسینی و همکاران، ۱۳۹۰).

در تعبیری دیگر برتری بازاریابی را می‌توان در سه دسته بازارمحور (نظیر ارزش‌آفرینی و محرک بازار بودن)، شرکت محور (نظیر بهره‌وری بازاریابی و یادگیری بازاریابی) و جامعه‌محور (مقوله‌هایی نظیر بازاریابی اخلاقی و بازاریابی اجتماعی و مسئولانه) طبقه‌بندی نمود (قادری نسب و همکاران، ۱۴۰۱). با این وجود توجه به هوشمندی، به‌روز بودن توانمندی‌های شرکت در کشف فرصت‌ها و استفاده از ظرفیت‌ها، تلاش برای حفظ مشتری، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های شرکت در برتری بازاریابی شرکت‌ها مؤثر است (یعقوب پور و همکاران، ۱۴۰۳).

از سویی مطالعه ریچ و بلافونز^۶ (۲۰۲۴) نیز با رویکردی جدید، به بررسی اثر فناوری‌های بازاریابی بر برتری بازاریابی پرداخت. یافته‌های این پژوهش در صنایع مصرفی نشان داد که سازمان‌هایی که از ابزارهای داده‌محور و تحلیل هوش مصنوعی برای درک عمیق‌تر رفتار مشتریان استفاده می‌کنند، توانایی بیشتری در خلق ارزش و شخصی‌سازی تجربه‌ی مشتری دارند و در نتیجه، سطح برتری بازاریابی بالاتری را تجربه می‌کنند.

از سوی دیگر دستیابی به برتری بازاریابی شامل برقراری رابطه مداوم و توأم با ردوبدل اطلاعات پیرامون کالای تولیدی میان فروشنده و خریدار، برقراری برنامه‌های بازاریابی نوآورانه از طریق دستیابی به دانش دقیق‌تر از نیازمندی‌ها و علایق مشتری به جهت پیشرو بودن در کسب رضایت مشتری نسبت به رقبای شرکت در صنعت، تحلیل قابلیت‌های رقبا از حیث نوع و میزان منابع در دسترس و مهارت‌های نهاده شده در سازمان رقیب در ایجاد کالای بهتر و متناسب‌تر با سلیقه بازار و مشتری و در نهایت ایجاد قابلیت‌های ناشی از بازار که شامل دانش پیرامون بازار و وضعیت شرکت‌های رقیب در بازار است که موجب ایجاد امکان برای ابراز اعتماد و تعهد به مشتریان از طریق شناخت مشکل کالا در اسرع وقت و فعال‌سازی سازوکار تصحیح گر می‌گردد که در نهایت به رضایت‌مندی بیشتر مشتری و ایجاد رقابت‌پذیری بیشتر در فرایند بازاریابی و سودآوری بیشتر منجر می‌شود که در نهایت به بقاء شرکت در بازار مقصد منتهی می‌شود (کاومونگون^۱ و همکاران، ۲۰۱۶).

اخیراً پیشرفت‌های فناورانه، به‌ویژه هوش مصنوعی مولد، نحوه دستیابی شرکت‌ها به برتری بازاریابی را متحول کرده‌اند. ابزارهای هوش مصنوعی مولد^۲ از تصمیم‌گیری آنی پشتیبانی می‌کنند، هدف‌گذاری مشتریان را بهبود می‌بخشند و تجربیات شخصی‌سازی شده ارائه می‌دهند (چن و چوی، ۲۰۲۵). در ارتباط با برتری بازاریابی تحلیل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، مدل‌سازی پیش‌بینی و امتیازدهی به سرنخ‌ها را ممکن می‌سازند و به بهینه‌سازی منابع کمک می‌کنند (روی و همکاران، ۲۰۲۵)؛ بنابراین ادغام داده‌های تجاری به‌روز و راهبردهای بازاریابی انطباقی (ترکیب پیش‌بینی‌های کمی هوش مصنوعی با هوش تجاری کیفی) به پر کردن شکاف بین داده‌های فروش شرکت و زمان ارائه توصیه کمک می‌کند تا تغییرات پویای تقاضای مشتری، رکودهای اقتصادی یا تغییرات نظارتی را منعکس نماید (جنگ و همکاران، ۲۰۲۵).

دانش بازار. دانش بازار، درک جامع از چشم‌اندازهای بازار شامل روندهای صنعت، رفتار مصرف‌کنندگان، پویایی رقابتی و بزرگی بازار تعریف می‌شود که برای تصمیم‌گیری آگاهانه پیرامون محصولات، خدمات و راهبردهای بازاریابی حائز اهمیت است (حامد^۳، ۲۰۲۳). در این راستا پژوهشگران متعددی عوامل مؤثر بر دانش بازار را مورد بحث و بررسی قرار دادند؛ لذا خان^۴ و همکاران (۲۰۲۵) مطرح نموده‌اند که دانش بازار مقصد از طریق شبکه‌های جهانی، نمایشگاه‌های تجاری و شراکت‌های بین‌المللی غنی می‌شود. علاوه بر این در ارتباط با عوامل مؤثر بر دانش بازار تحلیل کلان‌داده‌ها خصوصاً در حیطه توسعه محصول جدید برای هدایت اقدامات شرکت‌ها در محیط پویای بازار و پیش‌بینی ترجیحات مصرف‌کنندگان ابزاری مهم و تعیین‌کننده است (شیرازی و همکاران، ۲۰۲۵). از طرفی برای دستیابی به دانش بازار مقصد صادراتی باید شرکت دارای سرمایه اجتماعی ساختاری درون شرکتی و سرمایه اجتماعی ارتباطی باشد که در ارتباط با سرمایه اجتماعی رابطه‌ای می‌توان از وجود وابستگی رابطه‌ای برای کسب دانش از بازار مقصد در ارتباط با دانش تجربی از مشتریان و رقبا و بازار سخن گفت که این کسب دانش از ارتباط با شرکای تجاری در بازار مقصد به احساس دست‌اول از ترجیحات در بازار مقصد کمک می‌نماید. (جین و جانگ^۵، ۲۰۱۶). علاوه بر این، یافتن دانش لازم برای صادرات می‌تواند شامل دانش نیروهای فروش شرکت صادراتی از بازارهای صادراتی موجود یا داشتن اطلاع و دانش کافی از قوانین تجاری بازارهای مقصد صادراتی یا از وضعیت اقتصادی بازارهای مقصد صادراتی و از خدمات بازاریابی بین‌المللی ارائه شده توسط سازمان‌های دولتی و خصوصی متعدد می‌شود (دی فتا^۶ و همکاران، ۲۰۱۹). یکی از روش‌های مهم جمع‌آوری اطلاعات از بازارهای مقصد صادراتی شبکه‌های تجاری هستند؛ زیرا این کار می‌تواند دانش شرکت‌های صادراتی را با کمک دانش و تجربه شرکت‌هایی که قبلاً در این بازارهای فعال بوده‌اند، ارتقا دهد. اعضای این شبکه‌ها می‌توانند شامل شرکت‌های مشتری در مقصد، شرکای تجاری و

1. Kaewmunkoon

2. Gen AI

3. Hameed

4. Khan

5. Jin & Jung

6. Di Fatta

شرکت‌های حمل‌ونقل باشند که علاوه بر ایجاد شبکه‌های نهادی (منظور شبکه‌هایی است که بین شرکت صادراتی و نهادهای دولتی و نیمه‌دولتی وجود دارد) می‌تواند به افزایش صادرات شرکت‌ها به کشورهای مقصد کمک نماید (اسکولا^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). ولی ایجاد فرایندهای مدیریت دانش با به اشتراک‌گذاری و ایجاد و کسب دانش خارجی و ایجاد پایگاه دانش بازار در داخل شرکت برای توسعه مزیت رقابتی در ایجاد کالا و خدمت منحصر به فرد و متمایز بسیار حیاتی‌تر از تولید مقرون به صرفه است؛ زیرا مقرون به صرفه بودن با کسب دانش جدید که مستلزم اختصاص زمان و هزینه بالا است همخوانی ندارد؛ بنابراین تکیه راهبرد مقرون به صرفه روی استفاده دوباره از دانش موجود است (تراویدی و سریواستاوا^۲، ۲۰۲۲). دانش بازار شامل تمامی اطلاعات عینی و صریح مربوط به بازار خارجی همچون اندازه بازارها، مجموعه رقبا و قوانین و مقررات موجود است. داشتن ارتباط با شبکه‌های اجتماعی و شبکه‌های تجاری تأثیر مثبت بر روی میزان دانش بازار شرکت‌های صادراتی دارد و دانش بازار موجب بهبود عملکرد تجاری شرکت‌های صادراتی می‌شود (یوسفی و قاضی‌زاده، ۱۳۹۸).

رقابت‌پذیری. رقابت‌پذیری به مثابه توانایی شرکت‌ها برای سودآوری پایدار از طریق تولید محصولات یا ارائه خدماتی که نیازهای بازار آزاد را از نظر قیمت و کیفیت در قیاس با رقبا برآورده کند، تعریف می‌شود (جامبور و بابور^۳، ۲۰۱۶). در پیوند با این موضوع پژوهشگران پرشماری عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری را مورد بحث و بررسی قرار دادند؛ بنابراین زنگ و ونگ^۴ (۲۰۲۵) به این نتیجه رسیدند که تاب‌آوری زنجیره‌ی تأمین می‌تواند رقابت‌پذیری بنگاه را افزایش دهد، رابطه‌ی مثبتی بین کارایی لجستیکی و رقابت‌پذیری بنگاه وجود دارد، تحول دیجیتال نقش میانجی بین تاب‌آوری زنجیره‌ی تأمین و رقابت‌پذیری بنگاه ایفا می‌کند، و تفاوت‌هایی در تأثیر تاب‌آوری زنجیره‌ی تأمین بر رقابت‌پذیری شرکت‌های تولیدی و غیرتولیدی وجود دارد. علاوه بر این هوش رقابتی؛ اطلاعات مربوط به رقبا، روندهای بازار، و محیط‌های تجاری را جمع‌آوری کرده و تحلیل می‌کند، و سپس از این اطلاعات برای تصمیم‌گیری و کسب مزیت رقابتی استفاده می‌کند. شرکت‌ها عناصر هوش فناورانه را با در نظر گرفتن هوش بازار و هوش رقابتی به کار می‌برند. زیرا این شرکت‌ها تهدیدها و فرصت‌های بالقوه را شناسایی کرده و با ارائه‌ی هشدارهای اولیه درباره‌ی تهدیدهای احتمالی، فعالیت‌های رقبا را رصد می‌کنند و راهبردهای خود را به طور بیش‌فعاله تطبیق می‌دهند (رهما^۵ و همکاران، ۲۰۲۵). از سوی دیگر رقابت‌پذیری به دو رشته عامل یعنی عوامل عملیاتی و عوامل تطابق‌پذیری تقسیم می‌شوند که عوامل تطابق‌پذیری شامل داشتن رابطه مستقیم با مشتریان، پیش‌بینی تغییرات بازار، استفاده از راهکارهای ابتکاری فروش در ترفیع، مهارت‌ها و صلاحیت‌های کارکنان، آمادگی و مهارت مدیران، استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری درست و سطح فناوری بالا در شرکت و میزان هزینه‌های تحقیق و توسعه می‌شود (چیکان و همکاران^۶، ۲۰۲۲). از سویی عوامل توسعه رقابت‌پذیری محصولات شرکت‌های صادراتی شامل دانش و مهارت بازار، اتخاذ دورنمای بازاریابی و کارایی و بازدهی بازار است. از این‌رو شاخص‌های رقابت‌پذیری شامل داشتن قابلیت تربیت و آموزش کارکنان، داشتن اصول و سازوکارها و روش‌های مدیریتی مناسب و درک و شناسایی نیازهای مشتری می‌شود (مطلبی و همکاران، ۱۴۰۱). از سوی دیگر شرکت‌هایی که شایستگی هوش مصنوعی بالاتری دارند، عملکرد سازمانی بهتر و در نتیجه توان بازاریابی میان شرکتی^۷ بالاتر دارند که به رقابت‌پذیری آن‌ها منجر می‌شود (کرمی‌پور، ۱۴۰۲). در ارتباط با رقابت‌پذیری عواملی از قبیل داشتن گواهی‌نامه‌های ایزو، داشتن حساب بانکی معتبر و دارای نقدینگی زیاد، داشتن مدیران باتجربه، داشتن وبگاه و ایمیل بروز و معتبر جهت ارتباط با مشتریان، داشتن برنامه‌های ایجاد مهارت درون شرکتی، داشتن حسابرسی دقیق

1. Escola
2. Trivedi & Srivastava
3. Jambor & Babu
4. Zengh & Wang
5. Rahma
6. Chik'an
7. BtoB Marketing Capability

مالی، داشتن اعتبار جهت دریافت وام از بانک‌ها، در مورد شرکت‌های تولیدی داشتن مجوز یک برند معتبر خارجی پیرامون رقابت‌پذیری حائز اهمیت است. (فالسویلاو همکاران، ۲۰۲۰). پایبندی به دانش از قوانین تجاری بین‌المللی و اصول اخلاقی، شهرت یک شرکت را به شکل قابل‌توجهی بهبود می‌دهد و موجب رسیدن به بازار باارزش بالا می‌شود (شنک و همکاران، ۲۰۲۵) و در نهایت رقابت‌پذیری به دودسته عوامل درون‌سازمانی و عوامل برون‌سازمانی تقسیم می‌شود. عوامل درون‌سازمانی شامل هوش کسب‌وکار، مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان بیرونی، سهم بازار، بازاریابی، فرهنگ‌سازمانی و زیرساخت فناوری هستند (ناصری‌فر و همکاران، ۱۴۰۰).

۳. روش‌شناسی پژوهش

در این مطالعه از روش پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) برای شناسایی متغیرهای پژوهش استفاده شد. در بخش کیفی جامعه مشارکت‌کنندگان بخش کیفی به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد. دلیل این انتخاب آن بود که پژوهش حاضر ماهیت اکتشافی داشته و هدف آن، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی دانش بازار در صادرات خشکبار بود؛ بنابراین لازم بود افرادی انتخاب شوند که هم تجربه عملی مستقیم در صادرات خشکبار و بازارهای بین‌المللی داشته باشند و هم از توان تحلیل علمی و نظری برخوردار باشند. به همین منظور، خبرگان صادرات شامل فعالان عرصه صادرات خشکبار، اعضای اتاق بازرگانی و مشاوران تجارت بین‌الملل با حداقل ۷ سال سابقه عضویت در اتاق بازرگانی ایران، و نیز اساتید دانشگاهی آگاه به تجارت بین‌الملل با حداقل مرتبه دانشجویی انتخاب شدند. این ترکیب به پژوهشگر امکان داد تا داده‌هایی غنی، معتبر و چندان‌بعدی از منظر عملی و علمی گردآوری کند. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت ۱۵ مصاحبه انجام شد.

کدگذاری داده‌های مصاحبه‌ها در این مطالعه با تحلیل مضمون انجام گرفت. برای تضمین اعتبار یافته‌ها، خلاصه‌ای از کدها و مضامین استخراج‌شده به چهار نفر از شرکت‌کنندگان ارائه و نظرات آن‌ها در بازنگری نهایی لحاظ شد. همچنین، دو متخصص مستقل در حوزه تحلیل مضمون، مراحل کدگذاری، مفهوم‌سازی و ارائه مضامین را ارزیابی کردند. برای سنجش پایایی، دو مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و پس از یک ماه دوباره کدگذاری شدند. نتایج نشان داد که هم‌پایی کدگذاری ۸۷٪ است که از آستانه قابل قبول (۶۰٪) فراتر رفته و نشان‌دهنده پایایی قابل اطمینان داده‌هاست. تحلیل داده‌های بخش کیفی با کمک نرم افزار Max QDA 2020 صورت گرفت.

جامعه آماری بخش کمی این پژوهش، مدیران شرکت‌های صادرکننده خشکبار با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است. که با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع نامعین با انحراف معیار نمونه اولیه ۰/۴۴ و درصد خطای ۰/۰۵ تعداد نمونه لازم ۳۰۰ نفر برای توزیع سوالات پرسش‌نامه محقق ساخته، با ۲۵ گویه بر اساس طیف لیکرت در میان پرسش‌شونده‌گان تعیین گردید که تعداد ۲۸۳ نفر از صادرکنندگان به آن جواب دادند. پس از توزیع پرسش‌نامه در نمونه منتخب روایی پرسش‌نامه با سه روش روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا بررسی شد. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای باید بزرگتر از ۰/۵ باشد. برای محاسبه پایایی نیز پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از عوامل محاسبه شده است. میزان پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی ابعاد باید بزرگتر از ۰/۷ باشد. همچنین، برای سنجش روایی محتوایی، پرسش‌نامه ابتدا در اختیار خبرگان و متخصصان قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات و حصول توافق حداقل ۷۰ درصدی، روایی آن تأیید گردید. همچنین در این فرایند، CVR برای تعیین ضرورت هر گویه به کار رفت تا مشخص شود آیا هر مفهوم برای تبیین الگو ضروری است یا خیر. همچنین CVI برای سنجش میزان تناسب، وضوح و ارتباط گویه‌ها با سازه اصلی

استفاده شد (علاف جعفری^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). گویه‌هایی که در یکی از این شاخص‌ها امتیاز کافی کسب نکردند، اصلاح یا حذف شدند.

برای تحلیل بخش کمی برای اعتبارسنجی مدل با روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS انجام شد.

۴. یافته‌های پژوهش

در این مطالعه در بخش کیفی پس از انجام ۱۳ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد اما از مصاحبه دوازدهم به بعد به تکرار عوامل قبلی رسید و کد جدیدی شناسایی نشد؛ تحت این شرایط سه مورد مصاحبه دیگر جهت احتیاط نیز ترتیب داده شد؛ بنابراین در مجموع ۱۵ مصاحبه به‌منظور انجام تحلیل مضمون انجام شد، جدول ۱ مشخصات افرادی که مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند را اشاره نموده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناسی مصاحبه‌شوندگان

معیار	فراوانی	درصد
شغل	مدیر صادرکننده	۶
	هیئت علمی	۹
کل	۱۵	۱۰۰
زمینه فعالیت	مدیریت کسب و کار	۶
	بازاریابی	۹
کل	۱۵	۱۰۰
تحصیلات	کارشناسی	۴
	کارشناسی ارشد	۲
	دکتری	۹
کل	۱۵	۱۰۰
سابقه کاری	۳ تا ۵ سال	۰
	۵ تا ۱۰ سال	۵
	بیش از ۱۰ سال	۱۰
	کل	۱۵

پس از تکمیل مصاحبه‌ها، گوش‌دادن دقیق به فایل‌های صوتی و بررسی یادداشت‌های میدانی، فرآیند تحلیل تم طبق مراحل شش‌گانه براون و کلارک آغاز شد. در این مسیر، ابتدا مفاهیم اولیه از محتوای کلی داده‌ها استخراج و سپس به‌صورت تکراری و بازنگری‌شونده، به کدها، مقوله‌ها و در نهایت مضامین کلیدی تبدیل گردیدند. نتایج در جدول ۲ قابل مشاهده است.

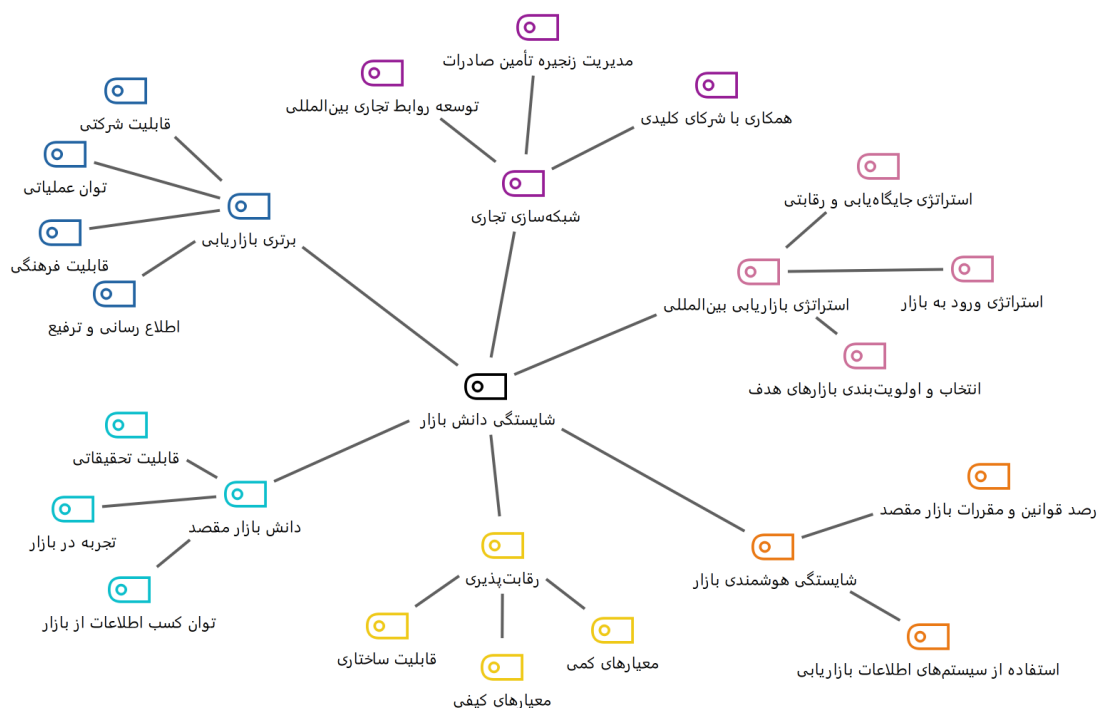
جدول ۲. نتایج تحلیل مضامین

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مفاهیم اولیه
۱	برتری بازاریابی	اطلاع رسانی و ترفیع	- طراحی پیام‌های تبلیغاتی متناسب با بازار هدف - استفاده از کانال‌های متنوع ترفیع - معرفی شفاف مزیت‌های رقابتی پسته ایران - حضور مستمر در نمایشگاه‌ها و رویدادهای بین‌المللی - تولید محتوا به زبان کشور مقصد

			-شناخت حساسیت ها و ارزش های فرهنگی بازار مقصد -تطبیق بسته بندی و پیام با فرهنگ محلی -استفاده از نمادها و رنگ های پذیرفته شده در فرهنگ مقصد -توجه به آداب مذاکره در فرهنگ های مختلف -پرهیز از عناصر تبلیغاتی حساسیت زا در برخی کشورها
			-شناخت حساسیت ها و ارزش های فرهنگی بازار مقصد -تطبیق بسته بندی و پیام با فرهنگ محلی -استفاده از نمادها و رنگ های پذیرفته شده در فرهنگ مقصد -توجه به آداب مذاکره در فرهنگ های مختلف -پرهیز از عناصر تبلیغاتی حساسیت زا در برخی کشورها
			-شناخت حساسیت ها و ارزش های فرهنگی بازار مقصد -تطبیق بسته بندی و پیام با فرهنگ محلی -استفاده از نمادها و رنگ های پذیرفته شده در فرهنگ مقصد -توجه به آداب مذاکره در فرهنگ های مختلف -پرهیز از عناصر تبلیغاتی حساسیت زا در برخی کشورها
۲	توان کسب اطلاعات از بازار		- استفاده از گزارش ها و آمارهای تجارت بین الملل - ارتباط با اتاق های بازرگانی و رایزنان بازرگانی - جمع آوری بازخورد از مشتریان و خریداران خارجی - رصد مستمر قیمت ها و شرایط رقبا - بهره گیری از شبکه های ارتباطی غیررسمی در بازار مقصد
	تجربه در بازار	دانش بازار مقصد	- سابقه حضور طولانی مدت در برخی کشورها - تجربه مواجهه با بحران ها و تغییرات ناگهانی در بازار - یادگیری از موفقیت ها و شکست های قبلی در ورود به بازارها - شناخت بازیگران کلیدی کانال های توزیع در کشور مقصد - داشتن نمونه های واقعی از تطبیق استراتژی با شرایط هر بازار
	قابلیت تحقیقاتی		- اجرای تحقیقات بازار (کمی و کیفی) در کشورهای هدف - تحلیل رفتار مصرف کننده و الگوهای خرید - بخش بندی بازار بر اساس ویژگی های مشتریان - طراحی و استفاده از ابزارهای جمع آوری داده (پرسشنامه، مصاحبه) - تحلیل داده های تحقیق برای اصلاح استراتژی بازاریابی
۳	استانداردهای کمی		- سهم بازار در کشور مقصد - رشد سالانه حجم و ارزش صادرات شرکت - حاشیه سود صادراتی در هر بازار - تعداد مشتریان فعال در هر کشور - تنوع بازارهای جغرافیایی تحت پوشش
	استانداردهای کیفی	رقابت پذیری	- تصویر ذهنی مشتریان از برند شرکت - رضایت مشتریان خارجی از کیفیت محصول - رضایت مشتریان از خدمات و نحوه تعامل - وفاداری خریداران کلیدی به شرکت - اعتبار و شهرت شرکت در بازارهای هدف
	قابلیت ساختاری		- وجود سیستم های استاندارد مدیریت کیفیت - زیرساخت های مناسب IT برای پشتیبانی صادرات - ساختار سازمانی چابک برای تصمیم گیری در بازارهای بین المللی - توان جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص در صادرات - وجود رویه های مدون برای مدیریت ریسک های صادراتی
۴	استفاده از سیستم های اطلاعات بازاریابی	شایستگی هوشمندی بازار	- استفاده از پایگاه داده مشتریان - تحلیل داده های بازار - استفاده از داشبوردهای اطلاعاتی

			-پایش تغییرات تعرفه‌های وارداتی در کشور مقصد -رصد استانداردهای بهداشتی و کیفیتی جدید -آشنایی با محدودیت‌ها و ممنوعیت‌های واردات -ارتباط با نهادهای رسمی برای دریافت آخرین مقررات -آگاهی از توافق‌نامه‌های تجاری مؤثر بر صادرات پسته
۵	استراتژی بازاریابی بین‌المللی	انتخاب و اولویت‌بندی بازارهای هدف	-تعریف معیارهای انتخاب بازار (اندازه، رشد، ریسک، سودآوری) -رتبه‌بندی بازارها بر اساس معیارهای تعریف‌شده -انتخاب بازارهای اصلی و ثانویه -بازنگری دوره‌ای اولویت بازارها -در نظر گرفتن هم‌افزایی بین بازارهای مختلف
		استراتژی ورود به بازار	-ارزیابی گزینه‌های ورود (مستقیم، واسطه، نمایندگی) -انتخاب روش ورود متناسب با هر کشور -طراحی نقشه راه ورود برای هر بازار جدید -استفاده از شرکای محلی برای کاهش ریسک -تطبیق روش ورود با منابع و توان شرکت
		استراتژی جایگاه‌یابی و رقابتی	-تعریف موقعیت مطلوب برند در ذهن مشتری هدف -انتخاب مزیت‌های کلیدی برای تأکید در پیام‌ها -تصمیم‌گیری درباره رقابت بر مبنای کیفیت، قیمت یا تمایز -پایش مداوم جایگاه برند در بازار -اصلاح استراتژی جایگاه‌یابی بر اساس بازخورد بازار
۶	شبکه‌سازی تجاری	توسعه روابط تجاری بین‌المللی	-ایجاد و حفظ روابط پایدار با خریداران خارجی -ارتباط مستمر با واردکنندگان و توزیع‌کنندگان -توسعه شبکه تماس در بازارهای هدف -استفاده از رویدادها و نمایشگاه‌ها برای شبکه‌سازی -ایجاد تصویر یک شریک قابل اعتماد در ذهن طرف خارجی
		مدیریت زنجیره تأمین صادرات	-هماهنگی با باغداران برای تأمین باکیفیت و به‌موقع -هماهنگی با واحدهای فرآوری برای رعایت استانداردها -برنامه‌ریزی ظرفیت تولید بر اساس سفارش‌های صادراتی -پایش و کنترل کیفیت در کل زنجیره عرضه -مدیریت ریسک‌های تأمین
		همکاری با شرکای کلیدی	-همکاری با شرکت‌های حمل‌ونقل معتبر -استفاده از خدمات مشاوران حقوقی و گمرکی -همکاری با نهادهای حمایتی و توسعه صادرات -روابط کاری برده‌برد با شرکای خارجی -استفاده از شبکه شرکا برای ورود به بازارهای جدید

همان‌طور که در جدول ۲ قابل مشاهده است، نتایج منجر به شناسایی ۸۸ مفهوم اولیه، مضامین فرعی ۱۸ گانه‌ای برای ۶ مضمون برتری بازاریابی، دانش بازار مقصد، رقابت‌پذیری، شایستگی هوشمندی بازار، استراتژی بازاریابی بین‌المللی و شبکه‌سازی تجاری شد. همچنین مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱. مدل پژوهش حاصل از خروجی بخش کیفی با نرم افزار Max QDA 2020

در بخش کمی ابزار مورد استفاده جهت گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه استاندارد که در این رابطه داده‌های پرسش‌شوندگان در جدول ۵ به‌نمایش درآمده است.

جدول ۳. جمعیت‌شناسی پاسخگویان

معیار	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۶۱
	زن	۲۲
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۹
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۷
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۸۹
	بالای ۵۰ سال	۶۸
میزان تحصیلات	دیپلم یا کمتر	۸۲
	فوق‌دیپلم	۳۴
	لیسانس	۱۵۵
	فوق‌لیسانس	۹
	دکتری	۳
شهر محل سکونت	کرمان	۲۲۰
	تهران	۳۴
	خراسان	۹
	مرکزی	۶
	دیگر استان‌ها	۱۴
کل	۲۸۳	۱۰۰

به منظور تعیین روایی همگرا از شاخص میانگین انحراف معیار استخراج شده (AVE) و برای سنجش واگرا از شاخص

جذر میانگین واریانس استخراج شده استفاده شده است. که میانگین انحراف معیار استخراج شده برای متغیرها در این تغییر بالاتر از ۰/۵ و بیانگر روایی بالای آن است. هم چنین پایایی ابزار پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سنجیده شد. با توجه به اینکه آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۷۰ و آلفای کلی پرسشنامه برابر با ۰/۷۶۲ محاسبه شد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ابزار پژوهش مورد استفاده از سطح پایایی مطلوبی برخوردار است. همینطور، از شاخص ضریب تعیین (R^2) و شاخص استون-گیزر (Q^2) برای سنجش قدرت پیش‌بینی مدل استفاده می‌شود. این مقادیر برای متغیرهای درون‌زا محاسبه می‌شود. هر چه میزان این مقادیر بیشتر باشد قدرت پیش‌بینی مدل بیشتر است. (جدول ۴).

جدول ۴. پایایی ترکیبی و روایی همگرا مدل

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	R^2	Q^2
استراتژی بازاریابی بین‌المللی	۰/۷۵۷	۰/۷۹۵	۰/۵۹۲	۰/۶۴۸	۰/۵۱۲
برتری بازاریابی	۰/۷۶۵	۰/۷۹۹	۰/۵۹۹		
دانش بازار مقصد	۰/۷۹۰	۰/۷۸۵	۰/۶۴۸		
رقابت‌پذیری	۰/۷۹۳	۰/۷۸۶	۰/۶۵۲		
شایستگی هوشمندی بازاریابی	۰/۷۴۶	۰/۸۰۹	۰/۶۸۶		
شبکه سازی تجاری	۰/۷۴۱	۰/۷۸۷	۰/۵۸۱		
شایستگی دانش بازار	۰/۷۵۶	۰/۷۹۵	۰/۵۹۳	۰/۶۴۸	۰/۵۱۲

جدول ۵ نشان می‌دهد مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده بیشتر از حداقل قابل قبول ۰/۵ می‌باشد؛ بنابراین متغیرهای پژوهش از روایی و اگر برخوردارند. هم‌چنین با توجه به این که مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده بیشتر از میزان همبستگی متغیر مورد نظر با دیگر متغیرهاست، در صورتی روایی و اگر قابل قبول است که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر باشند. لذا متغیرها اعتبار دارند و روایی و اگرای آن‌ها نیز تأیید می‌شود.

جدول ۵. فورنل لاکر

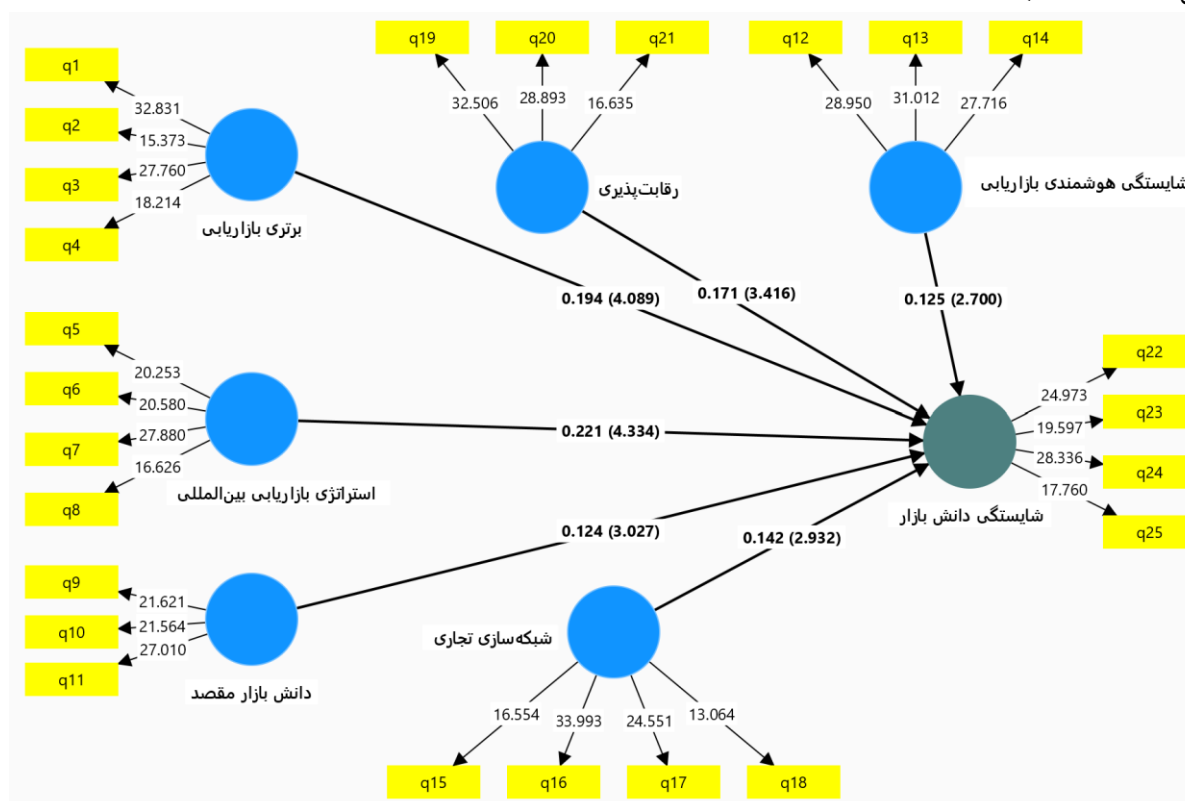
متغیرها	استراتژی بازاریابی بین‌المللی	برتری بازاریابی	دانش بازار مقصد	رقابت‌پذیری	شایستگی دانش بازار	شایستگی هوشمندی بازاریابی	شبکه‌سازی تجاری
استراتژی بازاریابی بین‌المللی	۰/۷۰۲						
برتری بازاریابی	۰/۶۲۸	۰/۷۰۶					
دانش بازار مقصد	۰/۶۱۱	۰/۶۰۱	۰/۷۴۰				
رقابت‌پذیری	۰/۶۴۰	۰/۶۳۲	۰/۵۷۰	۰/۷۴۳			
شایستگی دانش بازار	۰/۶۸۹	۰/۶۷۶	۰/۶۳۰	۰/۶۶۸	۰/۷۰۲		
شایستگی هوشمندی بازاریابی	۰/۵۹۸	۰/۵۸۷	۰/۵۱۷	۰/۵۶۸	۰/۶۲۰	۰/۷۶۵	
شبکه‌سازی تجاری	۰/۶۰۶	۰/۶۱۲	۰/۶۴۷	۰/۶۳۸	۰/۶۶۱	۰/۶۱۴	۰/۶۹۴

برآزش ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بودن آن‌ها را تأیید ساخت. البته باید توجه داشت که اعداد t فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آن‌ها سنجید و ضرایب مسیر نیز نشان دهنده تاثیر مثبت و یا منفی یک متغیر بر روی متغیر دیگر می‌باشد (جدول ۶).

جدول ۶. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	T_value	β	سطح معناداری	P values	نتایج فرضیه
استراتژی بازاریابی بین‌المللی -> شایستگی دانش بازار	۴/۳۳۴	۰/۲۲۱	۰/۰۵	۰/۰۰۰	تائید
برتری بازاریابی -> شایستگی دانش بازار	۴/۰۸۹	۰/۱۹۴	۰/۰۵	۰/۰۰۰	تائید
دانش بازار مقصد -> شایستگی دانش بازار	۳/۰۲۷	۰/۱۲۴	۰/۰۵	۰/۰۰۲	تائید
رقابت‌پذیری -> شایستگی دانش بازار	۳/۴۱۶	۰/۱۷۱	۰/۰۵	۰/۰۰۱	تائید
شایستگی هوشمندی بازاریابی -> شایستگی دانش بازار	۲/۷۰۰	۰/۱۲۵	۰/۰۵	۰/۰۰۷	تائید
شبکه‌سازی تجاری -> شایستگی دانش بازار	۲/۹۳۲	۰/۱۴۲	۰/۰۵	۰/۰۰۳	تائید

نتایج در شکل ۲ قابل مشاهده است.



شکل ۲. ضرایب مسیر و تی ویو

درنتیجه، باتوجه به نکات مذکور می‌توان به این موضوع اشاره کرد که شاخص‌های مستخرج از داده‌های مصاحبه‌های کیفی در بخش مربوط به برتری بازاریابی باتوجه به تحلیل‌های صورت‌گرفته روی داده‌های پرسش‌نامه مورد تأیید واقع شد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های پژوهش نشان داد که مضمون «برتری بازاریابی» ازجمله یکی از ارکان اصلی الگوی شایستگی دانش‌محور محسوب می‌شود که با چهار بعد فرعی اطلاع‌رسانی و ترفیع، قابلیت فرهنگی، توان عملیاتی و قابلیت شرکتی، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت صادرات خشکبار ایران ایفا می‌کند. در بعد اطلاع‌رسانی و ترفیع، صادرکنندگان سرآمد با طراحی پیام‌های تبلیغاتی کاملاً متناسب با نیازهای بازار هدف، بهره‌گیری از کانال‌های ترفیع متنوع و نوین، معرفی شفاف و دقیق مزیت‌های رقابتی منحصر به فرد پسته ایران و همچنین حضور مستمر و فعال در نمایشگاه‌ها و رویدادهای تخصصی بین‌المللی، تلاش می‌کنند تا جایگاه محصول را در ذهن مصرف‌کننده جهانی تثبیت نمایند. همزمان، بعد قابلیت فرهنگی به‌مثابه عاملی حیاتی، شامل

شناخت عمیق حساسیت‌ها، هنجارها و ارزش‌های فرهنگی بازار مقصد، تطبیق دقیق بسته‌بندی و پیام‌های بازاریابی با فرهنگ محلی، استفاده هوشمندانه از نمادها و رنگ‌های پذیرفته‌شده در آن فرهنگ و پرهیز جدی از هرگونه عناصر تبلیغاتی حساسیت‌زا است که می‌تواند مانع ورود محصول شود. علاوه بر این، توان عملیاتی از طریق تولید محتوای تخصصی به زبان کشور مقصد و رعایت آداب مذاکره در فرهنگ‌های مختلف تقویت می‌شود و قابلیت شرکتی نیز با سازماندهی داخلی و تخصیص منابع لازم برای پشتیبانی از این استراتژی‌ها، زیرساخت لازم را فراهم می‌آورد؛ ترکیب این ابعاد باعث می‌شود تا صادرکنندگان بتوانند با درک صحیح از محیط بازار، موانع فرهنگی را مرتفع ساخته و نفوذ مؤثرتری در بازارهای جهانی داشته باشند. این یافته‌ها با نتایج کیمساک (۲۰۱۵) همسو است که نشان دادند استراتژی‌های تعالی بازاریابی با تأکید بر بومی‌سازی پیام و انطباق فرهنگی، نرخ بقا و سهم بازار بنگاه‌های صادراتی را ارتقا می‌دهند. همچنین، نتایج پژوهش حاضر با مطالعه بومی غفارلو و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد که تلفیق «قابلیت فرهنگی» با «توان عملیاتی و ترفیع هدفمند» را پیش‌شرط کسب مزیت رقابتی پایدار در صنایع صادرات‌محور ایران معرفی کرده‌اند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که مضمون «دانش بازار مقصد» به‌مثابه زیربنای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در صادرات خشکبار ایران، با سه بعد فرعی توان کسب اطلاعات از بازار، تجربه در بازار و قابلیت تحقیقاتی، نقش حیاتی در کاهش عدم اطمینان و افزایش اثربخشی ورود به بازارهای جهانی ایفا می‌کند. در بعد توان کسب اطلاعات، صادرکنندگان موفق با استفاده نظام‌مند از گزارش‌ها و آمارهای رسمی تجارت بین‌الملل، ایجاد ارتباط مؤثر با اتاق‌های بازرگانی و رایزنان بازرگانی، جمع‌آوری مستمر بازخورد از مشتریان و خریداران خارجی، رصد دقیق قیمت‌ها و شرایط رقبا و همچنین بهره‌گیری هوشمندانه از شبکه‌های ارتباطی غیررسمی در بازار مقصد، جریان اطلاعاتی پویا و به‌روزی را برای هدایت تصمیمات بازاریابی خود ایجاد می‌نمایند. در بعد تجربه در بازار، سابقه حضور طولانی‌مدت در کشورهای هدف، تجربه عملی مواجهه با بحران‌ها و تغییرات ناگهانی بازار، یادگیری سیستماتیک از موفقیت‌ها و شکست‌های قبلی در فرآیند ورود به بازارها، شناخت عمیق بازیگران کلیدی کانال‌های توزیع و داشتن نمونه‌های عینی از تطبیق استراتژی با شرایط خاص هر بازار، ازجمله سرمایه‌های دانشی ضمنی شناسایی شده‌ای می‌باشند که امکان پیش‌بینی بهتر روندها و واکنش سریع‌تر به تحولات را فراهم می‌آورند. علاوه بر این، بعد قابلیت تحقیقاتی از طریق اجرای پژوهش‌های بازار کمی و کیفی در کشورهای هدف، تحلیل رفتار مصرف‌کننده و الگوهای خرید، بخش‌بندی دقیق بازار بر اساس ویژگی‌های دموگرافیک و روان‌شناختی مشتریان، طراحی و به‌کارگیری ابزارهای استاندارد جمع‌آوری داده نظیر پرسشنامه و مصاحبه و در نهایت تحلیل داده‌های تحقیق برای اصلاح و بهینه‌سازی استراتژی بازاریابی تقویت می‌شود؛ تلفیق این سه بعد باعث می‌شود تا صادرکنندگان خشکبار ایران بتوانند با اتکا به دانش عمیق و چندلایه از بازار مقصد، ریسک‌های صادراتی را مدیریت کرده، فرصت‌های نوظهور را شناسایی نمایند و مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر دانش را در بازارهای جهانی محقق سازند.

این یافته‌ها با نتایج آگوستی و همکاران (۲۰۲۵) همسو است که در پژوهشی بر روی بنگاه‌های کوچک و متوسط اندونزیایی نشان دادند دانش بازار، همراه با شایستگی شبکه‌ای و ظرفیت فناورانه، از تعیین‌کننده‌های اصلی عملکرد صادراتی است و بنگاه‌هایی که سیستم‌های نظام‌مند کسب و تحلیل اطلاعات بازار را توسعه می‌دهند، از توانایی بالاتری در تطبیق استراتژی و کسب سهم بازار برخوردارند. همچنین، نتایج پژوهش حاضر با مطالعه محمد طین‌الحق و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد که تأکید کردند دانش بازار و قابلیت‌های بازاریابی در بازارهای صادراتی، زمانی به مزیت رقابتی تبدیل می‌شوند که با تجربه عملی و یادگیری سازمانی از تعاملات قبلی با بازارهای هدف تلفیق شوند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که مضمون «رقابت‌پذیری» به‌مثابه شاخص نهایی موفقیت در الگوی شایستگی دانش‌محور، با سه بعد فرعی معیارهای کمی، معیارهای کیفی و قابلیت ساختاری، وضعیت رقابتی صادرکنندگان خشکبار ایران را در بازارهای جهانی تعیین می‌کند. در بعد معیارهای کمی، سهم بازار در کشور مقصد، رشد سالانه حجم و ارزش صادرات شرکت، حاشیه سود صادراتی در هر بازار، تعداد مشتریان فعال و تنوع بازارهای جغرافیایی تحت پوشش، ازجمله شاخص‌های عینی عملکرد شناسایی شدند که نشان‌دهنده وسعت نفوذ تجاری بنگاه هستند و مستقیماً بقای مالی شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در بعد معیارهای کیفی، تصویر ذهنی مشتریان از برند شرکت، رضایت مشتریان خارجی از کیفیت محصول و خدمات، وفاداری

خریداران کلیدی و اعتبار و شهرت شرکت در بازارهای هدف، ابعاد نرم‌افزاری رقابت‌پذیری را تشکیل می‌دهند که پایداری روابط تجاری و تمایز محصول را در بلندمدت تضمین می‌نمایند. علاوه بر این، بعد قابلیت ساختاری با وجود سیستم‌های استاندارد مدیریت کیفیت، زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات برای پشتیبانی صادرات، ساختار سازمانی چابک برای تصمیم‌گیری سریع در بازارهای بین‌المللی، توان جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص و وجود رویه‌های مدون برای مدیریت ریسک‌های صادراتی، زیربنای لازم برای تحقق معیارهای کمی و کیفی را فراهم می‌آورد؛ تلفیق این ابعاد باعث می‌شود تا صادرکنندگان خشکبار ایران نه تنها بر اساس قیمت، بلکه بر اساس کیفیت، برند و زیرساخت‌های سازمانی نیز در بازارهای جهانی رقابت کرده و پایداری صادرات خود را در برابر نوسانات اقتصادی تضمین نمایند.

این یافته‌ها با نتایج فالسیولا و همکاران (۲۰۲۰) همسو است که در چارچوبی چندبعدی برای تعریف رقابت‌پذیری بنگاه نشان دادند ترکیب شاخص‌های عملکردی کمی با عوامل کیفی نظیر شهرت و اعتبار، تصویر کامل‌تری از توان رقابتی شرکت‌ها در بازارهای بین‌المللی ارائه می‌دهد. همچنین، نتایج پژوهش حاضر با مطالعه چیکان و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد که در مدل عمومی رقابت‌پذیری بنگاه‌های تولیدی تأکید کردند قابلیت‌های ساختاری نظیر مدیریت کیفیت و چابکی سازمانی، پیش‌شرط‌های اساسی برای تبدیل منابع داخلی به مزیت رقابتی پایدار در بازارهای جهانی هستند.

همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داد که مضمون «شایستگی هوشمندی بازار» به‌مثابه مکانیزم پایش و به‌روزرسانی دانش صادراتی، با دو بعد فرعی استفاده از سیستم‌های اطلاعات بازاریابی و رصد قوانین و مقررات بازار مقصد، نقش تسهیل‌گر حیاتی در چابکی تصمیم‌گیری صادرکنندگان خشکبار ایران ایفا می‌کند. در بعد استفاده از سیستم‌های اطلاعات بازاریابی، صادرکنندگان سرآمد با به‌کارگیری پایگاه‌های داده جامع مشتریان، تحلیل نظام‌مند داده‌های بازار با روش‌های کمی و کیفی، و استفاده از داشبوردهای اطلاعاتی بلادرنگ برای پایش شاخص‌های کلیدی عملکرد، توانایی تبدیل داده‌های خام به بینش‌های عملیاتی را کسب می‌نمایند که امکان شناسایی به‌موقع فرصت‌ها و تهدیدهای بازار را فراهم می‌سازد. همزمان، بعد رصد قوانین و مقررات بازار مقصد شامل پایش مستمر تغییرات تعرفه‌های وارداتی در کشور هدف، رصد استانداردهای بهداشتی و کیفیتی جدید، آشنایی دقیق با محدودیت‌ها و ممنوعیت‌های وارداتی خاص هر بازار، برقراری ارتباط فعال با نهادهای رسمی و اتاق‌های بازرگانی برای دریافت آخرین مقررات و همچنین آگاهی از توافق‌نامه‌های تجاری دوجانبه و چندجانبه مؤثر بر صادرات پسته است که به صادرکنندگان اجازه می‌دهد پیش از اعمال تغییرات قانونی، استراتژی‌های خود را تطبیق داده و از جریمه‌ها یا موانع گمرکی پرهیز نمایند؛ تلفیق این دو بعد باعث می‌شود تا صادرکنندگان خشکبار ایران با اتکا به سامانه‌های هوشمند جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات، همراه با پایش فعال محیط قانونی بازارهای هدف، بتوانند تصمیمات استراتژیک خود را بر پایه داده‌های معتبر و به‌روز اتخاذ کنند، ریسک‌های ناشی از تغییرات ناگهانی محیطی را کاهش دهند و در نهایت شایستگی دانش‌محور خود را در رقابت‌های پیچیده بازارهای جهانی ارتقا بخشند.

این یافته‌ها با نتایج کارسون و همکاران (۲۰۲۰) همسو است که نشان دادند نقش هوشمندی بازار در توسعه قابلیت‌های بازاریابی بنگاه‌های کوچک و متوسط، از طریق نظام‌مندسازی جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مشتریان و رقبا، منجر به تصمیم‌گیری‌های سریع‌تر و اثربخش‌تر در بازارهای بین‌المللی می‌شود. همچنین، نتایج پژوهش حاضر با مطالعه رحما و همکاران (۲۰۲۵) همخوانی دارد که تأکید کردند میانجی‌گری هوشمندی بازار و هوشمندی رقابتی در رابطه بین سیستم‌های اطلاعاتی و رقابت‌پذیری استارت‌آپ‌ها، نقش کلیدی در تبدیل داده‌های خام به مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کند.

از طرفی، یافته‌های پژوهش حاکی از آنست که مضمون «استراتژی بازاریابی بین‌المللی» به‌مثابه نقشه راه هدایت‌کننده تلاش‌های صادراتی، با سه بعد فرعی انتخاب و اولویت‌بندی بازارهای هدف، استراتژی ورود به بازار و استراتژی جایگاه‌یابی و رقابتی، چارچوب تصمیم‌گیری کلان صادرکنندگان خشکبار ایران را در عرصه جهانی شکل می‌دهد. در بعد انتخاب و اولویت‌بندی بازارهای هدف، صادرکنندگان سرآمد با تعریف معیارهای چندبعدی نظیر اندازه بازار، نرخ رشد، سطح ریسک سیاسی-اقتصادی و پتانسیل سودآوری، رتبه‌بندی علمی بازارها را انجام داده و بازارهای اصلی و ثانویه را با در نظر گرفتن هم‌افزایی‌های منطقه‌ای و امکان بازننگری دوره‌ای اولویت‌ها تعیین می‌نمایند که این امر مانع از پراکندگی منابع و افزایش تمرکز استراتژیک می‌شود. در بعد استراتژی ورود به بازار، ارزیابی گزینه‌های مختلف ورود شامل صادرات مستقیم، استفاده از واسطه‌های تجاری یا ایجاد نمایندگی رسمی، انتخاب روش ورود متناسب با ویژگی‌های نهادی و فرهنگی هر کشور، طراحی

نقشه راه گام‌به‌گام برای ورود به هر بازار جدید، بهره‌گیری از شرکای محلی معتمد برای کاهش ریسک‌های ورود و تطبیق روش انتخاب‌شده با منابع و توان عملیاتی شرکت، به صادرکنندگان اجازه می‌دهد تا با کمترین هزینه و بیشترین اثربخشی در بازارهای هدف مستقر شوند. علاوه بر این، بعد استراتژی جایگاه‌یابی و رقابتی با تعریف موقعیت مطلوب و متمایز برند در ذهن مشتری هدف، انتخاب مزیت‌های کلیدی محصول (نظیر کیفیت ارگانیک یا طعم منحصر به فرد پسته ایران) برای تأکید در پیام‌های تبلیغاتی، تصمیم‌گیری آگاهانه درباره مبنای رقابت (کیفیت، قیمت یا تمایز)، پایش مداوم ادراک مشتریان از جایگاه برند و اصلاح استراتژی جایگاه‌یابی بر اساس بازخوردهای مستمر بازار، باعث می‌شود تا صادرکنندگان خشکبار ایران بتوانند در ذهن مصرف‌کننده جهانی جایگاهی پایدار و متمایز ایجاد کرده و در برابر رقبای منطقه‌ای و جهانی از مزیت رقابتی مبتنی بر ارزش‌های منحصر به فرد محصول ملی بهره‌برداری نمایند. نتایج پژوهش حاضر با مطالعه خان و همکاران (۲۰۲۵) همخوانی دارد که تأکید کردند چابکی بازاریابی بین‌المللی همراه با استراتژی‌های رقابتی مبتنی بر تمایز یا رهبری هزینه، از عوامل کلیدی موفقیت صادرکنندگان بازارهای نوظهور در رقابت با بازیگران بازارهای پیشرفته است.

همین‌طور، نتایج پژوهش نشان داد که مضمون «شبکه‌سازی تجاری» به‌مثابه بستر اجرایی و تسهیل‌گر تحقق استراتژی‌های صادراتی، با سه بعد فرعی توسعه روابط تجاری بین‌المللی، مدیریت زنجیره تأمین صادرات و همکاری با شرکای کلیدی، نقش حیاتی در ایجاد اکوسیستم پایدار برای صادرات خشکبار ایران ایفا می‌کند. در بعد توسعه روابط تجاری بین‌المللی، صادرکنندگان سرآمد با ایجاد و حفظ روابط پایدار و مبتنی بر اعتماد با خریداران خارجی، برقراری ارتباط مستمر با واردکنندگان و توزیع‌کنندگان، توسعه شبکه تماس هدفمند در بازارهای هدف، استفاده استراتژیک از رویدادها و نمایشگاه‌های تخصصی برای گسترش شبکه ارتباطی و ایجاد تصویر یک شریک تجاری قابل اعتماد و حرفه‌ای در ذهن طرف‌های خارجی، سرمایه اجتماعی لازم برای نفوذ و ماندگاری در بازارهای جهانی را انباشت می‌نمایند. در بعد مدیریت زنجیره تأمین صادرات، هماهنگی دقیق با باغداران برای تأمین محصول باکیفیت و به‌موقع، هم‌افزایی با واحدهای فرآوری جهت رعایت استانداردهای بین‌المللی، برنامه‌ریزی ظرفیت تولید بر اساس سفارش‌های صادراتی، پایش و کنترل کیفیت در کلیه حلقه‌های زنجیره عرضه و مدیریت پیشگیرانه ریسک‌های تأمین، اطمینان حاصل می‌کند که محصول نهایی با استانداردهای مورد انتظار بازار هدف و در زمان مقرر تحویل گردد. علاوه بر این، بعد همکاری با شرکای کلیدی شامل همکاری با شرکت‌های حمل‌ونقل معتبر بین‌المللی برای تضمین لجستیک، استفاده از خدمات مشاوران حقوقی و گمرکی برای عبور از موانع مقرراتی، تعامل سازنده با نهادهای حمایتی و توسعه صادرات، برقراری روابط کاری برد-برد با شرکای خارجی و بهره‌گیری از شبکه شرکا برای ورود کم‌ریسک به بازارهای جدید است؛ تلفیق این سه بعد باعث می‌شود تا صادرکنندگان خشکبار ایران با اتکا به شبکه‌ای منسجم از روابط تجاری، زنجیره تأمین کارآمد و مشارکت‌های استراتژیک، بتوانند موانع ورود به بازارهای پیچیده جهانی را کاهش داده، هزینه‌های مبادله را بهینه ساخته و مزیت رقابتی مبتنی بر همکاری‌های پایدار را در بلندمدت محقق سازند.

نتایج پژوهش حاضر با مطالعه جین و جونگ (۲۰۱۶) همخوانی دارد که تأکید کردند تلفیق شبکه‌های شخصی و تجاری با دانش بازار، از مکانیسم‌های کلیدی ارتقای عملکرد بین‌المللی بنگاه‌های کوچک و متوسط است و صادرکنندگانی که شبکه‌سازی را با یادگیری مستمر از شرکا ترکیب می‌کنند، از توانایی بالاتری در توسعه پایدار صادرات برخوردارند.

در مجموع، پژوهش حاضر با تدوین و آزمون الگوی بومی شایستگی دانش‌محور در صنعت خشکبار ایران، به‌ویژه پسته به‌مثابه محصول استراتژیک صادراتی با مزیت ذاتی کیفیت برتر و تقاضای روبه‌رشد در بازارهای جهانی نشان داد که ارتقای صادرات پایدار مستلزم گذار فوری از رویکردهای سنتی مبتنی بر قیمت و حجم به نظامی یکپارچه و دانش‌محور است. در این الگو، «دانش بازار مقصد»، مانند ترجیحات مصرف‌کنندگان در اروپا و آسیا برای پسته ارگانیک ایرانی و «هوشمندی بازاریابی» به‌مثابه ورودی‌های استراتژیک عمل می‌کنند؛ «برتری بازاریابی» و «شبکه‌سازی تجاری»، از جمله شراکت با توزیع‌کنندگان بین‌المللی مکانیسم‌های اجرایی کلیدی هستند؛ و «رقابت‌پذیری» به‌مثابه پیامد نهایی، تعاملی پویا میان این عناصر را محقق می‌سازد. صادرکنندگان خشکبار و پسته ایران برای دستیابی به سرآمدی در بازاریابی بین‌المللی، نباید منحصرأ بر ویژگی‌های طبیعی محصول، نظیر طعم منحصر به فرد و ارزش غذایی پسته ایرانی تکیه کنند، بلکه باید شایستگی دانش‌محور را از طریق سرمایه‌گذاری نظام‌مند در کسب دانش عمیق بازارهای هدف، توسعه قابلیت‌های فرهنگی-عملیاتی (مانند انطباق با

استانداردهای بهداشتی مقاصد صادراتی)، و ایجاد شبکه‌های تجاری پایدار نهادینه سازند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، به صادرکنندگان خشکبار ایران پیشنهاد می‌شود با ایجاد واحد تخصصی «هوشمندی بازار» در ساختار سازمانی خود، نظام پایش مستمر اطلاعات بازارهای هدف (شامل تحلیل رفتار مصرف‌کننده، رصد قوانین و پایش رقبا) را راه‌اندازی کرده و از داشبوردهای اطلاعاتی برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک بهره‌برداری نمایند. همچنین، توسعه «قابلیت فرهنگی» از طریق بومی‌سازی پیام‌های تبلیغاتی، تطبیق بسته‌بندی با ارزش‌های بازار مقصد و آموزش نیروی انسانی در زمینه آداب مذاکره بین‌المللی، به‌مثابه اولویت اجرایی در دستور کار قرار گیرد. از سوی دیگر، سیاست‌گذاران و نهادهای حمایتی صادرات می‌توانند با طراحی پلتفرم‌های مشترک شبکه‌سازی تجاری، تسهیل دسترسی به گزارش‌های تخصصی بازارهای هدف و برگزاری دوره‌های آموزشی تلفیقی «دانش بازار و استراتژی ورود»، زیرساخت لازم برای ارتقای شایستگی دانش‌محور بنگاه‌ها را فراهم آورند. در نهایت، توصیه می‌شود شرکت‌های صادراتی با تدوین نقشه راه ورود پلکانی به بازارهای جدید، انتخاب شرکای محلی معتمد و سرمایه‌گذاری بر برندینگ مبتنی بر مزیت‌های منحصربه‌فرد پسته ایران (نظیر کیفیت ارگانیک و طعم متمایز)، استراتژی جایگاه‌یابی خود را از رقابت قیمتی به‌سوی تمایز ارزشی تغییر داده و پایداری صادرات خود را در بازارهای جهانی تضمین نمایند.

در نهایت محدودیت این پژوهش در این است که در بخش صادرات بدون توجه به ساختار بازار و چگونگی محیط صنعت انجام شده است.

References:

- Augustie, C., Bengana, I., led Mili, K., & Benmoussa, M. S. (2025). Strategic capabilities and export performance of Indonesian SMEs: An empirical investigation of technological capacity, network competence, and market knowledge. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 1460-1477. <http://dx.doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5504>
- Bhawsar, P., & Chattopadhyay, U. (2015). Competitiveness: Review, reflections and directions. *Global Business Review*, 16(4), 665-679. <https://doi.org/665-679.10.1177/0972150915581115>
- Bisson, C., Calof, J., & Boukef, N. (2025). Exploring the relationship between organizational agility, competitive intelligence, and foresight as parts of an anticipatory system. *Technological Forecasting and Social Change*, 215, 124112. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124112>
- Carson, G., O'Connor, C., & Simmons, G. (2020). The crucial role of market intelligence in the development of small business marketing capabilities. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(5), 797-816. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0394>
- Chik'an, A., ebet Czak, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *Int. J. Production Economics*, 243(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>
- Di Fatta, D., Gera, N., Kumar Tyagi, L., & Grisold, T. (2019). Export knowledge: Determinant of export strategy, export commitment and export performance in carpet industry. *The international journal of cybernetics, systems and management sciences*, 48(8), 1806-1826. <https://doi.org/10.1108/K-05-2018-0245>
- Escolá, M. C., Serrano, R., & Ferrer, J. R. (2022). Networks as a moderating factor of the effect of institutional distance on export performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(1), 122-141.
- Falciola, J., Jansen, M., & Rollo, V. (2020). Defining firm competitiveness: A multidimensional framework. *world development*, 129(1), 1-14. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X19305066>
- Flostrand, A. (2019). *Motivating External Participation in Marketing Intelligence Foresight*. Lulea: Luleå University of Technology. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1355409>
- Garamvölgyi, J., & Rudnák, I. (2023). Exploring the Relationship between Cultural Intelligence (CQ) and Management Competencies (MC). *Sustainability*, 15(7), 5735. <https://doi.org/10.3390/su15075735>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Ghaderinasab, J., Esmailpour, H., Aligholi, M., & Gholamzadeh, D. (2021). Identifying the components of marketing excellence. *Quarterly journal of resource management in the police force*, 10(2), 22-36. http://rmpjmd.jrl.police.ir/issue_13906_13991.html [In Persian]
- Gómez-Prado, R., Alvarez-Risco, A., Cuya-Velásquez, B. B., Arias-Meza, M., Campos-Dávalos, N., Juárez-Rojas, L., Anderson-Seminario, M. d. I. M., Del-Aguila-Arcentales, S., & Yáñez, J. A. (2022). Product Innovation, Market Intelligence and Pricing Capability as a Competitive Advantage in the International Performance of Startups: Case of Peru. *Sustainability*, 14(17), 10703. <https://doi.org/10.3390/su141710703>
- Jang, K., Choi, J., Lee, H. S., & Kim, B. (2025). A novel similarity-based recommendation for identifying potential customers in new markets using an inter-firm transaction network. *Technological Forecasting and Social Change*, 216, 124151. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124151>

- Hameed, H. H., Omar, M. A., & Mohammed, R. I. (2023). Marketing Knowledge and Its Role in Enhancing the Competitive Abilities: An Analytical study of a sample of productive organizations in Dohuk Governorate. *Qalaai Zanist Journal*, 8 (1), 1327-1360. <https://doi.org/10.25212/lfu.qzj.8.1.54>
- Heriqbaldi, U., Esquivias, M. A., Lau, W., & Cesilia, A. F. (2025). Export promotion programs and firm performance: Linking knowledge, commitment, and market strategy to enhance competitiveness. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1), 100479. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100479>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in international marketing*, 20, 227-320. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014).
- Homburg, C., Theel, M., & Hohenberg, S. (2020). Marketing excellence: Nature, measurement, and investor valuations. *Journal of Marketing*, 84(4), 1-22. <https://doi.org/10.1177/0022242920925517>
- Hu, H., Tan, D., Thaichon, P., Wang, B., & Zhu, Z. (2025). Grid-based market sales forecasting for retail businesses using automated machine learning and geospatial intelligence. *Expert Systems with Applications*, 127869. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2025.127869>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, 60 (4), 107-114.
- Jambor, A., Babu, S. (2016). Competitiveness: Definitions, Theories and Measurement. In: *Competitiveness of Global Agriculture*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44876-3_3
- Jin, B., & Jung, S. (2016). Toward a deeper understanding of the roles of personal and business networks and market knowledge in SMEs' international performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 812-830. <https://doi.org/10.1108/JSBED-08-2015-0104>
- Jean, R.-J. B., Kim, D., Sinkovics, R. R., & Cavusgil, E. (2024). *The effect of business model innovation on SMEs' international performance: The contingent roles of foreign institutional voids and entrepreneurial orientation*. *Journal of Business Research*, 175, 114449. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114449>.
- Kaewmungkoon, S., Ussahawanitchakit, P., & Raksong, S. (2016). Marketing Excellence Strategy and Firm Survival. *The Business and Management Review*, 7(5), 347-356. https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/conference_11413.
- Karamipour, M. (2023). Design and Extrapolate Artificial Intelligence Competency Model with Regarding B to B Marketing Capabilities. *Value Creating in Business Management Quarterly*, 3(2), 20-42. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.389185.1069> [In Persian]
- Kemsa, D. (2019). *An Investor's Perspective on Marketing Excellence How Objective Marketing Indicators Can Complement Firm Valuations*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24704-1>
- Kamasak, R. (2015). Determinants of innovation performance: A resource-based study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1330-1337. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.311>
- Khan, H., Khan, Z., & Knight, G. (2025). International marketing agility and cost leadership strategies of frontier emerging market exporters in advanced economy markets. *International Business Review*, 34(3),.. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102422>
- Khodadad Hoseini, S., Shirkhodaei, M., & Ahmadi, P. Design of Marketing Excellence Model in Manufacturing Industries Based on Mixed Approach. *Management Research in Iran*, 15(1), 201-222. https://mri.modares.ac.ir/article_19.html [In Persian]
- Mataveli, M., Ayala, J. C., Gil, A. J., & Roldán, J. L. (2022). An analysis of export barriers for firms in Brazil. *European Research on Management and Business Economics*, 28(3), 100200. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100200>
- Mohammad Shafiee, M., Warkentin, M., & Motamed, S. (2024). *Do human capital and relational capital influence knowledge-intensive firm competitiveness? The roles of export orientation and marketing knowledge capability*. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 138–160. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2022-0921>
- Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of marketing*, 80 (6), 6-35. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0423>
- Morgan, N. A., Feng, H., & Whitler, K. A. (2018). Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61-95. <https://doi.org/10.1509/jim.17.0056>
- Motalebi, A., Ghaffarlou, A., Mohammadkhani, R., & Rashedi. (2022). A Conceptual Model of Factors Affecting the Improvement And Development of Competitiveness of Start-up Companies in International Markets. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 5(16), 27-50. <http://doi.org/10.22034/qjimdo.2022.329190.1488> [In Persian].
- Nasehi Far, V., Mohammadian Mahmoudi Tabar, M., Taghavi Fard, M., & Sadeghi, A. (2021). The competitiveness model of commercial banks (Case study: Pasargad, Mellat, and Ayankeh banks). *Quarterly Journal of Urban Economics and Management*, 9(35), 141-171. <http://doi.org/10.52547/ueam.9.35.141> [In Persian].
- Lai, Y. T., Peng, Y. T., Lien, W. C., Cheng, Y. C., Lin, Y. T., Liao, C. J., & Chiu, Y. S. (2024). Fully automated learning and predict price of aquatic products in Taiwan wholesale markets using multiple machine learning and deep learning methods. *Aquaculture*, 586, 740741. <https://doi.org/10.1016/j.aquaculture.2024.740741>
- Ozkaya, H. E., Droge, C., Hult, G. T. M., Calantone, R., & Ozkaya, E. (2015). Market orientation, knowledge competence,

- and innovation. *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309-318. Paul, J. (2020). Marketing in emerging markets: a review, theoretical synthesis and extension. *International Journal of Emerging markets*, 15(3), 446-469. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2017-0130>
- Paul, J. (2020). Marketing in emerging markets: a review, theoretical synthesis and extension. *International Journal of Emerging markets*, 15(3), 446-469. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2017-0130>
- Rahma, Z., Bengana, I., SABRI, M., & Mili, K. (2025). The multiple mediation of market intelligence and competitive intelligence in enhancing the relationship between intelligent systems and processes and the competitiveness of start-ups. *Telematics and Informatics Reports*, 18(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.teler.2025.100207>
- Rich, n., & De Bellefonds, N. (2024). *Marketing Function Excellence*. Retrieved from www.bcg.com:https://www.bcg.com/capabilities/marketing-sales/marketing-function-excellence
- Roy, S. K., Tehrani, A. N., Pandit, A., Apostolidis, C., & Ray, S. (2025). Ai-capable relationship marketing: Shaping the future of customer relationships. *Journal of Business Research*, 192, 115309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115309>
- Schank, C., Tallgauer, M., & Rubén, R. S. (2025). The effect of ethics education on managerial competencies in the executive education context: A qualitative vignette study. *Scandinavian Journal of Management*, 101429. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101429>
- Shirazi, F., Tajvidi, M., Adegbite, O., Hajli, N., & Powell, P. (2025). Strategic integration of big data analytics in R&D: Impact on new product success in turbulent markets. *Industrial Marketing Management*, 125, 303-318. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.01.002>
- Sinkovics, R. R., Sinkovics, N., & Jean, R. J. B. (2018). Enhancing the theoretical foundation of international entrepreneurship: Building on international business insights. *Journal of International Business Studies*, 49(4), 1-22. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0108-6>
- Stoian, M., Dimitratosb, P., & Plakoyiannakic, E. (2018). SME internationalization beyond exporting: A knowledge-based perspective across managers and advisers. *Journal of World Business*, 53(5), 768-779. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.06.001>
- Tayeenul Hoque, M., Faisal, Nikolaos, M., Tarba, Sh., Nath, P. (2022). Eyes open and hands on: market knowledge and marketing capabilities in export markets. *International Marketing*, 39 (3): 431-462. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2021-0003>
- Travassos Rosario, A. (2024). *market innovation strategies and consumer behavior*. NewYork: IGI Global publication. <http://doi.org/10.4018/979-8-3693-1231-5>
- Trivedi, K., & Srivastava, K. B. (2022). The role of knowledge management processes in leveraging competitive strategies to achieve firm innovativeness. *The Bottom Line*, 35(2/3), 53-72.
- Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89(1), 89-97. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.003>
- Yaghobpour, M., Khodadahoseini, H., Janatifard, H., & Sanavifard, R. (2024). Designing Digital Marketing Excellence Model (Case Study: Commercial Banking). *Tehran University Marketing Management Journal*, 16(3), 599-617. <https://doi.org/10.22059/jibm.2024.376605.4785> [In Persian].
- Yousefi, M., & Ghazizadeh, M. (2019). Investigating the Effectiveness of Social and Business Networks on the Performance of Small to Medium Firms in International Markets Considering the Mediating Role of Market Knowledge. *Journal of Business Management*, 11(4), 869-894. <https://doi.org/10.22059/jibm.2019.270883.3346> [In Persian].
- Zheng, D., & Wang, T. (2025). Supply chain resilience, logistics efficiency, and enterprise competitiveness. *Finance Research Letters*, 79, 107335. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107335>
- <http://mehrnews.com/X33B3T>