

## جهت‌گیری استراتژیک و موفقیت شرکت‌های صادراتی

فریبرز رحیم‌نیا<sup>۱</sup>، سید حسن صادقیان<sup>۲</sup>

۱- دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی بین‌الملل، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

دریافت: ۸۹/۶/۱

پذیرش: ۸۹/۱۱/۲۹

### چکیده

روند جهانی‌سازی و شکل‌گیری فضاهاى رقابتی جدید منجر شده است که صادرات نه تنها برای اقتصاد ملی امری ضروری باشد، بلکه برای بقا و رشد بسیاری از شرکت‌ها نیز امری حیاتی تلقی شود. نوع جهت‌گیری استراتژیک شرکت به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر موفقیت صادرات مشهود است. یکی از چارچوب‌های جهت‌گیری استراتژیک، فعال بودن در مقابل انفعالی بودن است. فعال بودن با درک مدیریتی مبنی بر این که سازمان می‌تواند از طریق تحلیل نظام‌مند فرصت‌ها و تهدیدها، مقصدش را تحت‌تأثیر قرار دهد، تعریف می‌شود و در مقابل انفعالی بودن بیانگر سطوح پایین تحلیل تقاضا و تحقیق بازار در سازمان است. انتظار می‌رود که شرکت‌های صادراتی با جهت‌گیری استراتژیک فعال، موفقیت بیشتری را در امر صادرات تجربه کنند و همچنین داشتن جهت‌گیری استراتژیک انفعالی موفقیت صادرات شرکت را مخدوش کند. بر این اساس مدل مفهومی تحقیق تبیین شد و ۴ فرضیه مبتنی بر آن شکل گرفت. از طریق اطلاعات جمع‌آوری شده به وسیله پرسشنامه‌ای ۳۴ نمونه‌ای از جامعه شرکت‌های صادراتی واقع در شهر مشهد و با استفاده از روش تحلیل رگرسیون، نتایج حاصل شد که نشان می‌دهد جهت‌گیری استراتژیک فعال بر موفقیت صادرات و انتظار موفقیت آتی صادرات تأثیر مثبت دارد. از طرف دیگر، تأثیر منفی جهت‌گیری استراتژیک انفعالی بر موفقیت صادرات و انتظار موفقیت آتی صادرات رد شد.

**واژگان کلیدی:** جهت‌گیری استراتژیک، جهت‌گیری استراتژیک فعال، جهت‌گیری استراتژیک انفعالی، موفقیت صادرات، انتظار موفقیت صادرات آتی.

## ۱- مقدمه

در طول دو دهه پیش، صادرات همگام با رشد اقتصاد جهانی به عنوان یکی از فعالیت‌های اقتصادی که نسبت به دیگر فعالیت‌ها رشد بیشتری دارد، مورد توجه قرار گرفته است. در حقیقت صادرات به عنوان یک فعالیت تجاری ضروری برای اقتصاد ملی به‌شمار می‌شود. صادرات در سطح شرکت نیز به عنوان امکانی برای فروش بیشتر، سودآوری بیشتر، استفاده از اقتصاد مقیاس برای کاهش هزینه‌های توسعه محصول، افزایش استاندارد زندگی برای مشتریان و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان تلقی می‌شود [۱]. لازم به ذکر است که موفقیت سازمان‌های صادرکننده در بازارهای بین‌المللی اتفاقی نیست؛ بلکه این موفقیت در ادبیات مربوط از دیدگاه‌های مختلفی بررسی شده است. بعضی از مطالعات به علل درونی، مانند نقاط قوت سازمانی در جنبه‌های مالی، نیروی انسانی و غیره اشاره کرده‌اند و برخی دیگر به عوامل بیرونی، مانند فرصت‌هایی که در معرض دید سازمان قرار می‌گیرد، اشاره کرده‌اند. می‌توان با مباحث مربوط به استراتژی که در ادبیات مدیریت استراتژیک بیان می‌شود، به بررسی عوامل داخلی و خارجی سازمان را برای رسیدن به اهداف آن، بررسی کرد [۲].

رقابت از یک‌سو و تغییرات مداوم از سوی دیگر، سازمان‌ها را با شرایط پیچیده‌ای روبه‌رو می‌کند که نیاز به استراتژی و برنامه بلندمدت را بیش از پیش یادآور می‌شود. این نیاز در سازمان‌های صادرکننده نیز به قوت خود باقی است و چه‌بسا بیش از دیگر سازمان‌ها که فقط در سطح ملی فعالیت می‌کنند، وجود داشته باشد. این نیاز به استراتژی وقتی روشن‌تر می‌شود که درمی‌یابیم، نزدیک به ۶۰۰ عضو فعال صادراتی در منطقه‌ای چون استان خراسان مشغول به فعالیت هستند که این رقم نشان‌دهنده فشار رقابت در این سطح را است. در سطح ملی نیز با توجه به اینکه ایران، کشوری در حال توسعه است، آمارهای موجود روند رو به رشد صادرات را به خوبی منعکس می‌کند.

در استراتژی طراحی شده برای سازمان، می‌توان مقدمات این استراتژی را مورد توجه قرارداد. به عبارت دیگر، فرایند توسعه استراتژیک توسط عواملی تحت‌تأثیر قرار می‌گیرد. یکی از این مقدمات، جهت‌گیری استراتژیک است که به عنوان درک مدیریتی خاص، آمادگی‌ها، تمایلات، انگیزه‌ها و خواسته‌هایی تعریف می‌شوند که راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک و



فرایند توسعه استراتژیک است [۳]. استراتژی تجاری یا استراتژی رقابتی این مضمون را دربر دارد که چگونه یک سازمان باید در محیط تجاری به رقابت بپردازد تا بتواند به هدف مورد نظرش دست یابد و مزیت رقابتی خود را حفظ کند. جهت‌گیری‌های استراتژیک شرکت به عنوان الگویی برای مطالعه استراتژی تجاری پیشنهاد می‌شود. در حقیقت نوع‌شناسی‌های جهت‌گیری استراتژیک، همان چارچوب‌های رایج استراتژی‌های تجاری هستند [۴].

انواع مختلفی از جهت‌گیری استراتژیک مطرح می‌شود. در تئوری، سازمان‌ها از لحاظ جهت‌گیری استراتژیک روی یک پیوستارند. در یک طرف این پیوستار سازمان‌هایی قرار دارند که به وسیله استراتژی‌هایی که به خوبی توسعه یافته‌اند هدایت می‌شوند و به طور تهاجمی در محیط عمل می‌کنند و در طرف دیگر پیوستار، سازمان‌هایی قرار دارند با استراتژی‌هایی که کمتر توسعه یافته‌اند و هنگامی که با وقایع غیرقابل پیش‌بینی برخورد می‌کنند، بیشتر تحت‌تأثیر شهود مدیریت عمل می‌کنند. تعداد زیادی از محققان به این نتیجه رسیده‌اند که جهت‌گیری استراتژیک تأثیر قوی بر روی عملکرد سازمانی و انتظارات مدیریتی دارد [۴؛ ۵؛ ۶]. در همین راستا، یکی از مقدمات صادرات موفق، داشتن استراتژی و برنامه بلندمدت مناسب است و لازمه برنامه‌ریزی و توسعه استراتژیک صحیح، داشتن مقدمات آن، از جمله جهت‌گیری استراتژیک صحیح می‌باشد. با توجه به این دو فرض این سؤال اصلی مطرح می‌شود که به چه میزان جهت‌گیری استراتژیک یک سازمان بر موفقیت صادرات آن تأثیر می‌گذارد؟

## ۲- ادبیات و پیشینه موضوع

عدم اطمینان ناشی از دو مؤلفه تغییر و پیچیدگی از یکسو و ابهام ناشی از اطلاعات روزافزون در محیط کنونی از سوی دیگر، استرس را در سازمان نهادینه می‌کنند و در نهایت عدم موفقیت را برای سازمان در پی دارد. در این شرایط استراتژی به عنوان ابزاری مفید عمل کرده و سمت و سوی معینی را برای سازمان مشخص می‌کند؛ به طوری که از نگاه یک بعدی به اهداف پا را فراتر می‌گذارد و قوت‌ها و ضعف‌ها را با فرصت‌ها و تهدیدها تطبیق می‌دهد. چگونگی به کارگیری استراتژی در سازمان به منظور تطبیق یا تغییر جنبه‌های محیطی بیانگر نوع استراتژی تجاری سازمان است [۷]. بعضی از محققان مدیریت، واژه جهت‌گیری

استراتژیک را با واژگان استراتژی رقابتی و استراتژی تجاری مترادف دانسته‌اند [۷؛ ۸]. جهت‌گیری استراتژیک از سه منظر رویکرد تشریحی (روایتی)، رویکرد طبقه‌بندی و رویکرد رقابتی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. رویکرد تشریحی در تلاش است تا ماهیت کلی استراتژی را که برای سازمان، موقعیت و رویداد منحصربه‌فرد است، به صورت زبانی شرح دهد. با وجود تحقیقات قابل‌توجه انجام‌شده مبتنی بر این رویکرد، استفاده از آن برای اهداف آزمون تئوری محدود می‌شود. رویکرد طبقه‌بندی یک جایگزین است که موارد زیادی از محدودیت‌های ذاتی موجود در رویکرد تشریحی را برطرف می‌کند. این رویکرد تلاش می‌کند تا استراتژی شرکت‌ها را بر اساس استدلال‌های مفهومی پیشین یا گروه‌بندی‌های تجربی طبقه‌بندی کند. این طبقه‌بندی‌ها به عنوان نوع‌شناسی یا رده‌بندی شناخته می‌شوند. این نوع روش‌شناسی به‌خوبی در ادبیات مدیریت کاربرد دارد، طوری‌که می‌تواند در ارزیابی جهت‌گیری استراتژیک در میان شرکت‌ها به کار رود. رویکرد سوم برای ارزیابی استراتژی تجاری، رویکرد رقابتی است، به‌طوری‌که استراتژی شرکت را از طریق ویژگی‌ها و ابعاد چندگانه ارزیابی می‌کند. در این رویکرد، استراتژی شرکت از طریق میزان تأکید نسبی در هر بعد از ابعاد مذکور، مورد ملاحظه قرار می‌گیرد [۹].

محققان تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از جهت‌گیری استراتژیک مبتنی بر رویکرد طبقه‌بندی ارائه کرده‌اند. بلک مون و واس (۱۹۹۸) دو نوع جهت‌گیری کوتاه‌مدت و بلندمدت را به عنوان جهت‌گیری استراتژیک مبتنی بر زمان نام برده‌اند. نگرش کوتاه‌مدت به عنوان یک تمرکز روی اهداف و مقاصد در آینده نزدیک، با صرف هزینه برای ساخت مزیت رقابتی پایدار تعریف می‌شود. جهت‌گیری بلندمدت شامل استراتژی‌های بهبود متداوم، روابط نزدیک‌تر عرضه‌کننده و مونتاژکننده، کنترل کیفیت جامع و حفظ بهره‌وری کل است. مایکل پورتر سه نوع جهت‌گیری رهبری در هزینه‌ها، تمایز و تمرکز را معرفی کرده است. هدف استراتژی رهبری هزینه‌ها فروش بیشتر محصول در بازار و خروج شرکت‌های رقیب از بازار است، هدف از پیاده‌سازی استراتژی تمایز، بالابردن انعطاف‌پذیری شرکت در زمینه عرضه محصول است و استراتژی تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان هنگامی موفق است که بخشی صنعت خاص اندازه، وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار داشته و همچنین این رشد از نظر رقابتی عمده از اهمیت زیادی برخوردار نباشد [۲]. فرد آر دیوید چهار نوع جهت‌گیری



استراتژیک یکپارچگی، متمرکز، متنوع و تدافعی را به عنوان جهت‌گیری‌های کلان‌تری مطرح کرده است که هریک از این‌ها از طریق اجرای استراتژی‌های متفاوتی می‌توانند تحقق یابند. جهت‌گیری استراتژیک یکپارچگی می‌تواند از طریق اجرای سه استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی به اجرا درآید، جهت‌گیری استراتژیک متمرکز می‌تواند از طریق رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول به اجرا در آید و جهت‌گیری استراتژیک تنوع می‌تواند از طریق اجرای سه استراتژی تنوع همگون، تنوع ناهمگون و تنوع افقی نمود یابد. مشارکت، کاهش، واگذاری، انحلال و ترکیب نیز پنج استراتژی منعکس‌کننده جهت‌گیری استراتژیک تدافعی می‌باشند [۱۰؛ ۱۱؛ ۱۲].

بازل و همکارانش (۱۹۷۵) سه نوع جهت‌گیری استراتژیک ساخت، حفظ و برداشت را مطرح کرده‌اند. در همان سال یوترباک و آبرنائی نیز سه نوع جهت‌گیری استراتژیک افزایش عملکرد، افزایش فروش و کاهش هزینه را مطرح کردند. هافر و اسکندل (۱۹۷۸) شش نوع جهت‌گیری استراتژیک افزایش سهم، رشد، سود، تمرکز بازار و کاهش دارایی، برگشت و انحلال را معرفی کرده‌اند. وسپر (۱۹۷۹) چهار نوع جهت‌گیری استراتژیک تکثیر، انحصاری کردن، تخصص و انحلال را تبیین کرده است. ویسما و همکارانش نیز در سال ۱۹۸۰ شش نوع جهت‌گیری استراتژیک انفجار، گسترش، رشد متداوم، لغزش، ادغام و کساد را عنوان کرده‌اند. مایلز و اسنو چهار نوع جهت‌گیری استراتژیک را معرفی کرده‌اند که عبارت‌اند از:

• استراتژی‌های حمایت‌کننده: این نوع جهت‌گیری معطوف به قرار گرفتن مطمئن و محافظه‌کارانه در یک موقعیت رقابتی امن در یک بخش تعریف شده است. شیوه عملکرد این استراتژی‌ها این‌گونه است که شرکت را نسبت به رقابیش به ارائه خدمت در حیطه‌ای محدودتر سوق می‌دهد.

• استراتژی‌های فرصت‌جو: اینگونه استراتژی‌ها برعکس استراتژی‌های حمایتی، توجه خود را به بیرون معطوف کرده و همواره در جست‌وجوی فرصت‌های جدید بازار می‌باشند. این شرکت‌ها همیشه برای وضعیت‌های غیرقابل‌پیش‌بینی که ممکن است در محیط رخ بدهد، آماده هستند.

• استراتژی‌های تجزیه و تحلیل‌کننده: شرکت‌ها از این نوع استراتژی‌ها برای حفظ وضعیت فعلی استفاده می‌کنند؛ اما تغییرات به وجود آمده در شاخه صنعت را تا آنجاکه ممکن است به صورتی دقیق تعقیب می‌کنند و کسانی را که لازم است انتخاب می‌کنند. یک

شرکت تجزیه و تحلیل‌کننده، آغازگر یک کالا و خدمت جدید نیست.

• استراتژی‌های کنش‌دار: این گونه استراتژی‌ها جزء استراتژی‌های واقعی به شمار نمی‌آیند. این نوع شرکت‌ها، هنگامی که از محیط به آن‌ها فشار وارد می‌شود، سعی می‌کنند به آن پاسخ دهند؛ به همین سبب این شرکت‌ها در برتری رقابت متمایز بی‌کفایت می‌مانند [۱۲].

یکی از رایج‌ترین پیوستارهای جهت‌گیری استراتژیک مطرح‌شده در ادبیات، مرتبط با موضوع تحقیق، جهت‌گیری فعال<sup>۱</sup> و انفعالی<sup>۲</sup> نامگذاری می‌شود.

**جهت‌گیری استراتژیک فعال:** این جهت‌گیری به خلق یک مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت اشاره دارد. مدیران فعال زمان و تلاش قابل توجهی را برای تطبیق منابع و مهارت‌های سازمان با فرصت‌های بازار صرف می‌کنند. فعال بودن با درک مدیریت مبنی بر اینکه سازمان می‌تواند از طریق تحلیل نظام‌مند فرصت‌ها و تهدیدها، مقصدش را تحت تأثیر قرار دهد، تعریف می‌شود.

**جهت‌گیری استراتژیک انفعالی:** این جهت‌گیری به عنوان یک چشم‌انداز کوتاه‌مدت مطرح می‌شود که ارزش کمی برای برنامه‌های رسمی قائل است. جهت‌گیری انفعالی با سطوح پایین تحلیل تقاضا و تحقیق بازار مشخص می‌شود [۳].

چارچوب‌هایی که برای ارزشیابی این دو نوع جهت‌گیری وجود دارد، به طور قابل توجهی متفاوتند. اما دو بعد کلیدی شناسایی شده در این ادبیات، بعد عقلانیت<sup>۳</sup> و بعد تهاجمی<sup>۴</sup> می‌باشد. بعد عقلانیت در دو مکتب تعریف می‌شود. مکتب اول به جست‌وجوی نظام‌مند بازارهای حال و بالقوه اشاره دارد و مکتب دیگر بر واقعیت‌های محیط تجاری متلاطم تأکید دارد. بعد تهاجمی به تمرکز بر روی خلق یک سازمان که رهبر بازار یا صنعت است، اشاره می‌کند. همچنین این بعد ریسک‌پذیری بیشتری را در زمینه تصمیمات مطرح می‌کند [۱۳]. می‌توان جهت‌گیری فعال و انفعالی را با ابعاد تهاجمی و عقلانیت ترکیب کرد؛ در این صورت جهت‌گیری استراتژیک فعال با عقلانیت و تهاجمی زیاد و جهت‌گیری استراتژیک انفعالی با عقلانیت و تهاجمی کم مشخص می‌شود [۳].

روش‌های ورود به بازار خارجی به سه بخش که شامل صادرات، سرمایه‌گذاری مشترک و سرمایه‌گذاری مستقیم تقسیم می‌شود. این خط‌مشی‌ها به ترتیب میزان تعهد، مخاطره‌پذیری و کنترل بیشتری را می‌طلبند و همچنین سودآوری بالقوه بیشتری را دارند [۱۴]. صادرات

1. Proactive orientation  
2. Reactive  
3. Rationality  
4. Assertiveness



ساده‌ترین راه ورود به یک بازار خارجی است که حداقل تغییرات را در خط محصولات، سازمان شرکت، سرمایه‌گذاری و رسالت شرکت به وجود می‌آورد.

صادرات عبارت است از عمل خارج کردن کالا از قلمرو گمرکی کشور. قلمرو گمرکی، مناطقی از قلمرو یک کشور است که در آن مقررات گمرکی آن کشور به طور کامل اجرا می‌شود. صادرات می‌تواند به دو طریق مستقیم و غیرمستقیم انجام شود. شرکت‌ها به طور معمول صادرات را با صادرات غیرمستقیم آغاز می‌کنند. و در نهایت شرکت‌ها ممکن است خود به سمت صادرات مستقیم حرکت کنند و انجام همه امور صادراتی را خود انجام دهند. تحت این شرایط، سرمایه‌گذاری و مخاطرات شرکت تا اندازه‌ای افزایش می‌یابد و به دنبال آن بازده بالقوه نیز افزایش خواهد یافت [۱۴؛ ۱۵]. در تقسیم‌بندی دیگر، صادرات به انواع صادرات کالا و خدمات تقسیم می‌شود [۱۵].

صادرات باعث می‌شود که سطوح استخدام، توسعه صنعتی و رفاه ملی افزایش یابد. همچنین موجب بهبود عملکرد شرکت‌ها، افزایش سود آوری، افزایش حجم فروش و گسترش سهم بازار آن‌ها می‌شود. این فعالیت اقتصادی به‌ویژه برای توسعه کشورهای در حال توسعه سفارش می‌شود [۱۶]. صادرات راهی برای استفاده از همه ظرفیت تولیدی در کارخانه‌ها و موتور توسعه کشور است. صادرات را می‌توان نقطه شروعی برای جهانی‌شدن پنداشت. جهانی‌شدن منجر به انتقال سریع‌تر و راحت‌تر دانش، تکنولوژی و در نتیجه شیوه درست‌تر انجام کارها و فرایندها می‌شود.

در پس منافع منسوب به جهانی‌شدن، چهره دیگر آن با لغت جهانی‌سازی پدیدار می‌شود. جهانی‌سازی به معنای مدیریت جهانی‌شدن و یا جهانی‌شدن مدیریت‌شده است. در این جا مزایای صادرات چهره‌ای پدید می‌آید و از نگاه پست‌مدرن می‌توان به شالوده‌شکنی اثرات آن دست زد؛ طوری که می‌توان عنوان کرد که صادرات راهی را برای جهانی‌شدن می‌گشاید و جهانی‌شدن مزایایی دارد که مختص به رفاه اکثریت نمی‌شود، بلکه منافع اقلیت را در بر دارد. شرکت‌های چندملیتی و فراملیتی مانند کواکولا، ای بی ام، نوکیا و غیره عمدتاً راه خود را با صادرات هموار کردند و اکنون تا آنجا قدرت پیدا کرده‌اند که توان تغییر حکومت‌ها را دارند. مالکان این شرکت‌ها اقلیتی هستند که از مزایای بی‌شمار صادرات، اکثریت سود را

می‌برند و گویا کماکان سعی در حفظ قانون پارتو<sup>۱</sup> دارند! [۱۷].

موفقیت صادرات با عناوین مختلف عملکرد صادرات، شدت صادرات و غیره بیان می‌شود و همچنین به روش‌های مختلف محاسبه می‌شود. معیارهای مختلفی برای عملکرد صادرات در مطالعات مختلف در نظر گرفته شده است که شامل سطح صادرات، رشد صادرات و سود صادرات شود. به طور کلی، سه راه اصلی برای اندازه‌گیری عملکرد صادرات وجود دارد؛ اقتصادی (مثل نسبت فروش صادرات، حجم فروش صادرات) غیراقتصادی (مثل بازارهای جدید صادراتی، سهم صادراتی برای توسعه محصولات) و عمومی (مثل موقعیت صادرات درک شده، رضایت از عملکرد کلی صادرات) [۱۸]. در این تحقیق موفقیت صادرات به صورت نسبت میزان فروش صادرات به کل فروش شرکت در دوره مالی که به صورت درصد بیان می‌شود، محاسبه می‌شود.

در ادبیات مرتبط با موضوع تحقیق، عوامل مختلفی به عنوان عوامل تأثیرگذار بر موفقیت صادرات بیان شده است. در یک تقسیم‌بندی می‌توان این عوامل را به تعیین‌کننده‌های داخلی و تعیین‌کننده‌های خارجی تقسیم کرد. تعیین‌کننده‌های داخلی یا قابل‌کنترل به عواملی گفته می‌شود که در درون شرکت وجود دارند و توسط مدیران شرکت قابل‌کنترل هستند؛ در صورتی و تعیین‌کننده‌های خارجی در محیط شرکت وجود دارند و غیرقابل‌کنترل هستند. تعیین‌کننده‌های داخلی عملکرد صادرات عبارت‌اند از:

شامل مشخصه‌های شرکت، مدیریت، منابع فن‌آوری، مشخصه‌های تصمیم‌گیرنده و تعیین‌کننده‌های مرتبط با استراتژی صادرات است.

۱- مشخصه‌های شرکت: از مشخصه‌های شرکت می‌توان به اندازه و تجربه اشاره کرد. در میان تعیین‌کننده‌های عملکرد صادرات، اندازه شرکت به روش‌های مختلف (از جمله تعداد کارمندان ثابت)، اندازه‌گیری شده است. اما تأثیر آن بسیار قابل‌بحث است. تأثیر مثبت آن با توجه به این مطلب توجیه می‌شود که هرچه یک شرکت بزرگ‌تر باشد، منابع بیشتری دارد و شرکت‌های بزرگ‌تر می‌توانند از اقتصاد مقیاس و تجربه سود ببرند و عملکردشان را بهبود بخشند. در عین حال شرکت‌های کوچک متعددی با عملکرد بالا وجود دارند؛ به طوری که بیان می‌شود شرکت‌های کوچک می‌توانند با انعطاف‌پذیری، از فرصت‌های رشد بیشتری استفاده

۱. اصل پارتو یا قانون ۸۰:۲۰ بیان می‌کند ۲۰ درصد از عوامل ۸۰ درصد مسائل را می‌آفرینند و هشتاد درصد از عوامل سبب بیست درصد از مسائل هستند. مثلاً گفته می‌شود حدود ۸۰ درصد ثروت جامعه در اختیار ۲۰ درصد افراد است.





کنند، حتی اگر محدودیت منابع داشته باشند [۱۹؛ ۲۰]. تجربه شرکت می‌تواند یک عامل تعیین‌کننده موفقیت صادرات به‌شمار آید. از یک طرف هرچه تجربه شرکت بیشتر باشد می‌تواند از روش‌ها و تکنیک‌های بیشتری بهره‌مند شود و بر عملکرد تأثیر مثبتی گذارد. اما از طرف دیگر عنوان می‌شود که شرکت‌های جوان‌تری که در بازار محلی شرایط نامساعدی دارند، می‌توانند با تمرکز بر صادرات، عملکرد بهتری داشته باشند [۲۱].

۲- مدیریت شرکت: مدیریت شرکت می‌تواند یک منبع در جهت بهبود عملکرد شرکت ایفای نقش کند. تعهد مدیریت به امر صادرات به عنوان یک تمایل کلی به تخصیص منابع موردنیاز برای صادرات است که می‌تواند تأثیر به‌سزایی بر عملکرد صادرات داشته باشد [۲۲]. اختلاف در تعهد می‌تواند منجر به عدم‌استیابی برابر به اطلاعات شود. رسالت تجارت نیز می‌تواند به عنوان یک مؤلفه مدیریت موردنظر قرار گیرد که باعث بهبود عملکرد صادرات می‌شود [۲۳].

۳- منابع تکنولوژی: نوآوری می‌تواند به عنوان یک منبع سود آوری تلقی شود. نوآوری منجر به عملکرد بهتر شرکت می‌شود. خلاقیت نیز می‌تواند به عنوان یک معنای وسیع‌تر نسبت به نوآوری مورد توجه قرار گیرد [۲۴].

۴- مشخصه‌های تصمیم‌گیرنده: شخصیت و نگرش تصمیم‌گیرنده که می‌تواند مدیر یا مالک شرکت باشد، در عملکرد صادرات مؤثر است.

۵- تعیین‌کننده‌های مرتبط با استراتژی صادرات: مؤلفه‌های متفاوتی به عنوان مؤلفه‌های استراتژی صادرات در ادبیات مدیریت وجود دارد. یکی از این مؤلفه‌ها با عنوان استراتژی بازاریابی، آمیخته بازاریابی را دربر دارد که شامل محصول، قیمت، توزیع و ترفیع می‌شود [۲۵]. نوع ارتباط بین صادرکننده و سایر شرکای تجاری (مثل مشتریان، واسطه‌ها و ...) می‌تواند در بهبود عملکرد مؤثر واقع شود. استراتژی‌هایی از نوع تشریک مساعی، یک راه مؤثر برای توسعه دانش صادراتی و تقویت منابع هستند [۱۸]. استراتژی تطبیق محصول نیز مؤلفه‌ای دیگر از استراتژی صادرات است که اشاره به تطبیق محصول با فرهنگ مشتریان دارد و مبتنی بر نیازهای مشتریان است، که منجر به بهبود عملکرد می‌شود. البته برخی از محققان نتایجی برخلاف این گرفته‌اند [۲۶؛ ۲۷]. جنبه دیگر استراتژی صادرات، انتخاب تنوع در مقابل تمرکز جغرافیایی است. تمرکز بازار صادرات از طریق تمرکز بر روی تلاش‌های بازاریابی در تعداد محدود بازارهای کلیدی و گسترش تدریجی در بازارهای جدید در طول زمان محقق

می‌شود. در حالی که تنوع بازار صادرات به عنوان ورود سریع به تعداد زیادی از بازارها و تخصیص تلاش‌های بازاریابی در میان بازارهای مختلف معرفی می‌شود [۲۸؛ ۲۹].

تعیین‌کننده‌های خارجی عملکرد صادرات عبارت‌اند از:

۱- محیط شرکت: تأثیر محیط شرکت بر موفقیت صادرات تأیید شده است. محیط دارای جنبه‌های مختلفی دارد. مثلاً محیط نهادی می‌تواند سه نوع فشار نهادی از نوع تقلیدی، هنجاری و قانونی را بر شرکت‌ها وارد کند؛ به عنوان مثال قوانین دولت‌ها می‌تواند به عنوان یک فشار نهادی قانونی عمل کند و محیط مالی نیز می‌تواند عامل اثر بگذارد دیگری باشد که در آن نرخ‌های تبدیل ارز و نوسانات می‌تواند بر عملکرد تأثیر گذارد [۳۰].

۲- صنعت: در بحث صنعت، عوامل تعیین‌کننده متفاوتی بر عملکرد صادرات تأثیر می‌گذارد. محدودیت‌های صادراتی متعددی در زمینه‌های تجاری، سیاسی، مالی و قانونی مرتبط با صنعت، دستیابی به بازار را برای صادرکنندگان مشکل می‌کنند. رقابت میان شرکت‌های موجود، موانع و میزان ورود شرکت‌های جدید و کالاهای جایگزین در آن صنعت می‌تواند عواملی تأثیرگذار باشند [۱۸]. ژاهو و زو از رقابت میان شرکت‌های موجود، به عنوان میزان متمرکز بودن صنعت یاد برده‌اند؛ به طوری که تأثیری منفی بر عملکرد شرکت خواهد گذاشت [۳۱].

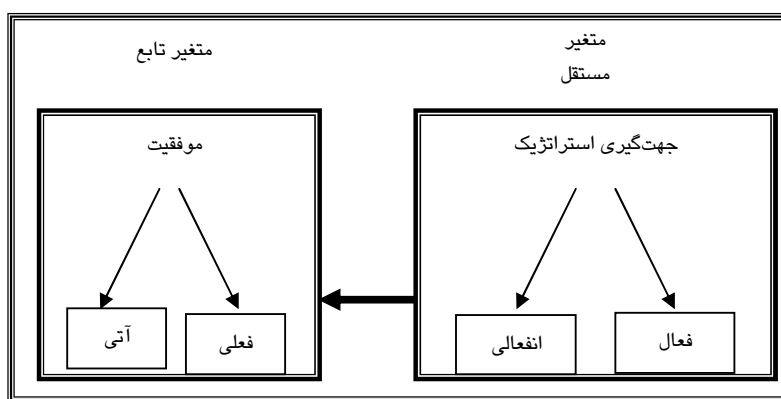
### ۳- چارچوب نظری تحقیق

در بخش‌های قبلی به عوامل تعیین‌کننده میزان موفقیت صادرات اشاره شد؛ به طوری که عوامل تأثیرگذار بر موفقیت صادرات که در تحقیقات مختلف مورد تأیید قرار گرفته بود، مرور شد. از آنجاکه مدیریت توانایی کنترل مستقیم عوامل خارجی را ندارد، این تحقیق از شناسایی عوامل خارجی صرف‌نظر می‌کند. در میان عوامل تأثیرگذار بر موفقیت صادرات، به مشخصه‌های شرکت، از جمله اندازه و تجربه اشاره شد. در تحقیق حاضر در صورت تأیید هریک از فرضیه‌های تحقیق، متغیرهای اندازه و تجربه شرکت کنترل می‌شوند تا اثر احتمالی آن‌ها خنثی شود.

در کنار این عوامل، تکنولوژی نیز یکی از عوامل قابل‌کنترل شرکت به‌شمار می‌رود که در تحقیقات مختلف به مؤثر بودن آن اشاره شده است. لازم به ذکر است اگرچه به لحاظ منطقی این تأثیرگذاری قابل‌پذیرش است، اما با توجه به اینکه تحقیق حاضر در یک کشور در حال توسعه انجام می‌شود و سرعت نوآوری پایین است، اختلافات عمده‌ای در تکنولوژی



شرکت‌ها وجود ندارد که بتواند به تنهایی عاملی تعیین‌کننده باشد. مشخصه‌های تصمیم‌گیرنده که می‌تواند مدیر یا مالک شرکت باشد نیز از عوامل قابل‌کنترل به‌شمار می‌رود که شامل سن و تحصیلات می‌باشد. لازم به ذکر است که در کشور در حال توسعه‌ای چون ایران، اکثر فعالیت‌های صادراتی مبتنی بر تجربیات گذشته است که با اصلاحات اندک از نسلی به نسل‌های جدیدتر منتقل می‌شود؛ به همین دلیل هرچند تحصیلات می‌تواند عامل تأثیرگذاری باشد، اما عامل عمده تعیین‌کننده نیست. سن تصمیم‌گیرنده نیز به طور منطقی نمی‌تواند عامل عمده‌ای برای اثرگذاری باشد. از آن‌جاکه این مطالعه جهت‌گیری استراتژیک را از دید مدیران مورد کاوش قرار می‌دهد، عنصر مدیریت شرکت را که در بخش‌های قبلی به صورت جداگانه مطرح شد، در بر می‌گیرد. همچنین از آنجا که استراتژی بازاریابی و ارتباطات بین صادرکننده و سایر شرکای تجاری از جهت‌گیری استراتژیک منتج می‌شود و در سطوح پایین تری از جامعیت قرار دارند، این دو عامل نیز پوشش داده می‌شوند. مطالبی که تا کنون بیان شد، اهمیت بررسی جهت‌گیری استراتژیک به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر موفقیت صادرات را بازگو می‌کند. این تحقیق نیز اثر نوع‌شناسی خاصی از جهت‌گیری استراتژیک، باعناوین جهت‌گیری استراتژیک فعال و انفعالی را بر موفقیت صادرات مورد بررسی قرار می‌دهد. چارچوب نظری یا همان مدل مفهومی تحقیق در زیر تصویر شده است.



نمودار ۱ مدل مفهومی تحقیق

همان‌طور که مشخص شده است، جهت‌گیری استراتژیک فعال و جهت‌گیری استراتژیک انفعالی به عنوان متغیرهای مستقل در نظر قرار گرفته شده‌اند. علاوه بر این که موفقیت فعلی صادرات به عنوان متغیر وابسته مورد توجه گرفته است، موفقیت آتی صادرات نیز متغیر وابسته به‌شمار رفته است. به اینکه دلیل جهت‌گیری استراتژیک با هدف ایجاد مزیت رقابتی شرکت را در بلندمدت مورد توجه قرار می‌دهد، در این راستا جهت‌گیری استراتژیک مدیریت نه تنها عملکرد فعلی شرکت را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، بلکه با ایجاد پایه‌ای برای موفقیت آینده، انتظار شرکت از عملکرد آینده را نیز تحت‌تأثیر قرار می‌دهد [۳۲]. بر این اساس، فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر بیان می‌شوند:

- ۱- جهت‌گیری استراتژیک فعال به طور مثبت موفقیت صادرات یک شرکت را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد.
- ۲- جهت‌گیری استراتژیک انفعالی به طور منفی موفقیت صادرات یک شرکت را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد.
- ۳- جهت‌گیری استراتژیک فعال به طور مثبت انتظار موفقیت صادرات آینده شرکت را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد.
- ۴- جهت‌گیری استراتژیک انفعالی به طور منفی انتظار موفقیت صادرات آینده شرکت را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد.

#### ۴- متدولوژی تحقیق

تحقیقات کاربردی در حقیقت نظرات عنوان‌شده در تحقیقات بنیادی را برای حل مسائل اجرایی به کار می‌برند. از آنجا که تحقیق حاضر از نظریات مطرح شده در مباحث مدیریت استراتژیک و مدیریت صادرات بهره می‌گیرد و به دنبال کاربرد مفاهیم حاصل از آن‌ها می‌باشد، از لحاظ هدف، تحقیق کاربردی است. همچنین از آنجا که تحقیق حاضر به دنبال تعیین تأثیرگذاری متغیرهای مختلف، از روش آمار استنباطی و به طور ویژه از رگرسیون استفاده می‌کند، از لحاظ روش اجراء، پیمایشی-تحلیلی است. جامعه آماری تحقیق حاضر همه شرکت‌های صادراتی شهر مشهد است. وجه اشتراک در این جامعه آماری، فعالیت در امر صادرات است. این جامعه آماری شامل ۱۲۵ شرکت است، که انواع شرکت‌های تولیدی و غیرتولیدی را در نظر گرفته است. با توجه به اطلاعات به دست آمده از لیست شرکت‌های صادراتی که از اتاق بازرگانی و صنایع و معادن شهر مشهد



دریافت شد، ابتدا پیش‌نمونه‌گیری انجام شد، سپس با توجه به انحراف معیار پیش‌نمونه به حجم جامعه، ۳۴ شرکت به عنوان نمونه محاسبه شد و موردپذیرش قرار گرفت. در تحقیق حاضر با توجه به اطلاعات جامعه موردنظر، هیچ دسته‌بندی و طبقه‌بندی خاصی وجود ندارد به همین منظور از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است. اطلاعات موردنیاز این تحقیق با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شده است. اساس پرسشنامه تحقیق حاضر بر پرسشنامه مورد استفاده توسط وود و رابرت سن است که در سال ۱۹۹۷ در زمینه تأثیر جهت‌گیری استراتژیک بر موفقیت صادرات انجام شده است. قرار بر روی این پرسشنامه اصلاحاتی انجام شده و علاوه بر اضافه کردن تعدادی سؤال، مطابق با شرایط کشور بومی‌سازی شده است. روایی ظاهری و محتوایی پرسشنامه حاضر با توجه به نظرات اساتید در این حوزه مورد تأیید قرار گرفته است. نتیجه اصلاحات انجام شده روایی حداقل پرسشنامه حاضر را مورد تأیید قرار می‌دهد. برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای محاسبه قابلیت اعتماد پرسشنامه تحقیق حاضر، در پیش‌نمونه ۰/۷۳ شده است که قابلیت اعتماد آن را تأیید می‌کند. در صورت تأیید هر یک از فرضیه‌های تحقیق، اندازه و تجربه شرکت به عنوان دو متغیر، کنترل می‌شود تا اثر آن‌ها خنثی شود. برای کنترل آن‌ها از روش همبستگی جزئی استفاده شده است. همچنین برای آزمون تأثیر آن‌ها، تحلیل رگرسیون مورد استفاده قرار گرفته است. لازم به ذکر است که قبل از استفاده از رگرسیون، از تحلیل عامل اجزاء اصلی به منظور تأیید مطلوب بودن سنجش جهت‌گیری‌های استراتژیک فعال و انفعالی استفاده شده است.

## ۵- یافته‌های تحقیق

با انجام تحلیل عاملی پس از چرخش واریماکس، از آنجاکه سؤال‌های ۶ و ۷ پرسشنامه روی هر دو عامل مفروض تأثیر منفی داشتند، این دو سؤال از پرسشنامه حذف شدند و تحلیل‌های بعدی با استفاده از داده‌های حاصل از سایر سوالات انجام شد. لازم به ذکر است که نتیجه کلی تحلیل عاملی مشخص کرد که سوالات انتخاب شده به میزان بسیار زیادی موضوع موردنظر را تحت‌پوشش قرار می‌دادند. در ادامه، آزمون فرضیه‌ها انجام شد که خلاصه آن در جدول ۱ می‌آید.

جدول ۱ خلاصه آزمون فرضیه‌ها و نتایج آن

نام فرضیه	سطح خطا	نوع آزمون	اندازه	سطح معنی‌داری	نتیجه
فرضیه اول	۰/۰۰۵	همبستگی پیرسون بین جهت‌گیری استراتژیک فعال و موفقیت صادرات	$\ell = ۰/۰۵۷$	۰/۰۰۱	رد $H_0$
		معنی‌داری ضریب رگرسیون بدون عرض از مبدأ (م و: موفقیت صادرات)	$B = ۱/۶۳$	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه اول
		معنی‌داری ضریب رگرسیون (م م: ۱- جهت‌گیری استراتژیک فعال ۲- اندازه ۳- تجربه) (م و: موفقیت صادرات)	$B_1 = ۱/۳۴۴$	۰/۰۰۰	عدم اثرگذاری دو متغیر تجربه و اندازه در تأثیرگذاری جهت‌گیری استراتژیک فعال بر موفقیت صادرات
$B_2 = -۰/۰۰۲$	۰/۱۴۲				
			$B_3 = ۰/۲۹۵$	۰/۲۳۷	
فرضیه دوم	۰/۰۰۵	همبستگی پیرسون بین جهت‌گیری استراتژیک انفعالی و موفقیت صادرات	$\ell = -۰/۲۴۲$	۰/۱۶۹	پذیرش $H_0$ رد فرضیه دوم
فرضیه سوم	۰/۰۰۵	همبستگی پیرسون بین جهت‌گیری استراتژیک فعال و انتظار موفقیت صادرات	$\ell = ۰۰۲۵$	۰/۰۰۱	رد $H_0$
		معنی‌داری ضریب رگرسیون بدون عرض از مبدأ (م و: انتظار موفقیت صادرات)	$B = ۱/۶۲۲$	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه سوم
		معنی‌داری ضریب رگرسیون (م م: ۱- جهت‌گیری استراتژیک فعال ۲- اندازه ۳- تجربه) (م و: انتظار موفقیت صادرات)	$B_1 = ۱/۰۶۶$	۰/۰۰۰	عدم اثرگذاری دو متغیر تجربه و اندازه در تأثیرگذاری جهت‌گیری استراتژیک فعال بر انتظار موفقیت صادرات
$B_2 = -۰/۰۰۲$	۰/۰۷۲				
			$B_3 = ۰/۴۱۸$	۰/۲۲۸	
فرضیه چهارم	۰/۰۰۵	همبستگی پیرسون بین جهت‌گیری استراتژیک انفعالی و انتظار موفقیت صادرات	$\ell = -۰/۲۰۳$	۰/۲۴۹	پذیرش $H_0$ رد فرضیه چهارم

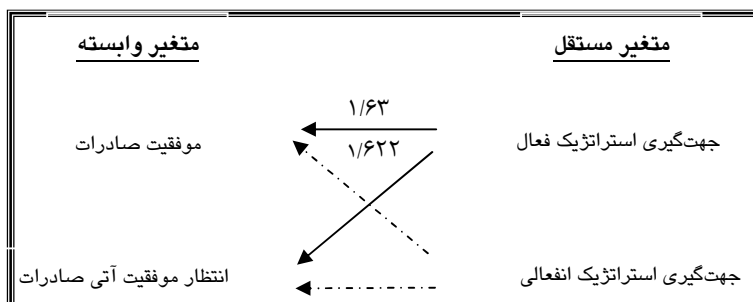
در توضیح جدول گفتنی است که در مورد فرضیه اول و سوم پس از اینکه با رد فرضیه  $H_0$  همبستگی بین دو متغیر در سطح خطای ۰/۰۰۵ مورد تأیید قرار گرفت، ابتدا تحلیل رگرسیون با عرض از مبدأ و سپس در جهت رسیدن به مدلی مناسب‌تر، بدون عرض از مبدأ



انجام گرفت که در جدول فقط حالت بدون عرض از مبدأ آمده است. پس از تأیید این دو فرضیه، متغیرهای اندازه و تجربه نیز وارد مدل رگرسیون شدند تا تأثیر یا عدم‌تأثیر آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد که در نهایت عدم تأثیر این دو متغیر مورد تأیید قرار گرفت. در مورد فرضیه‌های دوم و چهارم لازم به ذکر است که به علت پذیرش  $H_0$ ، هر دو فرضیه رد شدند.

### ۶- بحث و نتیجه‌گیری

در مدل زیر به طور تصویری تأیید یا رد فرضیه‌های تحقیق نمایش داده شده است. پیکان‌های توپر (→) نشان‌دهنده تأیید فرضیه و پیکان‌های نقطه‌چین (⋯→) نشان‌دهنده رد فرضیه هستند. رقم‌های درج‌شده در بالای پیکان‌ها نیز میزان تأثیر را بازگو می‌کند.



نمودار ۲ تأیید و رد فرضیه‌ها

با توجه به مطالبی که تاکنون بیان شد، مشخص شد که جهت‌گیری استراتژیک فعال بر موفقیت صادرات و انتظار موفقیت آتی صادرات تأثیر مثبت دارد. بر این اساس این موضوع استنباط می‌شود که چنانچه شرکتی جهت‌گیری استراتژیک انفعالی داشته باشد، می‌تواند با اکتساب مؤلفه‌های جهت‌گیری استراتژیک فعال نوع جهت‌گیری خود را تغییر دهد و به عبارت دیگر، محکوم به تداوم رویه قبل نیست. بنابراین شرکت صادراتی می‌تواند با تغییر جهت‌گیری استراتژیک خود از انفعالی به فعال و یا تقویت جهت‌گیری استراتژیک فعال فعلی خود در جهت فعال بودن بیشتر، گام مؤثری را در جهت پیشبرد اهداف صادراتی بردارد.

بر اساس تحلیل عاملی انجام شده و تأیید تأثیر جهت‌گیری استراتژیک فعال بر موفقیت صادرات می‌توان گفت که چنانچه شرکتی در محدوده جغرافیایی مورد مطالعه، فرصت‌های بازار خارجی را از منابع مختلف شناسایی و پیگیری کند، به توالی روندهای تقاضا و تغییرات آن در بازار توجه کند، دارای مزیت خاصی باشد که این مزیت فعالیت صادراتی آن را تقویت کند، صادرات برای رشد و بقایش امری ضروری باشد و مدیریت آن تمایل و انگیزه زیادی برای صادرات داشته باشد، جهت‌گیری استراتژیک فعال دارد و این نوع جهت‌گیری بر میزان موفقیت صادرات آن شرکت تأثیر به‌سزایی داشته است. همان‌طور که در سطرها قبل عنوان شد، این نتیجه‌گیری در جامعه آماری شرکت‌های صادراتی شهر مشهد قابل‌بحث است و نمی‌توان به راحتی آن را به سایر جوامع آماری تعمیم داد. نتایج این بخش با نتایج تحقیقات وود و رابرت سن [۳]، گرا و همکارانش [۳۳] و پلشکو [۳۴] همراستا است و نتایج آن‌ها را تأیید می‌کند. در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها، پس از تأیید فرضیه اول، متغیرهای تجربه و اندازه شرکت مورد کنترل قرار گرفت، به این هدف که بررسی شود که آیا تجربه و اندازه شرکت در میزان اثرگذاری جهت‌گیری استراتژیک فعال بر روی موفقیت صادرات مؤثر است یا خیر؟ تجربه شرکت با تعداد سال‌هایی که به امر صادرات مشغول است، اندازه‌گیری شد و اندازه شرکت با سنجش تعداد کل کارکنان شرکت محاسبه شد. برای کنترل دو متغیر تجربه و اندازه شرکت از روش همبستگی جزئی و رگرسیون استفاده شد. روش همبستگی جزئی نشان داد که همبستگی دو متغیر جهت‌گیری استراتژیک فعال و موفقیت صادرات با کنترل دو متغیر اندازه و تجربه شرکت با همبستگی مستقیم آن دو متغیر بدون کنترل متغیرهای اندازه و تجربه تفاوت چندانی با هم ندارند و تحلیل رگرسیون نیز اثر متغیرهای کنترل را رد کرد. تحقیق وود و رابرت سن [۳] نشان داد که اندازه شرکت در تأثیر جهت‌گیری استراتژیک فعال بر موفقیت صادرات بی‌تأثیر است که تحقیق حاضر نیز آن را تأیید می‌کند. در ادامه، آن‌ها دریافتند که تجربه شرکت در این تأثیرگذاری مؤثر است که نتیجه تحقیق حاضر در این قسمت برخلاف نتایج به دست آمده توسط آن‌ها است. این امر می‌تواند ناشی از اختلاف محیط جوامع آماری آن‌ها باشد، که این دو جامعه آماری در آن قرار دارند؛ به بیانی دیگر، اگر محیط قابلیت پیش‌بینی و کنترل بیشتری داشته باشد، تجربه مسلماً مؤثر خواهد بود، اما اگر این ویژگی‌ها در محیطی که جامعه آماری در آن قرار دارد وجود نداشته باشد، از این لحاظ تفاوت چندانی میان شرکت‌های نوپا و





شرکت‌های باتجربه نیست؛ همانطور که تحقیق حاضر به این نتیجه دست یافت. نتایج تحقیقی که آراگون و سنچز [۶] انجام دارند، همراستا با نتایج فرضیه دوم است. اما نتایج تحقیقات ازهار [۴] و وود و رابرت سن [۳] برخلاف نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه دوم تحقیق حاضر است. اما عواملی که می‌تواند منجر به این شود شرکتی که جهت‌گیری استراتژیک انفعالی دارد باز هم موفق باشد، چیست؟ با مروری بر پاسخ‌های پاسخ دهندگان به سؤالات ۶ و ۷ آخر پرسشنامه که سؤالاتی از نوع باز بودند و در آن‌ها پاسخ‌دهندگان محصولات صادراتی و کشورهای مقصدشان را به ترتیب اولویت نام برده‌اند، علل احتمالی این امر بیان می‌شود. یکی از علل احتمالی این موفقیت، موقعیت جغرافیایی خاص کشور ایران در کنار کشورهای همسایه است؛ از یک طرف کشور عراق و افغانستان آسیب‌دیده از جنگ هستن و از طرف دیگر اکثر کشورهای آسیای میانه که منابع زیرزمینی چندانی ندارند و از نظر تکنولوژیکی نسبت به ایران در سطوح پایین‌تری قرار دارند. همه این عوامل نیاز این کشورها را بازگو می‌کند و منجر به این امر می‌شود که چنانچه شرکتی جهت‌گیری استراتژیک انفعالی داشته باشد، باز هم نیاز آن‌ها به محصولات صادراتی آن شرکت‌ها، موفقیت صادراتی آن شرکت‌ها را تضمین کند. علت دیگر موفقیت این‌گونه شرکت‌ها این است که کشور ایران منابع زیرزمینی بسیاری دارد و تعداد زیادی از کشورهای صنعتی خواستار آلیاژهای استخراج شده از منابع زیرزمینی آن هستند.

در مورد فرضیه سوم لازم به ذکر است که علت تأیید آن با توجه به تأیید فرضیه اول قابل‌درک است. فرضیه اول این بود که جهت‌گیری استراتژیک فعال بر موفقیت صادرات فعلی تأثیر مثبت دارد. این موفقیت کسب شده در ذهن مدیر باقی مانده است و مدیر نسبت به موفقیت شرکت خود آگاهی دارد، موفقیت شرکت برای مدیر ملموس است که همین تجربه مثبت منجر به انتظار موفقیت در آینده نیز می‌شود؛ به عبارت دیگر یک دور چرخشی رو به بالا در طول زمان شکل می‌گیرد؛ موفقیت، انتظار موفقیت آتی و وقوع موفقیت مجدد در آینده. نتایج آزمون فرضیه سوم با نتایج که وود و رابرت سن [۳] که در پژوهشی در بخش نرث وسترن در آمریکا انجام داده‌اند، همراستا است و نتایج آن‌ها را تأیید می‌کند. در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها، پس از تأیید فرضیه سوم، متغیرهای تجربه و اندازه شرکت موردکنترل قرار گرفت تا بررسی شود آیا تجربه و اندازه شرکت در میزان اثرگذاری جهت‌گیری استراتژیک

فعال بر انتظار موفقیت آتی صادرات مؤثر است یا خیر؟ برای کنترل دو متغیر تجربه و اندازه شرکت، از روش همبستگی جزئی و رگرسیون استفاده شد. روش همبستگی جزئی، اختلاف ۰/۰۲۵ را بین دو حالت کنترل و عدم کنترل متغیرهای تجربه و اندازه برای همبستگی بین دو متغیر جهت‌گیری استراتژیک فعال و انتظار موفقیت صادرات نشان داد و در ادامه با تحلیل رگرسیون، اثر متغیرهای کنترل رد شد. وود و رابرت سن [۳] در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که تجربه و اندازه شرکت در تأثیر جهت‌گیری استراتژیک فعال بر انتظار موفقیت صادرات بی اثر است که تحقیق حاضر آن را تأیید می‌کند.

در توضیح رد فرضیه چهارم، می‌توان گفت که با مقایسه فرضیه چهارم و فرضیه دوم، از آنجا که هر دو فرضیه تأیید نشدند، می‌توان گفت همان آزمودنی‌هایی که با جهت‌گیری استراتژیک انفعالی صادرات موفق داشتند، به علت تجربه مثبت از گذشته، انتظارشان از آینده این است که با تداوم همان رویه انفعالی باز هم صادرات موفق داشته باشند. که البته احتمال دارد این انتظار واهی باشد و با واقعیات آتی منطبق نباشد، زیرا با گذشت زمان، انفعالی عمل‌کردن می‌تواند نتایج نامناسبی به بار آورد؛ یعنی عواملی که منجر شده بود فرضیه دوم تأیید نشود، به دلیلی از اهمیت ساقط شوند و شرکت با انفعالی بودن دیگر نتواند مثل سابق عمل کند. وود و رابرت سن [۳] نیز در تحقیق خود آن‌ها نیز این فرضیه را رد کرده‌اند. شرکت‌های صادراتی برای داشتن جهت‌گیری استراتژیک فعال و به دنبال آن، داشتن صادرات موفق باید موارد زیر را در نظر بگیرند:

۱. به طور کلی، از همه منابع اطلاعاتی موجود برای ردیابی و پیگیری فرصت‌های بازار خارجی استفاده کنند. تحقیقات بازار می‌تواند به عنوان یکی از انواع شیوه‌های ردیابی فرصت‌های بازار به‌شمار آید.

۲. فرصت‌ها و تهدیدها را به طور منظم تحلیل کنند. تحلیل منظم این عوامل، شانس موفقیت را افزایش می‌دهد. رقبا یکی از این عوامل هستند که شناسایی و ردیابی منظم آن‌ها را نباید فراموش کرد.

۳. روی تطبیق منابع و مهارت‌های شرکتشان با فرصت‌های بازار تمرکز کنند. این تمرکز منجر به خلق مزیت رقابتی می‌شود که تداوم آن موفقیت را تضمین می‌کند.

همچنین شرکت‌های صادراتی برای داشتن صادرات موفق باید صادرات را به عنوان

فعالیتی بلندمدت در نظر بگیرند و از شکست‌های کوتاه‌مدت ناامید نشوند.

## ۷- منابع

- [1] Lee, J. - Habte-Giorgis, B. "Empirical approach to the sequential relationships between firm strategy, export activity, and performance in U.S. manufacturing firms", *International Business Review*, Vol. 13, pp. 101-129. 2004.
- [۳] دیوید، فردآر؛ مدیریت استراتژیک؛ ترجمه: علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۵.
- [3] Wood, V. R. - Robertson, K. R. "strategic orientation and export Success: and Empirical study", *International marketing Review*, Vol. 14, No. 6, pp. 424-444. 1997.
- [4] Azhar, S. M. "Strategic Orientation and Performance: The Case of Equifinality from a Developing Market Perspective", *The Business Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 120-128. 2008.
- [5] Jantunen, A. and others "Strategic Orientation of born globals-Do they really matter?", *Journal of World Business*, Vol. 43, pp. 158-170. 2008.
- [6] Aragon-Sanchez, A. - Sanchez-Marin, G. "Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs", *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 3, pp. 287-308. 2005.
- [7] Morgan, R. E. - Strong, C. A. "Market orientation and dimensions of strategic orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 11/12, pp. 1051-1073. 1997.
- [8] Manu, F. A. - Sriram, V. "Innovation, Marketing Strategy, Environment, and Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 35, pp. 79-91. 1996.
- [9] Morgan, Robert E. - Strong, Carolyn A. "Business performance and dimensions of strategic orientation", *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 163-176. 2003.
- [۱۰] هانگر، جی دیوید و توماس ال ویلن؛ مبانی مدیریت استراتژیک؛ ترجمه سید محمد

- اعرابی و داود یزدی، تهران، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۴.
- [۱۱] پیرز، جان ای و ریچارد بی رابینسون؛ مدیریت راهبردی (برنامه ریزی، اجرا و کنترل)؛ ترجمه محمود حسینی، تهران، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۳.
- [۱۲] امیرکبیری، علی رضا؛ مدیریت استراتژیک؛ تهران، نشر نگاه دانش، تهران، ۱۳۸۱.
- [14] Miller·D. "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance"·Academy of Management Journal·Vol. 30·No. 1·pp. 7-32. 1987.
- [۱۵] کاتلر، فیلیپ؛ گری آرمسترانگ، اصول بازاریابی؛ ترجمه: بهمن فروزنده، تهران، نشر آتروپات، تهران، ۱۳۸۳.
- [۱۶] زینال زاده، ایرج؛ مدیریت صادرات کالا و خدمات فنی و مهندسی؛ تهران، نشر قانون، تهران، ۱۳۸۵.
- [16] Koksali·Mehmet Haluk "How export marketing research affects company export performance"·Marketing Intelligence and Planning·Vol. 25·No. 4·pp. 416-430. 2008.
- [۱۷] گشنر، لویی؛ رقص فیل‌ها (سرگذشت تحول آی‌بی‌ام)؛ ترجمه: غلامحسین خانقایی، تهران، نشر فرا، تهران، ۱۳۸۴.
- [18] Haahti·A. and others; "Cooperative strategy·knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises"·Journal of world Business·Vol. 40·pp. 124-138. 2005.
- [19] Bonaccorsi; "On the relationship between firm size and export intensity"·Journal of International Business Studies·Vol. 23·No. 4·pp. 605-635. 1992.
- [20] Calof ; "The relationship between firm size and export behaviour revisited"·Journal of International Business Studies·Vol. 25·No. 2·pp. 367-387. 1994.
- [21] Ursic·M. L. - Czinkota M. R;. "An Experience Curve Explanation of Export Expansion"·Journal of Business Research·Vol. 12·No. 2·pp. 159-168. 1984.
- [22] Wilkinson·T. - Brouthers·L. E. "Trade promotion and SME export performance"·International Business Review·Vol. 15·No. 3·pp. 233-252. 2006.
- [23] Spence·Martine M. "Evaluating export promotion programmes : UK Overseas trade missions and export performance"·Small Business Economics·Vol.

- 20•No. 1•pp. 83-103. 2003.
- [24] Schumpeter•J. The Theory of Economic Development: An inquiry into profits•capital•credit•interest and the business cycle. 1912.
- [25] Leonidou•L. C. and other "Marketing Strategy determinants of export performance: a meta-analysis"•Journal of Business Research•Vol. 55•pp. 51-67. 2002.
- [26] Cavusgil•S. T. - Zou•S. "Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market venture"•Journal of Marketing•Vol. 58•No. 1•pp. 1-21. 1994.
- [27] Johnson•J. L. – Arunthanes•W. "Ideal and actual product adaptation in US exporting firms: market-related determinants and impact on performance" •International Marketing Review•Vol. 12•No. 3•pp. 31-46. 1995.
- [28] Lee•C. S. - Yang•Y. S.; "Impact of Export Market Expansion Strategy on Export performance"•International Marketing Review•Vol. 7• No. 4•pp. 41-51. 1990.
- [29] Katsikea•E. S. and others; "Export Market Expansion Strategies of Direct-Selling Small and Medium-Sized Firms: Implications for Export Sales Management Activities"•Journal of International Marketing•Vol. 13•No. 2•pp. 57-92. 2005.
- [30] Pawell•Walter W. - Di Maggio•Paul J.; The new institutionalism in organizational analysis, Chiacgo, University of Chicago Press. 1991.
- [31] Zhao•H. - Zou•S.; "The impact of industry concentration and firm location on export propensity and intensity: an empirical analysis of Chinese Manufacturing Firms"•Journal of International Marketing•Vol. 10•No. 1•pp. 52-71. 2002.
- [32] Sinkovics•R. R. - Roath•A. S.; "Strategic Orientation•Capabilities•and Performance in Manufacturer- 3PL Relationships"•Journal of Business Logistics•Vol. 25•No. 2•pp. 43-64. 2004.
- [33] Graw•Scott J. and others; "The relationship between strategic orientation•service innovation and performance"•International Journal of

physical distribution and logistics management•Vol. 39•No. 4•pp. 282-300. 2009.

- [34] Pleshko•L. P. "Strategic orientation•organizational structure•and the associated effects on performance"•Journal of Financial Services Marketing•Vol. 12•No. 1•pp. 53-64. 2006.