

مدلی برای ارتباط راهبردهای توسعه بازار صادراتی با عملکرد شرکتهای تولیدی صادرکننده محصولات غذایی در ایران

حسین رحمان سرشت*

غلامرضا کریمی**

چکیده

هدف این پژوهش تبیین رابطه میان راهبردهای توسعه بازار و عملکرد صادراتی و شناسایی عواملی است که می‌توانند این رابطه را تحت تأثیر قرار دهند. سهم اصلی این پژوهش در پژوهشهای مربوط به استراتژی توسعه بازار صادراتی، مطالعه همزمان عوامل مؤثر بر استراتژی توسعه بازار صادراتی و عملکرد صادراتی، با اتکاء به اصل همسویی راهبرد-محیط و با استفاده از رویکرد انحراف از ویژگیهای معیار در آزمون همسویی است. نتایج (که با مطالعه شرکتهای تولیدی صادرکننده محصولات غذایی در ایران طی سالهای ۴-۱۳۸۲ حاصل شد) حاکی از این است که در مورد اغلب معیارهای عملکرد صادراتی (شامل سطح صادرات و رشد نسبی صادرات) تفاوت معنی‌داری میان دو راهبرد تمرکز بازار و گسترش بازار وجود ندارد. در این پژوهش، کسب سهم بازار بیشتر به عنوان هدف صادراتی، تطبیق محصول با نیازهای مشتریان در بازارهای هدف، فائق آمدن بر محدودیتهای لجستیک، دیدگاه بین‌المللی مدیریت، بهره‌مندی از قابلیتهای تولیدی، قیمت‌گذاری رقابتی و دیدارهای منظم از بازارهای صادراتی، به عنوان عواملی شناسایی شده‌اند که با راهبرد تمرکز بازار هماهنگی دارند. در مقابل، دستیابی به حجم فروش بیشتر، حل مشکلات و محدودیتهای قیمت‌گذاری، برخورداری از قابلیت‌های تولیدی و توانمندیهای بازاریابی عواملی هستند که با راهبرد گسترش بازار تناسب دارند.

مفاهیم کلیدی: راهبرد توسعه بازار صادراتی^۱، تمرکز بازار^۲، گسترش بازار^۳، عملکرد صادراتی^۴، اصل همسویی استراتژی - محیط^۵، رویکرد انحراف از ویژگیهای معیار^۶.

* - استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

** - دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

مقدمه

صادرات به عنوان معمولترین راه پیش روی شرکتها، خصوصاً شرکتهای کوچک و متوسط، برای ورود به بازارهای خارجی شناخته شده است. یکی از مهمترین دلایل این امر این است که صادرات، در قیاس با سایر روشهای بین‌المللی شدن، به منابع کمتری نیاز دارد. از اینرو، فروش صادراتی به طور فزاینده به عنوان راه مناسب رشد شرکت مورد توجه قرار گرفته است.

علیرغم حجم گسترده پژوهشهایی که در سطح راهبرد واحد تجاری استراتژیک انجام شده است، پژوهشهای نظام مند تجربی در عرصه راهبرد بازاریابی جهانی از سابقه چندانی برخوردار نیست و در این میان پژوهش در مورد راهبرد بازار صادراتی در مراحل ابتدایی‌تری قرار دارند (Morgan, Kaleka and Katsikeas, 2004). در ادبیات بازاریابی بین‌المللی، راهبرد توسعه بازار صادراتی به این صورت تعریف شده است: «تصمیم راهبردی بلندمدت راجع به میزان گستردگی بازار صادراتی در طول زمان و تخصیص تلاشهای بازاریابی میان بازارهای صادراتی مختلف» (Ayal & Zif, 1979:85). در این خصوص دو رویکرد بدیل در ادبیات صادرات شناسایی شده و مورد بحث قرار گرفته است: تمرکز بازار، به معنی تمرکز استراتژیک شرکت بر تعدادی از بازارهای صادراتی به دقت انتخاب شده و تخصیص منابع برای فعالیتهای صادراتی در همین بازارها؛ و گسترش بازار، به معنی صادرات به هر تعداد بازاری که مقدور باشد، بدون توجه ویژه به بازاری خاص (Katsikeas & Leonidou, 1996:120). انتخاب راهبرد توسعه بازار صادراتی می‌تواند تأثیر مهمی بر تدوین راهبردهای آمیخته بازاریابی صادراتی کل‌شرکت داشته و نهایتاً بر عملکرد صادراتی آن مؤثر باشد (Piercy, 1982). اما توافق عامی در مورد اینکه کدام راهبرد منجر به عملکرد صادراتی بهتر خواهد شد میان پژوهشگران وجود نداشته است. بدلیل مسائل و مشکلات مفهومی و روش‌شناختی در این مطالعات، و کمبود پژوهشهای تجربی در این زمینه، نتایج حاصل از آنها یکپارچه نیست و رابطه میان راهبرد بازاریابی صادراتی و عملکرد صادراتی همچنان به عنوان موضوعی حل نشده باقی مانده است (Cavusgil & Zou, 1994). مهمترین سؤالی که این پژوهش در صدد یافتن پاسخی برای آنها است به شرح زیر است:

(۱) آیا نوع راهبرد توسعه بازار صادراتی بر عملکرد صادراتی شرکتها مؤثر است؟

(۲) تحت چه شرایطی، نوع خاصی از راهبرد توسعه بازار صادراتی (تمرکز بازار یا گسترش بازار) ممکن است به عملکرد صادراتی بالاتری منجر شود؟
در صورتی که فرآیند تصمیم‌گیری مربوط به انتخاب راهبرد توسعه بازار صادراتی بدرستی شناخته شود، می‌توان رفتار صادراتی آینده را پیش‌بینی کرد. به علاوه، متغیرهای کلیدی که در انتخاب یک رویکرد خاص مؤثر بوده‌اند، شناسایی شده و در طراحی و پیاده‌سازی سیاست‌های صادراتی در سطح شرکت و دولت مورد توجه واقع خواهند شد.

مبانی نظری

عوامل زیربنایی که کشورها و شرکتها را به تجارت بین‌المللی تشویق می‌کند پیچیده و بسیارند. نظریه‌پردازی در حوزه تجارت بین‌الملل سعی داشته با شناسایی این عوامل الگوهای تجارت میان کشورها را تبیین کند. مهمترین نظریه‌هایی که در این زمینه ارائه شده عبارتند از: نظریه کلاسیک تجارت بین‌الملل، نظریه نسبت عوامل تولید و نظریه چرخه عمر محصول. سطح تجزیه و تحلیل در تمامی این نظریات کشورها هستند و نه شرکتها. در مقابل این نظریه‌ها گروه دیگری از نظریات موسوم به نظریه‌های رفتار صادراتی به وجود آمده‌اند که سؤال اصلی پیش روی آنها این است: «چرا و چگونه شرکت‌های مختلف به فعالیتهای صادراتی می‌پردازند؟». نظریه‌های رفتار صادراتی صراحتاً بر انگیزه‌های شرکت و راهبردهای صادراتی آن (و نه فقط منطق اقتصادی صادرات)، بازاریابی و دیگر توانمندیهای شرکت در صادرات و تعامل آن با محیط بازارهای خارجی متمرکز می‌شوند (Albaum et al., 2002).
با توجه به اینکه هدف این پژوهش شناخت عوامل زیربنایی مؤثر در راهبرد توسعه بازار صادراتی شرکتها و نحوه اثرگذاری آن بر عملکرد صادراتی است، بنابراین پایه‌های نظری این پژوهش در نظریه‌های رفتار صادراتی قرار دارد.

اصل همسویی استراتژی- محیط

با توجه به اینکه صادرات نوعی پاسخ استراتژیک مدیریت به نقش متقابل عوامل درونی و بیرونی شرکت است، بنابراین استراتژی صادرات و عملکرد بازاریابی صادراتی را می‌توان در درون چارچوب عمومی مدیریت استراتژیک مورد مطالعه قرار داد. چارچوب نظری عمده‌ای که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است، اصل

همسویی استراتژی_محیط است. مفهوم همسویی که از آن تحت عناوین دیگری از قبیل سازگاری^۷، اقتضاء^۸ یا تطابق^۹ نیز یاد شده است، به عنوان یکی از مفاهیم مهم در مطالعات سازمانی، از جمله مدیریت استراتژیک، مورد توجه واقع شده است. معنی و مفهوم این اصل به زبان ساده از این قرار است: «تطابق میان استراتژی و زمینه آن - اعم از محیط بیرونی یا ویژگیهای سازمانی- تأثیر مثبت مهمی بر عملکرد شرکت خواهد داشت» (Porter, 1980).

اصل همسویی استراتژی_محیط بر دو پایه مهم استوار است: (۱) سازمانها برای کسب منابع به محیط خود وابسته‌اند؛ و (۲) سازمانها می‌توانند با تدوین و حفظ استراتژیها این وابستگی را مدیریت کنند (Cavusgil & Zou, 1994:3).

واضح است که سازمانها برای ادامه بقای خود نیازمند منابع هستند. سازمانها برای تأمین منابع مورد نیاز خود با عواملی که آن منابع را در اختیار داشته و آنها را کنترل می‌کنند، ارتباط متقابل برقرار می‌سازند. به همین جهت سازمانها به محیط خود وابستگی پیدا می‌کنند؛ چرا که عواملی که منابع یا کنترل منابع را در اختیار دارند به دلیل تسلط خود بر منابع می‌توانند بر سازمانهای نیازمند به آن منابع اعمال قدرت کنند. هر قدر که منابع محیط کمیاب‌تر و رفتار آن با سازمان خصمانه‌تر شود، سازمان با عدم اطمینان بیشتری مواجه می‌شود. توانایی مدیریت در غلبه بر این شرایط از طریق کاهش وابستگی سازمان به محیط یا افزایش کنترل سازمان بر این منابع، اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Pfeffer & Salancik, 2003). به همین خاطر است که فیفر و سالانسیک، که پایه‌گذاران نظریه وابستگی به منابع به شمار می‌آیند، مدعی هستند که با درک وابستگی سازمانها به محیط، رفتار آنها را می‌توان توجیه کرد (رحمان سرشت، ۱۳۷۷: ۲۲۶ - ۱۸۱).

هافر و شندل در مهم‌ترین اثر مشترک خود، تحت عنوان «طراحی راهبرد: مفاهیم تحلیلی» (Hofer & Schendel, 1978) معتقدند که امروزه یکی از جنبه‌های مهم کار مدیریت عالی، سازگار کردن مؤثر و کارآمد توانمندیهای سازمان با فرصتها و تهدیدهای حاصل از تغییرات محیطی است. ویژگیهای بنیادین این سازگاری، «راهبرد سازمان» نامیده می‌شود. بنابراین، سازمانها می‌توانند با طراحی و اجرای راهبرد، وابستگی خود به محیط را مدیریت کنند (رحمان سرشت، ۱۳۸۳: ۲۸۶ - ۲۷۳). مدیریت باید بتواند محیط را واریسی و تفسیر کند و تصمیماتی که هم برای انتظام درونی و هم برای تطابق بیرونی

مناسب است، بگیرد (Tan & Litschert, 1994). بر اساس اصل همسویی استراتژی- محیط، راهبرد به عنوان پاسخ شرکت به عوامل بیرونی صنعت/بازار با توجه به منابع درونی شرکت تلقی می‌شود؛ و مزیت رقابتی می‌تواند به وسیله راهبرد بازرگانی و منابع راهبردی شرکت حفظ شده و تداوم یابد (Zou & Cavusgil, 2002).

پژوهشهای متعددی در حوزه مطالعات راهبرد، بر مبنای این اصل سازماندهی و اجرا شده‌است. این پژوهشها از حیث نوع و مفهوم‌سازی راهبردهای مورد مطالعه و عواملی که همسویی آنها با راهبرد مورد آزمون قرار گرفته، با هم متفاوتند. در این پژوهشهای محیط بیرونی (Hambrick, 1988; Venkatraman & Prescott, 1990)، ویژگیهای سازمانی از قبیل ساختار (Chandler, 1962; Rumelt, 1986)، سیستمهای اداری (Galbraith & Kazanjian, 1987)، و ویژگیهای مدیریتی (Gupta & Govindarajan, 1984)، به عنوان عواملی که تطابق آنها با استراتژی منجر به ارتقاء عملکرد می‌شود، مورد مطالعه قرار گرفته‌اند؛ و نتایج آنها، در مجموع، مؤید اصل همسویی استراتژی- محیط است.

هر چند که برخی پژوهشها به مطالعه رابطه استراتژی بازاریابی صادراتی¹⁰ یا استراتژی بازاریابی جهانی¹¹ با عملکرد صادراتی، بر مبنای اصل همسویی استراتژی- محیط، پرداخته‌اند (از جمله متأخرین آنها Zou & Cavusgil, 2002)، لیکن تاکنون رابطه استراتژیهای توسعه بازار صادراتی با عملکرد در چارچوب این اصل مورد مطالعه قرار نگرفته‌است. بنابراین، استفاده از این اصل به عنوان چارچوب نظری در این پژوهش مسبوق به سابقه نیست و تازگی دارد. استفاده از این اصل برای مطالعه رابطه استراتژیهای توسعه بازار صادراتی با عملکرد صادراتی خصوصاً از این جهت توجیه‌پذیر است که پژوهشهای اجرا شده درباره استراتژیهای توسعه بازار صادراتی به این نتیجه رسیده‌اند که رابطه این استراتژیها (اعم از تمرکز یا گسترش بازار) با عملکرد اقتضایی است و به عوامل موقعیتی بستگی دارد. این موضوع با مرور پژوهشهایی که محور اصلی آنها استراتژیهای توسعه بازار صادراتی است و سطور بعدی اختصاص به آن دارد، روشنتر می‌شود.

اغلب مطالعات مربوط به توسعه بازار صادراتی در یک دوره ۱۰ ساله، بین سالهای ۱۹۷۵ و ۱۹۸۵، منتشر شده‌اند (Katsikea et al., 2005:59). این مطالعات توجه خود را معطوف این مسأله ساخته‌اند که کدامیک از راهبردهای نامبرده (تمرکز بازار یا گسترش بازار) به عملکرد صادراتی بهتری منجر می‌شود. برخی از این مطالعات اتخاذ راهبرد تمرکز بازار را پیشنهاد می‌کنند، با این‌سندللال که با تمرکز روی تعداد نسبتاً کمی از

بازارهای کلیدی، شرکتهای صادراتی خواهند توانست سهم بازار بزرگتری به دست آورند، که آن نیز در جای خود سودآوری بلند مدت آنها را بهبود می بخشد (به عنوان مثال: Tessler, 1977). گروه دیگری از این مطالعات، استراتژی گسترش بازار را توصیه می کنند، چرا که بدست آوردن سهم بازارهای محدود در تعداد زیادی از بازارهای صادراتی پراکنده، شرکتهای صادراتی را قادر خواهد ساخت که ریسک بازار خارجی را کاهش داده و به سطوح سودآوری بالاتری دست یابند (به عنوان مثال: Lee & Yang, 1990). در میانه این دو دیدگاه، برخی از صاحب نظران نیز رویکردی اقتضایی در پیش گرفته و معتقدند که مناسب بودن یک راهبرد توسعه بازار صادراتی خاص به عوامل موقعیتی مختلفی، از قبیل محصول، بازار و متغیرهای خاص شرکت بستگی دارد (به عنوان مثال: Piercy, 1982). با توجه به نتایج تحقیقاتی که تفاوت معنی داری در عملکرد صادراتی میان دو گروه تمرکز بازار و گسترش بازار مشاهده نکرده اند، محققان بعدی (از دهه ۱۹۹۰ میلادی به بعد) رویکردی اقتضایی اتخاذ کرده اند و سعی در شناخت عواملی داشته اند که راهبردهای تمرکز بازار و گسترش بازار را از هم متمایز می سازد. نکته قابل توجه اینکه در جدیدترین پژوهشها دیگر به متغیر عملکرد صادراتی پرداخته نشده است. در این میان کاتسیکیاس و لئونیدو (Katsikeas & Leonidou, 1996) به طور تجربی به شناسایی متغیرهایی پرداخته اند که می توانند توضیح دهند چرا شرکتهای از یک رویکرد خاص در توسعه بازار صادراتی پیروی می کنند. کاتسیکیا و دیگران نیز در جدیدترین پژوهش انجام گرفته در این حوزه، به شناسایی تفاوت های موجود میان شرکتهای دارای استراتژیهای توسعه بازار صادراتی مختلف، از نظر مدیریت فروش صادراتی پرداخته اند (Katsikea et al., 2005). جدول ۱ بخشی از مطالعاتی را که تا کنون در زمینه استراتژیهای توسعه بازار صادراتی انجام شده نشان می دهد.

جدول ۱ - مطالعات نظری و تجربی انجام شده در زمینه استراتژیهای توسعه بازار

صادراتی

استراتژی پیشنهادی	پژوهشهای نظری	پژوهشهای تجربی
استراتژی تمرکز بازار صادراتی	Robinson (1967) Tookey (1975) Day (1976) Tessler (1977) Attieyh & Wenner(1981)	BETRO report(1976) ITI report (1979) Jung (1984)
استراتژی گسترش بازار صادراتی	Hamermesh et al. (1978) Piercy (1981a)	Hirsch & Lev (1973) IMR report (1978) Piercy (1981a) Jung (1984) Cooper & Kleinschmidt (1985) Lee & Yang (1990)
استراتژی توسعه بازار	Ayal & Zif (1979) Piercy (1981b, 1982)	Hirsch (1971) Fenwick & Amine (1979) Lee & Yang (1990)

مدلی برای ارتباط راهبردهای توسعه بازار صادراتی با عملکرد شرکت‌های تولیدی صادرکننده

صادراتی به عوامل موقعیتی بستگی دارد.	Katsikeas & Leonidou (1996) Katsikea et al. (2005)
--------------------------------------	---

عوامل متعددی استراتژی توسعه بازار صادراتی شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در اغلب موارد اتخاذ صریح یک استراتژی ممکن به نظر نمی‌رسد؛ اما مهم است که شرکت چارچوبی تحلیلی برای ارزیابی انطباق میان موقعیت صادراتی خود و فرصتهای پیش‌رو در اختیار داشته باشد. چنین چارچوبی باید با ارائه تصویری کلی به شرکت نشان دهد که موقعیت بازاریابی آن با کدامیک از استراتژیهای تمرکز یا گسترش بازار سازگارتر است. آلباوم و همکارانش به نقل از پیرسی (Piercy, 1981b:64) متغیرهای مهم شرکت، محصول، بازار و بازاریابی، که بر جذابیت گزینه‌های توسعه بازار صادراتی مؤثرند را به صورتی که در جدول ۲ آمده معرفی کرده‌اند (Albaum et al., 2002:141). آنها خاطر نشان می‌کنند که به ندرت همه عوامل، شرکت را به سوی یک استراتژی خاص راهنمایی می‌کنند. در نتیجه، غالباً شرکتها از طریق یک فرآیند ارزیابی مبتنی بر ایجاد تعادل میان متغیرهای مختلف، استراتژیهای خود را انتخاب می‌کنند.

جدول ۲ - متغیرهای مؤثر بر انتخاب استراتژی توسعه بازار صادراتی

عوامل	شرایطی که تمرکز بازار را تشویق می‌کند	شرایطی که گسترش بازار را تشویق می‌کند.
متغیرهای مربوط به شرکت	ریسک آگاهی کم مدیریت هدف رشد از طریق نفوذ در بازار توانایی انتخاب «بهترین» بازارها	ریسک آگاهی زیاد مدیریت هدف رشد از طریق توسعه بازار دانش کم از بازار
متغیرهای مربوط به محصول	کاربردهای عمومی حجم زیاد مصرف مصارف تکراری (خرید مجدد) اواسط چرخه زندگی محصول محصول نیازمند تطبیق با بازارهای مختلف	کاربردهای محدود تخصصی حجم کوچک مصرف مصارف غیر تکراری مراحل اولیه یا اواخر چرخه زندگی محصول محصول استاندارد قابل فروش در بسیاری از بازارها
متغیرهای مربوط به بازار	بازارهای بزرگ - بخشهای با حجم مصرف زیاد بازارهای با ثبات محدود بودن تعداد بازارهای قابل مقایسه بازارهای بالغ نرخ رشد زیاد هر بازار بازارهای بزرگ خیلی رقابتی نیستند بازارهای کلیدی میان تعداد زیادی از رقبا تقسیم شده است. وفاداری زیاد منابع	بازارهای کوچک - بخشهای تخصصی بازارهای بی‌ثبات وجود تعداد زیادی بازارهای شبیه به هم بازارهای جدید یا در حال کاهش نرخ رشد کم هر بازار بازارهای بزرگ بسیار رقابتی هستند رقبای قوی سهم زیادی از بازارهای کلیدی را به خود اختصاص داده‌اند. وفاداری کم منابع
متغیرهای مربوط به بازاریابی	پر هزینه بودن ارتباط با بازارهای دیگر پر هزینه بودن رسیدگی به سفارشهای بازارهای دیگر پر هزینه بودن توزیع فیزیکی محصولات در دیگر بازارها ارتباطات نیازمند تطبیق با بازارهای مختلف است	کم هزینه بودن ارتباط با بازارهای دیگر کم هزینه بودن رسیدگی به سفارشهای بازارهای دیگر کم هزینه بودن توزیع فیزیکی محصولات در دیگر بازارها ارتباطات استاندارد در تعداد زیادی از بازارها

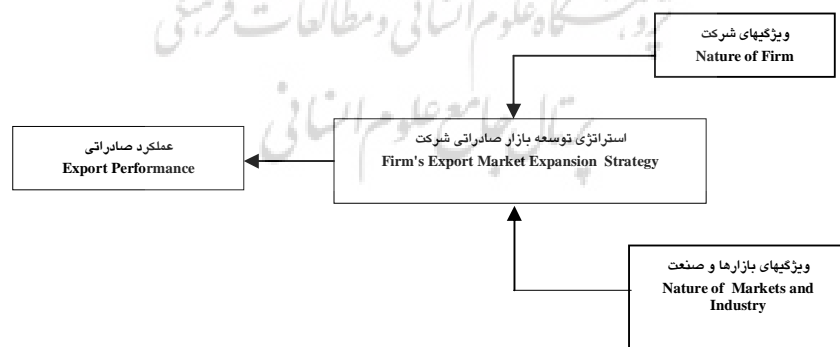
منبع: Albaum et al., 2002:141

مدل مفهومی

شکل ۱ چارچوب یا مدل مفهومی مورد استفاده برای سازماندهی پژوهش و شناسایی متغیرهای مورد اندازه‌گیری بر پایه اصل همسویی استراتژی _ محیط را نشان می‌دهد.

همانطور که گفته شد، نتایج پژوهشها درباره رابطه استراتژیهای توسعه بازار صادراتی با عملکرد صادراتی مؤید اتخاذ رویکردی اقتضایی در این خصوص است. بنابراین، صرف اتخاذ یک راهبرد معین توسعه بازار (خواه تمرکز بازار و خواه گسترش بازار) تضمین کننده بهبود در عملکرد صادراتی نیست. آنچه اهمیت دارد و می تواند نویدبخش ارتقاء عملکرد صادراتی باشد، تطابق و همسویی میان استراتژی توسعه بازار صادراتی و عوامل موقعیتی (اعم از ویژگیهای شرکت و شرایط بازار/صنعت) است؛ و این جمله اخیر بیانگر همان اصل همسویی استراتژی-محیط است. بنابراین، اتکاء چارچوب مفهومی بر این اصل کاملاً منطقی به نظر می رسد.

کاووسگیل و زو (Cavusgil & Zou, 1994) و کوپر و کلاین اشمیت (Cooper & Kleinschmidt, 1985) با اتکاء بر همین اصل، مدل مفهومی خود را برای مطالعه رابطه استراتژی بازاریابی صادراتی با عملکرد صادراتی طراحی کرده اند، ولی چنانکه پیشتر اشاره شد، برای مطالعه رابطه استراتژی توسعه بازار صادراتی با عملکرد صادراتی از مدل مشابهی که بر اساس اصل همسویی استراتژی-محیط ساخته شده باشد، استفاده نشده است. از این رو، مدل مفهومی طرح شده در این پژوهش در اساس با مدل مفهومی پژوهشهای یاد شده اشتراک دارد، جز اینکه راهبرد مورد مطالعه، راهبرد توسعه بازار صادراتی است. به علاوه، استفاده از این چارچوب مفهومی، امکان مطالعه همزمان عوامل مؤثر بر استراتژی توسعه بازار صادراتی را از یک طرف، و رابطه این استراتژی با عملکرد صادراتی را از طرف دیگر فراهم می کند. موضوعی که فقدان آن در پژوهشهای مربوط به استراتژی توسعه بازار صادراتی مشهود است.



شکل ۱ - مدل مفهومی رابطه استراتژی توسعه بازار صادراتی و عملکرد صادراتی
براساس این چارچوب مفهومی، استراتژی توسعه بازار صادراتی با توجه به نیروهای درونی از قبیل ویژگیهای شرکت و نیروهای بیرونی از قبیل ویژگیهای صنعت و بازار صادراتی تعیین می‌شود. عملکرد صادراتی نیز در جای خود تحت تأثیر استراتژی انتخاب شده و میزان همسویی آن با عوامل درونی و بیرونی خواهد بود. به عبارت دیگر، لازم است که استراتژی بازار صادراتی با شرایط متفاوت درونی و بیرونی، که در قالب ویژگیهای شرکت، صنعت و بازار تعریف می‌شوند، انطباق داده شود تا اینکه همسویی استراتژی- محیط و به تبع آن عملکرد مثبت صادراتی حاصل شود.

فرضیه‌های پژوهش

چنانکه گفته شد، در پژوهشهای قبلی مربوط به رابطه استراتژی توسعه بازار صادراتی و عملکرد صادراتی شرکتها، رویکرد عمده، رویکرد اقتضایی بوده است. براساس این رویکرد، یک شرکت می‌تواند با توجه به عوامل موقعیتی که با آن مواجه است، یعنی ویژگیهای شرکت، ویژگیهای بازارهای صادراتی و صنعت، از یک استراتژی تمرکز بازار یا استراتژی گسترش بازار پیروی کند. فرض زیربنایی این چارچوب فکری این است که عملکرد صادراتی به تنهایی وابسته به یک نوع خاص استراتژی توسعه بازار نیست، بلکه، ارتقاء عملکرد صادراتی در گرو اصل «همسویی استراتژی - محیط» است. بنابراین، صادرکنندگانی که از استراتژیهای متفاوتی در توسعه بازار صادراتی پیروی می‌کنند نباید تفاوت معنی داری از نظر عملکرد صادراتی داشته باشند (Lee & Yang, 1990). بر این اساس فرضیه اول پژوهش به صورت زیر طرح می‌شود:

H1: شرکت‌های صادرکننده که از استراتژیهای متفاوت توسعه بازار صادراتی پیروی می‌کنند، از نظر عملکرد صادراتی تفاوت معنی‌داری با هم ندارند.

a. شرکت‌های صادرکننده که از استراتژیهای متفاوت توسعه بازار صادراتی پیروی می‌کنند، از نظر سطح صادرات خود تفاوت معنی‌داری با هم ندارند.

b. شرکت‌های صادرکننده که از استراتژیهای متفاوت توسعه بازار صادراتی پیروی می‌کنند، از نظر رشد فروش صادراتی خود تفاوت معنی‌داری با هم ندارند.

عواملی که ممکن است در انتخاب استراتژیهای توسعه بازار صادراتی مؤثر باشند را می‌توان در سه دسته کلی: (۱) خصوصیات جمعیت شناختی شرکت^۱، (۲) فعالیتها و سیاستهای بازاریابی^{۱۳} و (۳) متغیرهای مربوط به صادرات و شرایط بازار^{۱۴}، طبقه بندی

کرد (Katsikeas & Leonidou, 1996). با توجه به اصل همسویی استراتژی-محیط، که در چارچوب نظری پژوهش مطرح شد، فرضیه دوم پژوهش به صورت زیر طرح می‌شود:

H2: همسویی میان استراتژی توسعه بازار صادراتی و محیط آن (اعم از محیط درونی و/یا بیرونی) رابطه مستقیم با عملکرد صادراتی دارد.

a. همسویی میان استراتژی تمرکز بازار صادراتی و محیط آن (اعم از خصوصیات جمعیت‌شناختی، فعالیتها و سیاستهای بازاریابی و شرایط صادرات و بازار) رابطه مستقیم با عملکرد صادراتی دارد.

b. همسویی میان استراتژی گسترش بازار صادراتی و محیط آن (اعم از ویژگیهای جمعیت‌شناختی، فعالیتها و سیاستهای بازاریابی و شرایط صادرات و بازار) رابطه مستقیم با عملکرد صادراتی دارد.

روش پژوهش

تعریف عملیاتی و نحوه اندازه‌گیری متغیرها

استراتژی توسعه بازار صادراتی. برای سنجش و ارزیابی استراتژی توسعه بازار شرکت‌های صادراتی، روشهای گوناگونی تاکنون مورد استفاده قرار گرفته است. به طور سنتی، تعداد بازارهای صادراتی ملاک تعیین نوع استراتژی توسعه بازار به شمار می‌آمده است. پژوهشگران پیشین بر اهمیت توجه به میزان منابع و فعالیتهای صادراتی تخصیص داده شده به هر یک از بازارهای صادراتی تأکید داشته‌اند. در همین راستا شاخصی تحت عنوان شاخص هرفیندال¹⁵ یا درجه تمرکز صادرات¹⁶ معرفی شده است. این شاخص به این صورت تعریف می‌شود: مجموع مربعات درصد فروش در هر کشور خارجی (Albaum et al., 2002:137).

$$C = \sum_{i=1,2,\dots,n} S_i^2$$

که در آن

C = درجه تمرکز صادرات شرکت (شاخص هرفیندال)

S_i = نسبت صادرات کشور i ام به کل صادرات شرکت

در یکی از جدیدترین پژوهشهایی که در زمینه استراتژیهای توسعه بازار صادراتی انجام شده، رویکردهای مختلف ارزیابی استراتژی شرکت‌های صادراتی، مورد بررسی

قرار گرفته و رویکرد خود اظهاری¹⁷ به عنوان رویکرد مناسب شناخته شده و مورد استفاده قرار گرفته است (Katsikea et al., 2005). منظور از رویکرد خوداظهاری این است که از پاسخ‌دهنده (مدیر صادرات شرکت مورد مطالعه) خواسته می‌شود که تعیین کند کدامیک از دو گزاره زیر به بهترین وجه رویکرد شرکت را در بازارهای صادراتی توصیف می‌کند:

سازمان شما فعالیت‌های صادراتی خود را در تعداد محدودی از بازارهای صادراتی مطمئن و به‌دقت انتخاب شده متمرکز کرده و منابع صادراتی خود را برای فعالیت در همین بازارها تخصیص می‌دهد (تمرکز بازار)؛

سیاست سازمان شما این است که محصولات خود را به هر تعداد بازار صادراتی که مقدور باشد صادر کند، بدون اینکه توجه ویژه‌ای به بازاری خاص داشته باشد (گسترش بازار).

بر اساس این یافته‌ها، در این پژوهش از رویکرد خود اظهاری در تعیین نوع استراتژی توسعه بازار صادراتی شرکتها استفاده خواهد شد؛ به علاوه، برای تضمین روایی اندازه‌گیری، نتایج به دست آمده با نتایج حاصل از بکارگیری شاخص هرفیندال یا درجه تمرکز صادرات، که در بالا مطرح شد، و نیز تعداد کشورهای هدف تطبیق داده می‌شود تا روایی همگرایی¹⁸ اندازه‌گیری تضمین شود. نتایج حاصل از آزمون U مان-ویتنی گویای این مطلب بود که دو گروه استراتژی تمرکز بازار و گسترش بازار، تفاوت معنی‌داری هم از لحاظ تعداد کشورهای هدف و هم از لحاظ شاخص تمرکز داشته‌اند ($p < .001$). این نتیجه ما را نسبت به نحوه تعیین راهبرد توسعه بازار صادراتی شرکتها مطمئن‌تر ساخته و مبین وجود روایی همگرا در اندازه‌گیری استراتژی توسعه بازار صادراتی است.

عملکرد صادراتی. عملکرد صادراتی در دو قالب سطح صادرات و رشد صادرات اندازه‌گیری می‌شود تا ترکیبی از روشهایی که تا کنون در اندازه‌گیری این متغیر مورد استفاده بوده، در پژوهش گنجانده شود. بر این اساس تعریف عملیاتی شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد صادراتی به صورت زیر است:

سطح صادرات¹⁹: مقدار متوسط نسبت فروش صادراتی به فروش کل در طول یک دوره زمانی سه ساله (۸۴-۱۳۸۲)، که به اتکاء اسناد و مدارک و کسب اطلاع از مدیران مسؤول اندازه‌گیری می‌شود.

رشد نسبی صادرات^{۲۰}: سه مقیاس متفاوت برای اندازه‌گیری این متغیر پیش‌بینی می‌شود: (۱) تفاوت بین نرخ رشد متوسط فروش صادراتی و نرخ رشد متوسط فروش داخلی شرکت در طول یک دوره زمانی سه ساله، (۲) ارزیابی مدیر از نرخ رشد متوسط صادرات شرکت خود نسبت به نرخ رشد متوسط داخلی شرکت خود در طول یک دوره زمانی سه ساله (براساس یک مقیاس هفت-نقطه‌ای لیکرت) و (۳) ارزیابی مدیر از نرخ رشد متوسط صادرات شرکت خود نسبت به متوسط نرخ رشد شرکتها در همان صنعت در طول یک دوره زمانی سه ساله (براساس یک مقیاس هفت - نقطه ای لیکرت).

عوامل مؤثر بر استراتژی توسعه بازار صادراتی. متغیرهایی که در قالب ویژگیهای شرکت و بازار در این پژوهش مورد مطالعه قرار می‌گیرند در جدول ۳ معرفی شده‌است. چنانکه ملاحظه می‌شود این متغیرها در سه طبقه اصلی گنجانده شده‌اند: (۱) ویژگیهای جمعیت شناختی شرکت، (۲) متغیرهای مربوط به فعاليتها و سیاستهای بازاریابی و (۳) متغیرهای ادراکی مربوط به صادرات و شرایط بازار. لازم به ذکر است که به منظور کنترل تفاوت‌های ناشی از صنعت، نمونه‌های مورد مطالعه از درون یک صنعت خاص - صنعت غذایی - انتخاب می‌شود.

برای اندازه‌گیری این متغیرها از پرسشنامه‌ای ساختار یافته استفاده شده‌است. این پرسشنامه‌ها از طریق مصاحبه‌های شخصی با مدیران صادرات شرکت‌های مورد مطالعه و مراجعه به اسناد و مدارک موجود (داده‌های ثانویه) تکمیل شده‌اند. در قدم اول برای طراحی پرسشنامه، با مرور ادبیات پژوهش و آشنایی با نحوه اندازه‌گیری متغیرها در پژوهشهای مشابه و شناخت ابعاد مختلف سازه‌های مورد مطالعه، نسبت به ساخت مقیاسهای لازم برای اندازه‌گیری متغیرها اقدام شد. در گام دوم، مصاحبه با خبرگان و کارشناسان، اعم از اساتید و پژوهشگران دانشگاهی و نیز عوامل اجرایی صادرات ما را نسبت به روایی صوری (محتوایی)^{۲۱} پرسشنامه مطمئن ساخت. سرانجام پرسشنامه طراحی شده توسط پنج مدیر صادراتی مورد پیش‌آزمون قرار گرفت تا مشکلات احتمالی در طرز تعبیر لغات مورد استفاده و نیز ترتیب پرسش سؤالا مشخص شد. نکته‌ها و پیشنهادهای مفیدی ارائه شد که به غنای روایی محتوایی کمک کرد.

در مورد پایایی، مقادیر آلفای کرانباخ^{۲۲} برای پنج مورد پیش‌آزمون صورت‌گرفته بر اساس مقیاسهای ساخته شده در پژوهشهای قبلی، برای ارزیابی سازگاری درونی^{۲۳}، محاسبه شد که کمترین مقدار بدست آمده، ۰/۶۱۴ و در نتیجه رضایت‌بخش بوده‌اند.

جدول ۳ - ویژگیهای شرکت و بازار (عوامل تأثیرگذار بر استراتژیهای توسعه بازار صادراتی مورد استفاده در این پژوهش)

متغیرهای اصلی	زیر متغیرها
<ul style="list-style-type: none"> ویژگیهای جمعیت شناختی شرکت 	<ul style="list-style-type: none"> اندازه شرکت تجربه صادراتی
<ul style="list-style-type: none"> فعاليتها و سياستهای بازاریابی 	<ul style="list-style-type: none"> اهداف صادراتی حجم فروش سودآوری سهم بازار انتظارات صادراتی حجم فروش در ۲-۳ سال آینده سودآوری در ۲-۳ سال آینده سهم بازار در ۲-۳ سال آینده وجود واحد سازمانی مجزا برای صادرات وجود معیارهای ورود به بازارهای خارجی و انتخاب مشتری بازدید منظم از بازارهای صادراتی پژوهشهای بازاریابی صادرات برنامه ریزی و کنترل صادرات
<ul style="list-style-type: none"> متغیرهای ادراکی مربوط به صادرات و شرایط بازار 	<ul style="list-style-type: none"> محرکهای صادراتی موانع و مشکلات صادراتی مزایای رقابتی در بازارهای صادراتی

جامعه و نمونه

جامعه آماری این پژوهش شرکتهای تولیدی صادرکننده محصولات غذایی در دو گروه کالایی صنایع غذایی و شیری و شکلات بود. بر اساس طبقه بندی صنعتی استاندارد بین المللی کد سه رقمی صنایع انتخاب شده از این قرار است: تولیدکنندگان محصولات لبنی (ISIC 152)، تولیدکنندگان دیگر محصولات غذایی (شامل شیری، شکلات، ماکارونی و...) (ISIC 154) و تولیدکنندگان انواع نوشیدنی (ISIC 155). در مرحله اول، ۲۱۰ شرکت که در صادرات محصولات غذایی فعالیت داشته اند، شناسایی شدند. از این میان، ۸۸ شرکت صرفاً شرکتهای تجاری بودند که به صادرات و واردات محصولات مختلف اشتغال داشتند (تولیدی نبودند). در مرحله دوم، لازم بود تا شرکتهایی که به طور منظم صادرات داشتند، خصوصاً در طول سالهای مورد مطالعه (۸۴-۱۳۸۲)، و نیز صادرات آنها از سطح قابل قبولی برخوردار بود، مشخص شوند. در این پژوهش،

میزان ۱۰۰۰۰۰ دلار صادرات سالانه، به عنوان حداقل مقدار قابل قبول منظور شده است. در پایان این مرحله ۷۱ شرکت باقی ماندند که شرایط لازم را دارا بودند. بنابراین، نرخ وقوع تقریباً ۵۸٪ بوده است. از این ۷۱ شرکت، ۱۴ مورد شرکتهای تولیدی صادرکننده محصولات دامی، دریایی و لبنی بودند، که امکان جمع آوری اطلاعات آنها به مقدار کافی میسر نشد. با کنارگذاشتن این موارد، ۵۷ شرکت باقی می ماند. با توجه به اینکه تعداد شرکتهای باقیمانده چندان زیاد نبود، تلاش شد که همه آنها در این پژوهش مورد سنجش قرار گیرند نهایتاً موفق به جمع آوری داده های مربوط به ۲۸ شرکت شدیم. بنابراین، نرخ پاسخ (تکمیل)^{۲۵} در حدود ۴۹٪ بوده است. این نرخ پاسخ، در قیاس با نرخ پاسخ پژوهشهای مشابه، رضایت بخش است. برای اطمینان از عدم وجود سوگیری ناشی از عدم پاسخ^{۲۶}، تفاوت میان پاسخ دهندگان اولی و پاسخ دهندگان آخری^{۲۷}، از لحاظ برخی ویژگیهای عینی، مانند تجربه صادراتی، تعداد کارکنان و تعداد کشورهای هدف، مورد آزمون قرار گرفته است. آزمون تفاوت میان این دو گروه از لحاظ متغیرهای فوق الذکر با استفاده از آزمون ناپارامتری U مان-ویتنی، حاکی از این است که در سطح خطای پنج درصد، تفاوت معنی داری میان دو گروه یادشده وجود ندارد. عدم وجود تفاوت بین این دو گروه را می توان به معنی عدم وجود سوگیری ناشی از عدم پاسخ تفسیر کرد.

یافته های پژوهش

آزمون فرضیه اول

با توجه به چارچوب نظری پژوهش، مبنی بر اینکه نوع استراتژی توسعه بازار صادراتی به تنهایی تعیین کننده عملکرد صادراتی شرکت نیست، بلکه عملکرد صادراتی متأثر از میزان تطابق میان راهبرد و زمینه های درونی و بیرونی آن است، فرضیه اول بیانگر این حدس بود که «شرکتهای صادرکننده که از استراتژیهای متفاوت توسعه بازار صادراتی پیروی می کنند، از نظر عملکرد صادراتی تفاوتی با هم ندارند».

برای آزمون این فرضیه و اجزای آن و به منظور احتراز از پیش فرضهای لازم برای اجرای آزمون های پارامتریک، خصوصاً با توجه به کوچکی حجم نمونه، از آزمون ناپارامتریک U مان-ویتنی برای دو گروه مستقل استفاده شده است. نتایج آزمون آماری حاکی از این است که در سطح خطای پنج درصد ($\alpha=0.05$) جز در مورد مقدار عددی رشد نسبی صادرات، فرضیه H_0 رد نمی شود. بنابراین در مورد سطح صادرات، ارزیابی

مدیر از رشد صادرات خود در مقایسه با رشد فروش داخلی و ارزیابی مدیر از رشد فروش صادراتی خود در قیاس با رشد صادرات صنعت، تفاوت معنی داری میان شرکت‌های دارای استراتژی تمرکز بازار و شرکت‌های دارای استراتژی گسترش بازار وجود نداشته است. تنها در مورد مقدار عددی رشد نسبی صادرات (تفاوت عددی رشد فروش صادراتی شرکت با رشد فروش داخلی آن) تفاوت معنی داری میان دو گروه استراتژی مورد مطالعه وجود داشته است. بنابراین شرکت‌های دارای استراتژی گسترش بازار به طور متوسط در مقایسه با شرکت‌های دارای استراتژی تمرکز بازار، به لحاظ عددی و عینی، از رشد نسبی صادراتی بالاتری برخوردار بوده‌اند.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها تقریباً (در مورد ۳ معیار از ۴ معیار) مؤید فرضیه اول است. در اشکال ۲ و ۳ (پیوست) نمودارهای جعبه‌ای^{۲۸} مربوط به مقایسه شرکت‌های دارای راهبردهای توسعه بازار مختلف، از لحاظ شاخصهای عملکردی سطح صادرات و رشد نسبی صادرات قابل مشاهده است.

آزمون فرضیه دوم

فرضیه دوم پژوهش، که براساس اصل همسویی استراتژی-محیط تدوین شده است، اظهار می‌دارد که: «تطابق (همسویی) میان استراتژی توسعه بازار صادراتی و محیط آن (اعم از محیط درونی و/یا بیرونی) رابطه مستقیم با عملکرد صادراتی دارد».

وقتی پژوهشگر قصد دارن تا مفهوم تطابق را عملاً آزمون کند، با دو تصمیم اساسی مواجه می‌شود: اول، تصمیم‌گیری درباره میزان صراحت روابط تئوریک میان متغیرها است^{۲۹} که بیانگر سطح دقت در فرم است؛ و دوم، تصمیم‌گیری در این باره است که آیا مفهوم و آزمونهای تطابق را بر یک معیار خاصی (مانند اثربخشی) متکی سازد یا رویکردی بدون معیار اتخاذ کند^{۳۰}. دو بعد صراحت و اتکاء به معیار برای تعیین شش دیدگاه متفاوت از مفهوم تطابق در مدیریت استراتژیک مورد استفاده قرار گرفته‌اند (Venkatraman, 1989:425). با توجه به اینکه در این پژوهش، تطابق میان استراتژیهای توسعه بازار صادراتی و محیط درونی و بیرونی شرکتها با عملکرد صادراتی آنها پیوند خورده است، بنابراین دیدگاه ما به مفهوم تطابق، دیدگاهی متکی به معیار است. از طرف دیگر تعداد متغیرهای مورد بررسی نسبتاً زیاد است. بنابراین، بر اساس مبانی طرح شده توسط ونکاترامان در مقاله فوق‌الذکر، رویکرد انحراف از ویژگیهای معیار رویکرد مناسبی برای آزمون فرضیه دوم این پژوهش به حساب می‌آید.

رویکرد انحراف از ویژگی‌های معیار براساس ایده «سیمای ایده‌آل»^{۳۱} شکل گرفته است. به این معنی که اگر مجموعه ویژگی‌های استراتژی ایده‌آل برای یک محیط خاص شناسایی شده باشد، می‌توان گفت که میزان تبعیت راهبرد یک واحد تجاری از این مجموعه با عملکرد آن واحد رابطه مستقیم خواهد داشت. در واقع هر قدر تبعیت راهبرد یک واحد تجاری از مجموعه ویژگی‌های استراتژی ایده‌آل بیشتر باشد، تطابق میان استراتژی و محیط برای این واحد بیشتر خواهد بود. تعریف «سیمای ایده‌آل» یا «مجموعه ویژگی‌های معیار» می‌تواند برای استراتژی در یک محیط خاص یا برای محیط به ازای یک استراتژی خاص تعیین شود. یعنی می‌توان گفت که ویژگی‌های استراتژی ایده‌آل برای یک محیط خاص به چه صورتی است؛ یا می‌توان گفت که مجموعه ویژگی‌های ایده‌آل محیط (درونی و بیرونی) برای یک استراتژی معین چگونه است. در این پژوهش مجموعه ویژگی‌های ایده‌آل محیط به ازای یک استراتژی معین مد نظر بوده است.

بعد از آنکه «سیمای ایده‌آل» یا «مجموعه ویژگی‌های معیار» شناسایی شدند، فاصله ویژگی‌های هر یک از آزمودنیها (شرکتها) با ویژگی‌های معیار قابل اندازه‌گیری است. واضح است که فاصله زیاد میان ویژگی‌های مربوط به یک واحد تجاری با ویژگی‌های معیار، بیانگر عدم تطابق بیشتر استراتژی آن واحد تجاری با محیط خود است. بنابراین، اگر بنا باشد که همسویی میان استراتژی و محیط رابطه مستقیم با عملکرد داشته باشد، لازم است که میان میزان انحراف از ویژگی‌های معیار^{۳۲} و عملکرد رابطه منفی وجود داشته باشد. اگر وجود چنین رابطه‌ای از لحاظ آماری معنی‌دار باشد، می‌توان گفت فرضیه مزبور تأیید شده است. آنچه گفته شد، منطقی و نحوه عملکرد رویکرد انحراف از ویژگی‌های معیار، برای مفهوم سازی و آزمون همسویی استراتژی_محیط را روشن می‌سازد.

بعد از تلفیق معیارهای چهارگانه عملکرد صادراتی در قالب یک معیار واحد، لازم است که متغیرهایی که با عملکرد صادراتی رابطه دارند، به ازای هر یک از دو گروه راهبردی، شناسایی شوند. انحراف از مقادیر ایده‌آل به ازای متغیرهای شناسایی شده، به معنی عدم تطابق میان استراتژی و محیط تلقی می‌شود. جدول ۴ همبستگی متغیرها با عملکرد صادراتی کل به ازای هر یک از استراتژیهای توسعه بازار صادراتی را نشان می‌دهد.

راهحل ایده‌آل، یا مجموعه ویژگی‌های ایده‌آل، براساس مقادیر بهینه به ازای متغیرهایی که رابطه آنها با عملکرد صادراتی معنی‌دار شناخته شده در هر یک از دو

گروه راهبردی تعیین می‌شود. سرانجام، میزان انحراف از راه حل ایده‌آل، در قالب فاصله اقلیدسی محاسبه می‌شود.

آزمون آماری رابطه همبستگی میان میزان انحراف از سیمای ایده‌آل و عملکرد صادراتی، حاکی از وجود رابطه منفی میان دو متغیر یاد شده و در هر دو گروه راهبردی تمرکز بازار و گسترش بازار است. در مورد استراتژی تمرکز بازار، ضریب همبستگی بدست آمده، برابر $0/709 - (r = -0/709)$ بوده که در سطح خطای یک هزارم معنی‌دار بوده است ($p = 0/001$). در مورد استراتژی گسترش بازار، ضریب همبستگی بدست آمده، برابر $0/685 - (r = -0/685)$ است که در سطح خطای کمتر از پنج درصد معنی‌دار بوده است ($p < 0/05$). به این ترتیب، مدعای ما در فرضیه دوم در مورد هر دو گروه استراتژی تمرکز بازار و گسترش بازار، در مورد متغیرهایی که رابطه آنها با عملکرد صادراتی معنی‌دار بوده است، تأیید می‌شود.

نتیجه‌گیری و بحث

آزمون فرضیه اول پژوهش، ما را به این نتیجه رساند که در مورد سه شاخص از چهار شاخص عملکرد تفاوتی میان دو گروه راهبرد تمرکز بازار و گسترش بازار وجود ندارد. بنابراین، هر دو راهبرد تمرکز و گسترش بازار می‌توانند با موفقیت یا عدم موفقیت مواجه شوند. صرف انتخاب یک استراتژی خاص به فرض اینکه هر شرکتی بتواند استراتژی دلخواه خود را انتخاب کند نمی‌تواند تضمین کننده عملکرد صادراتی مطلوب باشد. این نتیجه در چارچوب رویکرد اقتضایی در مدیریت قابل توجیه است. بنابراین، علی‌الاصول زمینه‌هایی باید وجود داشته باشد که با هر یک از دو راهبرد یاد شده تطابق داشته باشند؛ و هر شرکتی با توجه به آن زمینه‌ها و نحوه تطابق آنها با استراتژیهای توسعه بازار صادراتی، راهبرد مطلوب خود را برگزیند. یافته‌های فرضیه دوم به ما کمک می‌کند تا این زمینه‌ها را بهتر بشناسیم.

همانطور که جدول ۴ قابل ملاحظه است، متغیرهایی که در گروه تمرکز بازار رابطه معنی‌داری با عملکرد صادراتی کل داشته‌اند، عبارتند از: دیدگاه بین‌المللی مدیریت، تطبیق محصول، محدودیتهای لجستیک، قابلیت‌های تولیدی، قیمت‌گذاری رقابتی، هدف سهم بازار و بازدهی‌های منظم از بازارهای صادراتی. این متغیرها در واقع همان عواملی هستند که در صورت تطابق با راهبرد تمرکز بازار به ارتقاء عملکرد منجر می‌شوند.

دیدگاه بین‌المللی مدیریت، مؤلفه‌های تعهد مدیریت به حضور در بازارهای صادراتی و تجربه صادراتی مدیریت را در برمی‌گیرد. بنابراین در میان شرکت‌هایی که راهبرد تمرکز بازار داشته‌اند، آن دسته از شرکتها که مدیران آنها نسبت به حضور در بازارهای صادراتی متعهدتر و دارای تجربه صادراتی بیشتری بوده‌اند، نسبت به شرکت‌های دیگر عملکرد بالاتری داشته‌اند.

جدول ۴ - همبستگی متغیرها با عملکرد صادراتی کل به ازای هر یک از استراتژیهای توسعه بازار صادراتی

متغیرها	تمرکز بازار	گسترش بازار
ویژگیهای جمعیت شناختی شرکتها		
تجربه صادراتی	-۰/۲۵۹	-۰/۳۴۹
تعداد کارکنان	-۰/۲۳۰	۰/۰۹۵
محركهای صادراتی		
فشار بازار داخلی	-۰/۱۷۵	۰/۱۳۹
شرایط انقاعی مشوق صادرات	-۰/۳۴۰	۰/۱۸۶
دیدگاه بین‌المللی مدیریت	۰/۵۱۷*	۰/۴۵۴
سیاست ملی صادرات	۰/۰۵۰	۰/۲۶۵
سازگاری بازار- محصول	-۰/۰۲۸	۰/۲۷۶
عوامل بیرونی مربوط به بازار	-۰/۱۶۴	-۰/۱۵۰
مسائل و مشکلات صادراتی		
تبادل اطلاعات با بازارهای صادراتی	۰/۴۴۱	۰/۴۰۱
تطبيق محصول	۰/۶۸۵**	۰/۲۳۶
محدودیت‌های قیمت‌گذاری	۰/۳۳۹	۰/۶۸۸*
تطبيق سازماندهی بازاریابی	۰/۳۹۳	۰/۱۳۱
محدودیت‌های لجستیک بیرونی	۰/۵۰۷*	۰/۳۴۵
محدودیت‌های سیاست ملی صادرات	۰/۰۹۹	۰/۲۳۴
پیچیدگیهای اداری	۰/۳۸۱	-۰/۰۵۴
نرخ مبادله ارز	۰/۲۳۹	-۰/۱۰۱
مزیت‌های رقابتی		
قابلیت‌های تولیدی	۰/۶۶۴**	۰/۷۱۳*
قابلیت‌های بازاریابی	۰/۱۲۷	۰/۶۶۴*
کیفیت محصول	۰/۲۸۷	۰/۱۴۴
قیمت‌گذاری رقابتی	۰/۵۰۲*	۰/۱۵۹
اهداف صادراتی		
حجم فروش	-۰/۳۳۸	۰/۶۷۷*
سودآوری	۰/۲۱۷	-۰/۴۱۰
سهم بازار	۰/۷۲۸**	-۰/۰۶۹
انتظارات		
حجم فروش	۰/۳۵۵	۰/۳۴۵
سودآوری	۰/۴۱۵	-۰/۱۶۷
سهم بازار	۰/۳۱۸	۰/۱۲۳
وجود واحد صادراتی مجزا		
معیارهای ورود به بازار	۰/۴۴۵	۰/۳۲۱

بازدید منظم از بازارهای صادراتی	۰/۴۸۸*	۰/۰۳۳
پژوهشهای بازاریابی در بازارهای صادراتی	۰/۴۴۵	۰/۳۴۰
برنامه‌ریزی و کنترل فعالیتهای صادراتی	۰/۳۶۱	-۰/۰۴۳

* $p < .05$

** $p < .01$

تطبیق محصول با نیازها و خواسته‌های مشتریان در بازار هدف، اساساً یکی از مسائل و مشکلات عمده برای شرکت‌های دارای راهبرد تمرکز بازار به حساب می‌آید. نتایج پژوهش حاکی از این است که شرکت‌هایی که در غلبه بر این مشکل موفق‌تر بوده‌اند - یا به عبارت دیگر، کمتر از دیگر شرکت‌ها، این معضل را داشته‌اند- عملکرد مطلوب‌تری داشته‌اند. تطبیق محصول این ابعاد را دربرمی‌گیرد: بسته‌بندی، تأمین استانداردهای کیفیت و طراحی محصول.

محدودیت‌های لجستیک، یکی دیگر از عواملی است که در گروه راهبردی تمرکز بازار با عملکرد صادراتی مربوط بوده است. محدودیت‌های لجستیک عواملی چون هزینه‌های بالای حمل و نقل، مشکل در حمل و نقل محصولات صادراتی و تأخیر در پرداختها از طرف توزیع‌کنندگان خارجی را در برمی‌گیرد. هر قدر که شرکت‌های دارای راهبرد تمرکز بازار مشکلات لجستیکی کمتری داشته باشند، احتمال بهبود عملکرد صادراتی آنها افزایش می‌یابد.

قیمت‌گذاری رقابتی، مزیت رقابتی صادراتی است که در عملکرد شرکت‌های دارای راهبرد تمرکز بازار مؤثر است. کاتسیکیاس و لئونیدو، در پژوهش خود، به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های دارای راهبرد تمرکز بازار به طور کل در قیاس با شرکت‌های دارای راهبرد گسترش بازار از مزیت قیمت‌گذاری رقابتی بیشتری برخوردارند. نتایج بدست‌آمده در این پژوهش نشان داد که در درون گروه راهبردی تمرکز بازار نیز هر قدر که شرکت‌ها از مزیت قیمت‌گذاری رقابتی بالاتری برخوردار بوده‌اند، عملکرد مطلوب‌تری نیز داشته‌اند.

کسب و حفظ سهم بازار بیشتر در بازارهای صادراتی هدفی است که شرکت‌های موفق در گروه تمرکز بازار تعقیب می‌کنند. این هدف برای آنها اهمیت بیشتری در قیاس با حجم فروش و سودآوری دارد. به بیان دیگر، استراتژی تمرکز بازار راهبردی است که با هدف کسب و حفظ سهم بازار بیشتر تطابق و سازگاری دارد و وسیله مناسبی برای کسب این هدف به شمار می‌رود.

دیدارهای منظم از بازارهای صادراتی عامل دیگری است که در گروه راهبردی تمرکز بازار با عملکرد صادراتی رابطه مستقیم داشته است. شرکتهای موفق دارای استراتژی تمرکز بازار به طور مرتب و منظم از بازارهای صادراتی خود بازدید می‌کنند. اما در مورد استراتژی گسترش بازار، عواملی که با عملکرد صادراتی مربوط بوده و توجه به آنها برای تطابق با راهبرد ضروری است عبارتند از: محدودیت‌های قیمت‌گذاری، قابلیت‌های تولیدی، توانمندیهای بازاریابی و اهداف مربوط به حجم فروش.

محدودیت در قیمت‌گذاری یکی از عمده مشکلاتی است که شرکتهای دارای راهبرد گسترش بازار با آن مواجه می‌شوند. این مشکل عمدتاً از نرخ سود بالای تسهیلات دریافتی، عدم امکان تأمین مالی برای فعالیتهای صادراتی و رقابت شدید بین‌المللی ناشی می‌شود. شرکتهایی که در گروه راهبردی گسترش بازار از عملکرد مطلوبتری برخوردار بوده‌اند، کمتر از دیگران با این مشکل مواجه بوده‌اند. بنابراین، لازم است شرکتهایی که قصد دارند گسترش بازار را به عنوان راهبرد توسعه بازار صادراتی خود برگزینند، تمهیدات لازم برای مواجه شدن با این مشکل را اندیشیده باشند.

شرکتهای موفق در گروه راهبردی گسترش بازار، از توانمندیهای بازاریابی بیشتری برخوردار هستند. آنچه که توانمندیهای بازاریابی در این پژوهش را تشکیل می‌دهد، عبارت است از: شبکه توزیع در بازار هدف، دانش در مورد بازارهای صادراتی، شهرت و اعتبار شرکت، فعالیتهای تشویقی و اطلاع‌رسانی به مشتریان و پشتیبانی از عوامل توزیع.

یکی دیگر از ویژگی‌های ایده‌آل برای شرکتهای دارای راهبرد گسترش بازار، توجه آنها به اهداف مربوط به حجم فروش است. حجم فروش در مقایسه با سهم بازار و سودآوری، هدف مهمتری برای شرکتهای موفقتر که استراتژی آنها گسترش بازار بوده به شمار می‌آید. به بیان دیگر، راهبرد گسترش بازار، وسیله مناسبتری برای تأمین اهداف مربوط به حجم فروش است.

اما قابلیت‌های تولیدی، همانطور که برای موفقیت راهبرد تمرکز بازار ضروری است، یکی از لوازم موفقیت استراتژی گسترش بازار نیز به شمار می‌آید. بنابراین، فارغ از نوع استراتژی توسعه بازار صادراتی، توانمندیهای تولیدی یکی از شروط لازم برای تحصیل عملکرد صادراتی مطلوب است. می‌توان ادعا کرد که اگر شرکتی از این مزیت رقابتی برخوردار نباشد موفقیت وی در عرصه بازارهای صادراتی به مخاطره خواهد افتاد. در جهت بهبود مزیت‌های تولیدی لازم است که این عوامل مورد توجه باشند: روش و

تکنولوژی تولید، فرآیند کنترل کیفیت، توانایی تولید محصولات جدید، دامنه محصولات تولیدی، تجربه و آموزش کارکنان و کارآیی عملیات. با توجه به آنچه گفته شد، اگر شرکتی بخواهد درباره قلمرو و گستردگی فعالیت‌های صادراتی خود، یا به بیان دیگر، درباره راهبرد توسعه بازار صادراتی خود تصمیم‌گیری کند، می‌تواند با مراجعه به عوامل یاد شده و تطبیق وضعیت خود با آنها، راهبردی را برگزیند که احتمال موفقیت بیشتری برایش داشته باشد. جدول ۵ عواملی را که در تعیین و انتخاب راهبرد توسعه بازار صادراتی نقش دارند، به طور خلاصه نشان می‌دهد.

جدول ۵ - عوامل مؤثر در انتخاب راهبرد توسعه بازار صادراتی

استراتژیها		عوامل
گسترش بازار	تمرکز بازار	اهداف صادراتی
حجم فروش	سهم بازار	محركهای صادراتی
	دیدگاه بین‌المللی مدیریت	مسائل و مشکلات صادراتی
محدودیت‌های قیمت‌گذاری	تطبیق محصول محدودیت‌های لجستیک	مزیت‌های رقابتی صادراتی
قابلیت‌های تولیدی توانمندی‌های بازاریابی	قابلیت‌های تولیدی قیمت‌گذاری رقابتی	سایر موارد
	بازبدهای منظم از بازارهای صادراتی	

پیشنهادهایی برای مدیران صادرات. مدیران صادرات باید توجه داشته باشند که از دو فرض اشتباه درباره گستردگی قلمرو فعالیت‌های صادراتی خود اجتناب کنند. فرض غلط اول این است که متوکز کردن فعالیتها در تعداد نسبتاً کوچکی از بازارهای صادراتی، وابستگی آنها به فعالیت‌های صادراتی را افزایش داده و در نتیجه به عملکرد صادراتی بالاتری منجر می‌شود. فرض اشتباه دوم این است که، به‌دست‌آوردن سهم بازارهای محدود در تعداد زیادی از بازارهای صادراتی پراکنده، شرکت‌های صادراتی را قادر خواهد ساخت که ریسک بازار خارجی را کاهش داده و به سطوح عملکرد بالاتری دست یابند. در واقع، مدیران اجرایی صادرات باید توجه داشته باشند مجموعه‌ای از عوامل درونی و بیرونی در تعیین رویکرد مناسب برای توسعه صادرات نقش بازی می‌کنند. لازم است که این عوامل در سطح شرکت مورد ارزیابی قرار گیرد تا تناسب و هماهنگی یک رویکرد خاص برای شرکت معلوم شود. این عوامل همانهایی هستند که در جدول ۵ معرفی شده‌اند.

پیشنهادهایی برای سیاستگذاران صادرات در عرصه ملی. بر اساس یافته‌های این پژوهش، معلوم شد که استراتژیهای تمرکز بازار و گسترش بازار هر دو می‌توانند از نظر عملکرد صادراتی موفق یا ناموفق باشند. بنابراین با توجه به این که هدف سیاستگذاران ملی صادرات و سازمانهای پشتیبان صادرات تشویق و ایجاد انگیزه برای فعالیتهای صادراتی است، این سیاستهای تشویقی و حمایتی باید هر دو گروه راهبردی تمرکز بازار و گسترش بازار را مورد حمایت قرار دهد. به بیان دیگر، معیارهای تشویق و حمایت از صادرکنندگان نباید به گونه‌ای باشد که به نفع یکی از این دو گروه راهبردی تمام شود. لیکن، در حال حاضر در مورد برخی از معیارها و روشهای حمایتی به نظر می‌رسد که این موضوع رعایت نشده است. به عنوان مثال، سازمان توسعه تجارت ایران که همه ساله نسبت به انتخاب صادرکنندگان نمونه اقدام کرده است و مزایایی برای آنها در نظر می‌گیرد، یکی از معیارهای خود برای انتخاب صادرکنندگان نمونه را «گسترده‌گی بازارهای هدف و نفوذ در بازارهای جدید» قرار داده است. مشخص است که این معیار بیشتر به سود صادرکنندگانی است که از راهبرد گسترش بازار تبعیت می‌کنند.

تشویق صادرکنندگان به نفوذ در بازارهای جدید، علاوه بر فرآیند انتخاب صادرکنندگان نمونه، در سایر تصمیمات و سیاستهای سطح بالاتر ملی نیز قابل مشاهده است. به عنوان مثال، در بند هفتم از تصویب نامه کمیسیون موضوع اصل ۱۳۸ قانون اساسی، مورخ ۱۳۸۵/۶/۲۱، آمده است: «کالاهایی که طی سالهای ۸۳-۱۳۸۱ برای اولین بار به کشوری صادر شده‌اند، از جایزه بازارهای جدید معادل یک درصد (۱٪) ارزش صادرات برخوردار خواهند شد».

به نظر می‌رسد که نگرانی ناشی از حضور در چند بازار محدود و مخاطرات مربوط به آن سیاستگذاران ما را بر آن می‌دارد که تنوع بازارهای هدف و تشویق صادرکنندگان به صدور محصولات خود به تعداد بیشتری از بازارها را در برنامه کاری خود قرار دهند. چگونه می‌توان هدف کاهش ریسک صادرات غیر نفتی را با این واقعیت که تفاوتی میان عملکرد صادرکنندگان با راهبردهای متفاوت توسعه بازار وجود ندارد، سازش داد؟ سیاستگذاران کشور در امر صادرات می‌توانند فهرستی از کشورهایی که در آینده از اطمینان نسبی بیشتری برای مبادله تجاری برخوردار هستند را فراهم کرده و صادرات به این کشورها را مورد تشویق و حمایت قرار دهند تا از ریسک صادرات غیر نفتی به بازارهای نامطمئن بکاهند. همان طور که، «حمایت ویژه از توسعه صادرات به بازارهای

هدف در اولویت» جزء رئوس سیاست‌های حمایتی و تشویق توسعه صادرات غیر نفتی کشور در سال ۱۳۸۶ قرار گرفته است. اما لازم نیست که سیاست‌های تشویقی و حمایتی، صادرکنندگان را به افزایش تعداد بازارهای هدف خود و نفوذ در بازارهای جدید، هر چه بیشتر، تشویق کند. به نظر می‌رسد که به این ترتیب، می‌توان دو موضوع فوق را با هم سازش داد.

محدودیت‌های پژوهش. واضح است که نتایج پژوهش‌هایی را که در مقطع خاصی از زمان و مکان و در یک صنعت خاص انجام می‌شوند، نمی‌توان با اطمینان کامل به سایر شرایط زمانی و مکانی و دیگر صنایع تعمیم داد. برای اینکه نتایج حاصل از این پژوهش از قابلیت تعمیم و به بیان دقیق‌تر، روایی بیرونی بالاتری برخوردار باشد لازم است که این برنامه پژوهشی را در گستره زمانی و مکانی وسیع‌تری به اجرا گذاشت.

حجم کوچک نمونه مورد مطالعه در این پژوهش که عمدتاً ناشی از تعداد نسبتاً کم شرکت‌های تولیدی صادرکننده محصولات غذایی و نیز تمایل کم این شرکتها به مشارکت در پروژه‌های پژوهشی و فقدان پایگاه‌های داده مناسب بوده است، نکته‌ای است که در پژوهش‌های بعدی باید مورد توجه قرار گیرد. هر چند که ملاحظات لازم برای اطمینان از نتایج پژوهش صورت گرفته و به نظر نمی‌رسد که حجم نمونه عامل محدودکننده‌ای برای نتایج پژوهش بوده باشد، ولی در هر حال حجم نمونه مورد مطالعه در این پژوهش در قیاس با حجم نمونه پژوهش‌های مشابهی که در شرایط مطلوب و ایده‌آل انجام می‌شوند، کوچک است.

پی‌نوشت‌ها:

- | | |
|---|--|
| 1- export market expansion strategy | 13- marketing effort and policy variables |
| 2- market concentration | 14- market conditions and export related variables |
| 3- market spreading | 15- Herfindahl index |
| 4- export performance | 16- degree of export concentration |
| 5- strategy-environment coalignment principle | 17- self-typing |
| 6- profile deviation approach | 18- convergent validity |
| 7- consistency | 19- export level |
| 8- contingency | 20- relative export growth |
| 9- fit | 21- face(content) validity |
| 10- export marketing strategy | 22- Cronbach alpha |
| 11- Global Marketing Strategy (GMS) | 23- internal consistency |
| 12- firm demographics | |

- | | |
|--------------------------------|-----------------------|
| 24- incidence rate | 30- anchoring |
| 25- response(completion) rate | 31- ideal profile |
| 26- nonresponse bias | 32- profile deviation |
| 27- early and late respondents | |
| 28- box plot | |
| 29- specificity | |

منابع فارسی

- رحمان سرشت، حسین. (۱۳۷۷). **تئوریهای سازمان و مدیریت، از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی**، تهران: مؤسسه فرهنگی- انتشاراتی فن و هنر.
- _____ (۱۳۸۳). **مدیریت راهبردی (استراتژیک) در اندیشه نظریه پردازان**، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.

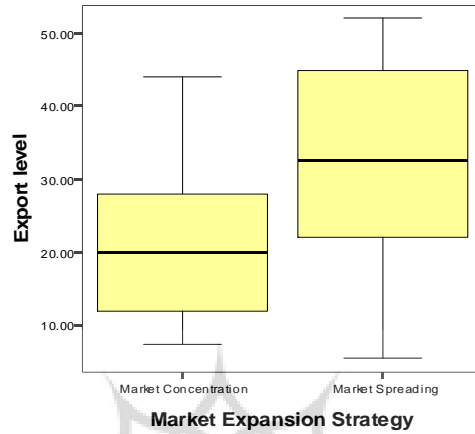
منابع لاتین

- Albaum, G., Strandkov, J., & Duerr, E. (2002). **International Marketing and Export Management**, New York :Addison-Wesley.
- Attiyeh, R.S., & Wenner, D.L. (1981). Critical Mass: Key to Export Profits, **The McKinsey Quarterly**, Winter: 73-8.
- Ayal, I., & Zif, J. (1979). Market Expansion Strategies in Multinational Marketing **,Journal of Marketing**, Spring: 84-94.
- BETRO Trust Committee. (1976). **Concentration on Key Markets**, London: Royal Society of Arts.
- Cavusgil, S.T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: an Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures , **Journal of Marketing** 58(January):1-21.
- Chandler, A.D. (1962). **Strategy and Structure**, Cambridge, MA:MIT Press.
- Cooper, R.G., & Kleinschmidt, E.J. (1985). The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance, **Journal of International Business Studies**, 16 (Spring): 37-55.
- Day, A.J. (1976). **Exporting for Profit**, London: Graham & Trotman.
- Galbraith, J.R., & Kazanjian, R.K. (1987). **Strategy Implementation: The Role of Structure and Process**, St Paul, MN:West Publishing.
- Gupta, A.K., & Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation, **Academy of Management Journal**, 27(1): 25-41.

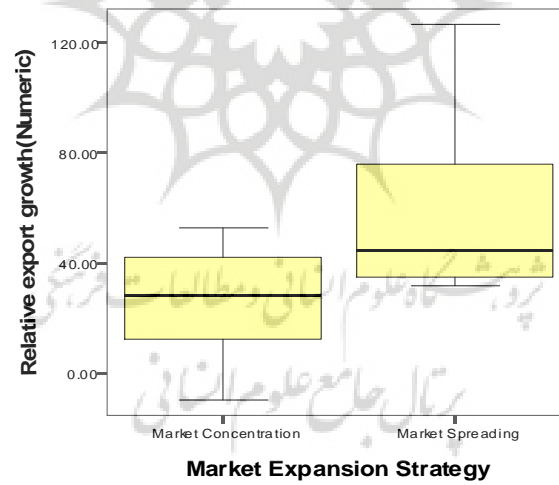
- Hambrick, D.C. (1988). Strategies for Mature Industrial Product Businesses: A Taxonomical Approach, In Grant J.H.(ed.), **Strategic Management Frontiers**, Greenwich, CT : JAI Press
- Hamermesh, R.G., Anderson, M.J., & Harris, J.E. (1978) Strategies for Low Market Share Businesses, **Harvard Business Review**, May/June: 95-102.
- Hirsch, S., & Lev, B. (1973). Foreign Marketing Strategies, **Management International Review**, 9(6): 81-7.
- Hofer, C.W., & Schendel D. (1978). **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, St. Paul, Minnesota: West Publishing.
- IMR (1978). **How British and German Industry Export**, London: Industrial Market Research Ltd.
- ITI (1979). **Barclays Bank Report on Export Development in France, Germany, and the United Kingdom: Factors for International Success**, London: Barclays Bank International Ltd.
- Jung, K.H. (1984). Firm Characteristics, Strategy and Performance of Exporting Companies in Korea, paper presented at the Academy of International Business (AIB) Annual Meeting in Cleveland, Ohio.
- Katsikea E.S., Theodosiou, M., Morgan, R.E., & Papavassiliou, N. (2005). Export Market Expansion Strategies of Direct-Selling Small and Medium-Sized Firms, **Journal of International Marketing**, 13(2): 57-92.
- Katsikeas, C. S., & Leonidou, L.C. (1996). Export Market Expansion Strategy: Differences between Market Concentration and Market Spreading, **Journal of Marketing Management**, 12 (1-3): 113-34.
- Lee, C.S., & Yang, Y.S. (1990). Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance, **International Marketing Review**, 7(4): 41-51.
- Morgan, N.A., Kaleka, A., & Katsikeas, C.S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment, **Journal of Marketing**, 68(January): 90-108.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (2003). **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, Stanford University Press.
- Piercy, N. (1981a). British Export Market Selection and Pricing, **Industrial Marketing Management**, 10: 287-97.
- _____, (1981b). Export Strategy: Concentration on Key Markets vs. Market Spreading, **Journal of International Marketing** 1(1): 56-67.
- _____, (1982). **Export Strategy: Markets and Competition**, London :George Allen & Unwin.
- Porter, M.E. (1980) **Competitive Strategy**, New York: Free Press.
- Robinson, R.D. (1967). **International Management**, New York: Holt Rinehart and Winston.

- Rumelt, R.P. (1986). **Strategy, Structure and Economic Performance**, Boston:Harvard Business School Press.
- Tan, J.J., & Litschert, R.J. (1994). Environment-Strategy Relationship and Its Performance Implications, **Strategic Management Journal**, 15(1): 1-20.
- Tessler, A. (1977). Alternative Strategies and the Key Market Principle, **Proceedings of a conference sponsored by The London Chamber of Commerce and Industry and the Institute of Export**, organised by Graham & Trotman Ltd : 6-17.
- Tookey, D. (1975) **Export Marketing Decisions**, London: Penguin.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, **Academy of Management Review**, 14(3): 423- 44.
- _____, & Prescott, J.E. (1990). Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications, **Strategic Management Journal**, 11(1): 1-23.
- Zou S., & Cavusgil, S.T. (2002). The GMS:A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance, **Journal of Marketing**, 66(October): 40-56.

پیوستها:



شکل ۲- نمودارهای جعبه‌ای سطح صادرات برای راهبردهای تمرکز بازار و گسترش بازار



شکل ۳- نمودارهای جعبه‌ای رشد نسبی صادرات برای راهبردهای تمرکز بازار و گسترش بازار