

شناسایی و اولویت بندی عوامل کلیدی موفقیت شرکت های صادرکننده سنگ های تزئینی ایران

پذیرش: ۹۶/۱۲/۲۳

دریافت: ۹۶/۶/۱۱

طهمورث حسنقلی پور

استاد و عضو هیأت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

هاشم آقازاده

دانشیار و عضو هیأت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

ملیکا مهدیزاده

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

عوامل کلیدی موفقیت / سنگ تزئینی

چکیده

در شرایط کنونی ایران توسعه صادرات غیر نفتی از مهم ترین مسائل سیاسی و اقتصادی است که نه تنها از دیدگاه ارزآوری آن، بلکه از نظر ایجاد اشتغال در داخل کشور از اولویت ویژه ای برخوردار است. واضح است که کشور پهناوری مانند ایران که از منابع سرشار طبیعی برخوردار است، باید بتواند با تولید و صدور محصولات غیر نفتی در دنیا، از جایگاه ویژه ای برخوردار شود. یکی از این منابع معادن قابل توجهی از سنگ های تزئینی است. ایران از لحاظ تنوع رنگ، گوناگونی انواع سنگ، مقاومت و غیره از کشورهای داراری ذخایر ارزشمند است. اما

نتوانسته است علیرغم منابع غنی سنگ، جایگاه مطلوبی در زمینه صادرات این محصول در دنیا کسب نماید. با توجه به ضرورت موضوع، این پژوهش به منظور بررسی عوامل کلیدی موفقیت شرکت های صادرکننده سنگ های تزئینی ایران انجام شده است. پژوهش از بعد هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی پیمایشی است. برای جمع آوری داده ها از مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل شرکت های صادرکننده سنگ تزئینی در استان تهران هستند. چون این پژوهش با استفاده از روش AHP انجام پذیرفته و این روش مبتنی بر نظر خبرگان است، حجم نمونه با استفاده از اطلاعات انجمن سنگ ایران ۲۸ شرکت محاسبه شد که در نهایت به ۲۱ پرسشنامه پاسخ داده

شد. تجزیه تحلیل اطلاعات با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP انجام شد. ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای گسترده و بررسی مدل‌های متعدد در زمینه شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی، بر اساس مدل استویان و همکاران عوامل کلیدی موفقیت در صادرات به طور کل مشخص شده و در نهایت از طریق مصاحبه‌های جامع با تعدادی از خبرگان صنعت، تعداد ۲۲ عامل کلیدی شناسایی شدند و سپس پرسشنامه‌ای بر اساس ماتریس‌های مقایسات زوجی طراحی گردید. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها عوامل با استفاده از روش AHP اولویت‌بندی شدند. بر اساس یافته‌های تحقیق، عوامل ادراک مدیر از صادرات، تجربه بین‌المللی مدیر، شناخت مدیر از تجارت بین‌الملل، تسلط مدیر به زبان خارجی، عوامل تولید مناسب، نیروی انسانی ماهر در تولید و صادرات، موانع تجاری، محیط سیاسی-قانونی، میزان تقاضا در بازارهای خارجی و سیستم بانکی و محیط اقتصادی به ترتیب اولویت‌های اول تا دهم را به خود اختصاص دادند.

در هر حال با توجه به حجم گسترده معادن سنگ در کشور، صنعت سنگ از صنایع توسعه نیافته در مقایسه با دیگر کشورهای معدن خیز محسوب می‌شود. دلایل مختلفی برای این توسعه نیافتگی و عدم بهره‌گیری از این دارایی‌ها مطرح می‌شود. برخی از این موارد عبارتند از: ضعف در آمارهای قابل اطمینان، ضعف مدیریت و بهره‌وری و عدم آشنایی بخش عمده‌ای از مدیران این صنعت به علوم و مدیریت روز صنعت، توجه ناکافی به مطالعات امکان‌سنجی و بازاریابی، عدم استفاده مطلوب از تکنولوژی و فرسوده بودن ماشین‌آلات و تجهیزات استخراج معادن و...

لذا با توجه به اینکه ایران به لحاظ میزان تولید معادن و واحدهای فرآوری و همچنین مصرف سنگ، جایگاه مناسبی در صنعت سنگ جهان دارد. ولی در زمینه واردات و صادرات سنگ‌های کارشده و کار نشده جایگاه مناسبی در جهان ندارد، ضروریست تا با شناسایی عوامل کلیدی برای موفقیت در عرصه صادرات، جایگاه رقابتی ایران در صادرات سنگ تزئینی بهبود یابد.

مقدمه

دستیابی به نرخ بالای رشد اقتصادی برای کشوری که در مراحل اولیه توسعه است، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و با توجه به نوسانات موجود در قیمت جهانی نفت، پایان‌پذیر بودن این منبع و ماهیت ثروت ملی حاکم بر آن، این سؤال اساسی پیش می‌آید که کدامین راه‌کار می‌تواند ساختار اقتصادی کشور را که بیش از پیش وابسته به نفت و ثروت حاصل از آن است دگرگون کند؟ تحقیق حاضر به منظور شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر برای موفقیت در صادرات سنگ تزئینی، انجام گرفته تا بتوان با بهره‌گیری از این مطالب و با برنامه‌ریزی جامع و مدون، به سهم صادراتی مطلوبی در زمینه سنگ‌های تزئینی دست یافت، تا ضمن تأمین ارزش افزوده قابل قبول برای اقتصاد ملی، درآمد ارزی مناسب و فرصت‌های اشتغال ایجاد نماید.

۱. مبانی نظری

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت برای هر سازمان یا پروژه‌ای برای موفقیت در رسیدن به اهداف آن ضروری و لازم است. اهمیت بحث پرداختن به این مسئله از چند منظر قابل توجه است. یکی اینکه عوامل حیاتی موفقیت، مبنایی برای تدوین برنامه‌های استراتژیک سازمان به منظور تقویت این عوامل و رفع نقاط ضعف مرتبط با این فاکتورها می‌باشند. از سویی دیگر پرداختن به این مسأله که کدام عوامل باعث موفقیت و پیروزی یک پروژه می‌شود مسأله‌ای حیاتی در اجرای پروژه‌ها می‌باشد.

عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از منابع، مهارت‌ها و ویژگی‌هایی از سازمان‌ها در صنعت که برای موفقیت در بازار لازم و ضروری هستند. برای تعیین استراتژی‌های هر سازمان، بدون شک تعیین این عوامل از اهمیت بالایی برخوردار

می‌باشد. به طور کلی می‌بایست از سه منظر اصلی، عوامل را بررسی نمود تا بتوان به دقت بالاتری به عوامل کلیدی موفقیت یک صنعت دست یافت. این سه منظر که برگرفته از مدل 3C استراتژیست مشهور ژاپنی، «کنیچی اوهمای» می‌باشد عبارتند از:

- **مشتری (Costumer):** بدون شک موفقیت هر سازمان، بیش از آن که در گرو رضایت سهامداران آن باشد در نتیجه رضایت مشتریان به دست می‌آید، پس اولین و مهمترین منظر، بحث شناخت مشتری، شناخت نیاز مشتری و عوامل موثر در افزایش رضایت مشتری می‌باشد.
- **سازمان (Corporation):** برای باقی ماندن در جرگه رقابت صنعت، سازمان می‌بایست قادر باشد تا نقاط قوت اصلی و عوامل برتری خود را شناسایی نماید تا بتواند از طریق تمرکز بر روی نقاط قوت اصلی و کلیدی خود بقای خود را تضمین نماید. (در این منظر، تمرکز بیشتر بر روی منابع خود سازمان می‌باشد).

- **رقابت (Competition):** در این بخش، تمرکز بر روی رقبا و شرایط فعلی رقابت در صنعت می‌باشد؛ می‌بایست مواردی را که عوامل اصلی پیروزی یا شکست در رقابت می‌باشند را شناسایی نمود تا بتوان با تقویت آنها بر رقبای غلبه نمود.

تحقیقات زیادی در مورد عوامل مؤثر موفقیت صادراتی را صورت گرفته است. متغیرهای اثرگذار بر عملکرد صادراتی عبارتند از:

۱. ویژگی‌های مدیریتی، شخصی، تجربی، نگرشی و رفتاری تصمیم‌گیران حوزه صادراتی شرکت.
۲. عناصر سازمانی مربوط به ویژگی‌ها عملیات، منابع و اهداف سازمان صادراتی.
۳. عوامل محیطی اثرگذار بر فعالیت و محیط‌های کلانی که صادرکنندگان در آن فعالیت می‌کنند.
۴. هدف‌گذاری شناسایی، انتخاب و بخش‌بندی بازارهای بین‌المللی.

۵. متغیرهای آمیخته بازاریابی محصول صادراتی، قیمت‌گذاری، توزیع و استراتژی ترفیع [۲]

در برخی از تحقیقات مانند: گموندن (۱۹۹۱)، هولزموهر و کسپر (۱۹۹۱)، آکزین (۱۹۹۴) و کاوسگیل و زو (۱۹۹۴) نیز سه دسته متمایز از متغیرها بیان شده است. دسته اول شامل متغیرهای مرتبط به عوامل مدیریتی، سازمانی و محیطی است که اثر غیرمستقیم بر روی عملکرد صادراتی دارند. دسته دوم شامل متغیرهای مربوط به استراتژی بازاریابی صادراتی می‌شود که به طور مستقیم به عملکرد صادراتی مرتبط است و دسته سوم شامل معیارهای اندازه‌گیری اقتصادی و غیراقتصادی عملکرد صادراتی است. از دید برخی دیگر از محققان نیز عوامل تعیین‌کننده عملکرد صادراتی بر اساس دو بعد طبقه‌بندی شده‌اند.

عملکرد صادراتی توسط عوامل داخلی و خارجی تعیین می‌شود. عوامل داخلی عبارتند از ویژگی‌های محصول، ویژگی‌های سازمان و ویژگی‌های مدیریتی که مواردی همچون توانایی برنامه‌ریزی، فناوری در دسترس، اندازه شرکت و غیره را شامل می‌شوند و عوامل خارجی عبارتند از ویژگی‌های بازارهای داخلی و خارجی.

علاوه بر این در سنجش عملکرد با سازه‌های ذهنی و عینی هم مواجه هستیم. سازه‌های ذهنی عبارتند از آمیزه بازاریابی صادراتی، منابع اطلاعاتی، تمایلات کارآفرینانه، محرک‌های صادراتی، موانع صادراتی و موانع تعرفه‌ای.

سازه‌های عینی عبارتند از اندازه شرکت، نسبت صادرات به کل فروش و تجربه صادراتی [۳].

علاوه بر این عواملی نیز هستند که به طور غیرمستقیم و از طریق عوامل مدیریتی روی عملکرد صادراتی تأثیر می‌گذارند که عبارتند از مدیریت، صلاحیت‌های صادراتی، اثربخشی بازارهای صادراتی و شباهت‌های بازارهای صادراتی داخلی و خارجی. "مدیریت" بخشی از محیط داخلی است و شامل توانایی استفاده از فناوری مناسب، پرسنل متعدد و پرورش یافته،

کسب دانش، تعیین اهداف صادراتی و سیستم‌های کنترل صحیح مدیریتی می‌شود. توانایی تحلیل و برنامه‌ریزی عامل متمایزکننده میان صادرکنندگان موفق و ناموفق است. و مدیریت ضعیف نیز سبب عملکرد ضعیف می‌شود [۴].

صادرات یک فرآیند پویاست و مدیران نیازمند آن هستند که تغییرات محیطی را به طور دائمی پایش کنند و در تعیین استراتژی حالت از پیش فعال و منعطف داشته باشند [۵]. چنین امری مخصوصاً زمانی اهمیت دوچندان می‌یابد که تفاوت‌های اساسی میان بازارهای داخلی و صادراتی وجود داشته باشد [۶]. موفقیت صادرات با کنترل مؤثر و پایش دائمی عملکرد، تصمیم‌گیری غیر متمرکز و آموزش ارتباط مستقیم دارد [۷]. صلاحیت‌های صادراتی بخشی از محیط داخلی هستند که بر تمایل به صادرات و عملکرد آن تأثیر می‌گذارند. کاتسیکایس و همکاران (۱۹۹۶) مشاهده کردند که صلاحیت هادی همچون برتری کالا و قیمت‌گذاری رقابتی در طراحی و اجرای استراتژی مهم هستند.

جذابیت‌های بازارهای صادراتی - رشد بالا و رقابت کم - بخشی از محیط خارجی است و منجر به فروش بیشتر و عملکرد بالاتر می‌شود که این امر نشانه سازگاری بهتر، برنامه‌ریزی بهتر و تماس‌های نزدیکتر با بازار است [۸]. ممکن است یک رابطه منفی میان جذابیت‌های بازار داخلی و صادراتی وجود داشته باشد و اگر فروش و سود در بازار داخلی مناسب باشد می‌تواند سبب شود که بازار صادراتی در اولویت قرار نگیرد [۹]. شباهت میان بازارهای صادراتی و داخلی بخشی از محیط خارجی است. شرکت هانگامی که وارد بازارهایی می‌شوند که فاصله روحی زیادی با بازارهای داخلی دارند، از بازارهایی شروع می‌کنند که به سادگی قابل درک هستند [۱۰].

آمیزه بازاریابی صادراتی تعیین کننده استراتژی بازاریابی صادراتی است. کاووسگیل و ژو (۱۹۹۴) سازگاری محصول، قدرت، منحصر به فرد بودن و کیفیت را به عنوان عوامل مهم در چنین امری برشمردند. طراحی محصول به عنوان ابزاری برای تمایز به‌کار گرفته می‌شود [۱۱].

در طی سه دهه گذشته، مطالعات زیادی انجام گرفته است تا عوامل تعیین کننده موفقیت یک طرح، پروژه یا استراتژی جدید را تعیین کنند و عوامل زیادی را شناسایی کرده‌اند که باعث تمایز میان موارد موفق و ناموفق شده است. عواملی که برای موفقیت تجاری لازم هستند و آن را تضمین می‌کنند به عوامل کلیدی موفقیت (ksf) بیان شده است و بیانگر تفاوت میان برد و باخت هستند و معمولاً مواردی هستند که بایستی با به‌کار بردن و تبدیل آن‌ها به مفاهیم عملی به مزایای آن دست یافت.

دانیل و راکارت پیشنهاد کرده‌اند که سازمانها بایستی عواملی را که برای موفقیت سازمانشان حیاتی است را شناسایی نمایند. شکست در دستیابی به اهداف مرتبط با این عوامل می‌تواند منجر به شکست سازمان گردد. [۱۲]

روکارت ۱۹۸۲: قسمت‌های خاصی از فعالیت‌ها که کسب نتایج مناسب در آن‌ها کاملاً برای دستیابی مدیر خاص به اهداف ضروری است.

فرگوس و دیکسون ۱۹۸۲: اتفاقات و موقعیت هادی هستند که نیازمند توجه خاص مدیریت به خاطر اهمیت آن‌ها برای سازمان هستند. این موارد می‌توانند دارای اثر داخلی یا خارجی، مثبت یا منفی باشند. خصوصیت اصلی آن‌ها وجود نیاز برای توجه خاص، آگاهی خاص جهت جلوگیری از غافلگیری‌های ناخوشایند یا از دست دادن فرصت‌ها و اهداف است. آن‌ها را می‌توان با ارزیابی استراتژی سازمان، محیط، منابع و عملیات شناسایی کرد.

بونستون و زموند ۱۹۸۴: چیزهای خاصی که بایستی به‌نحوی پیش روند تا موفقیت یک مدیر یا سازمان تضمین گردد، بنابراین آن‌ها نشان دهنده حوزه‌های مدیریتی یا سازمانی هستند که بایستی توجه خاص و مداوم به آن‌ها داشت تا به عملکرد بالا دست یافت. عوامل کلیدی موفقیت

دربگیرنده مسائلی هستند که برای فعالیت‌های عملیاتی فعلی سازمان و موفقیت آتی آن حیاتی می‌باشد.

امروزه یکی از محورهای مهم اطلاعاتی، به منظور موفقیت کشور در امر تجارت خارجی و حضور در عرصه رقابت بین‌الملل، آگاهی از عوامل موثر در موفقیت در صنعت مورد نظر می‌باشد. تحلیلگران بازار اساساً بر این اعتقادند که برای درک درست‌تر از بازار جهانی یک کالا بعد از اینکه موقعیت داخلی کشور مورد نظر از لحاظ روند تولید، ارزش افزوده، اشتغال و ... از یک سو، و میزان برخورداری از مزیت نسبی صادراتی، از سوی دیگر محرز گردید، لازم است که با بررسی جامع بازار جهانی این کالاها، تصویر روشنی از ساختار، ترکیب رقبا و تحولات بازار جهانی به دست آورده و سپس با شناسایی عوامل مهم موفقیت در صادرات، استراتژی‌های توسعه صادرات، شناسایی بازارهای هدف و سرانجام استراتژی‌های نفوذ در بازارهای هدف را بر آن اساس طراحی نمود [۱۳].

در برنامه توسعه اقتصادی کشور، استراتژی توسعه صادرات غیرنفتی به منظور رهایی از وابستگی به درآمدهای نفتی مورد تأکید قرار گرفته است. اقتصاد ایران از دهه ۵۰ به بعد تحت تزریقات مداوم درآمدهای نفتی به گونه‌ای شکل گرفته که عدم توازن و هماهنگی بین بخش‌های اقتصادی از مشخصه‌های بارز آن به شمار می‌رود؛ بنابراین لازم است به منظور مقابله با اثرات شوم اقتصاد تک محصولی، تأمین ارز قابل توجه، ایجاد فرصت‌های شغلی در مناطق محروم، درگیر نمودن اقتصاد کشور در جنگ‌های رقابتی و در نهایت استفاده از مزیت‌های نسبی موجود و این همه مواهب طبیعی، باید حرکت نمود و از فرصت‌ها حداکثر بهره را برد.

کشور ما در زمینه ذخایر و منابع معدنی از کشورهای غنی جهان محسوب شده که یکی از این منابع ارزشمند، انواع سنگ‌های ساختمانی و تزئینی می‌باشد. لیکن علیرغم وجود ۱۶۰۰ معدن دارای پروانه و چندین هزار کارخانه سنگبری فعال، صنعت سنگ ایران نتوانسته است سهم شایسته‌ای در بازارهای جهانی به دست آورد. از تعداد ۱۶۰۰ معدن، تعداد

۱۲۰۳ معدن فعال می‌باشند که حدود هفت درصد از آنها از تکنولوژی روز استفاده می‌کنند.

بر اساس اطلاعات موجود در مرکز آمار وزارت صنعت، معدن و تجارت (۱۳۹۱)، بالغ بر ۵۵۰۰ واحد فرآوری سنگ در کشور مشغول به فعالیت می‌باشند که دارای پروانه تأسیس یا بهره برداری این وزارت می‌باشند و تعداد ۱۰۰ عدد از این کارخانجات دارای دستگاه‌های تمام اتوماتیک بوده و از تکنولوژی روز استفاده می‌کنند.

سنگ‌های ساختمانی، تزئینی و نمای ایران از توانمندی‌های بالای معدنی کشور به شمار می‌آیند. این ذخایر از لحاظ گوناگونی در طرح، رنگ، بافت، کیفیت، غنا و ارزش اقتصادی، در میان گونه‌های مشابه در دنیا، ممتاز، کم‌نظیر و در برخی موارد بی‌نظیر بوده و در نتیجه می‌توانند یکی از نقاط قوت بخش معدن، چه در زمینه استخراج و تولید داخلی و چه در زمینه صادرات و کسب درآمدهای ارزی به شمار آیند. براساس مطالعات انجام شده، ذخایر اصلی شناخته شده قطعی قابل بهره‌برداری در کشور عبارت‌اند از: تراورتن (۵۹ میلیون تن)، مرمر (۳/۶ میلیون تن)، مرمریت (۵۰۰ میلیون تن)، چینی (۵۳ میلیون تن)، گرانیت (۶۰ میلیون تن) و سنگ آهک تزئینی (۱۰۰ میلیون تن). میزان ذخایر معرفی شده، بخش ناچیزی از ذخایر قطعی کشور را نشان می‌دهد زیرا ذخیره سنگ‌های تزئینی کشور افزون بر میلیاردها تن می‌باشد. میزان کل تولید مصالح ساختمانی در سال ۱۳۹۱ در حدود ۱۴ میلیارد تن بوده که از این میزان حدود دو میلیارد تن آن سنگ‌های تزئینی بوده است.

از نظر بازارهای صادراتی، چین با حدود ۱۰۰ میلیون دلار بزرگ‌ترین واردکننده سنگ‌های مرمر و سنگ‌های تراورتن کار نشده یا ناهمواری گرفته شده ایران در سال گذشته بود.

ایتالیا نیز با حدود دو میلیون دلار رده دوم را به خود اختصاص داد. جالب اینجاست که بازارهای همسایه مانند عراق، افغانستان و ترکیه سهم چندانی در صادرات سنگ مرمر و تراورتن کار نشده ایران طی سال گذشته نداشتند که این

موضوع نشان دهنده ضعف بازاریابی شرکت‌های داخلی در این حوزه است.

تقسیم‌بندی بازارهای هدف ایران برحسب نوع سنگ صادراتی به ترتیب زیر می‌باشد:

- بیشترین سهم صادرات سنگ مرمر به کشورهای عربستان-سوریه-عراق-ایتالیا.
- بیشترین سهم صادرات سنگ مرمریت به کشورهای چین-ایتالیا-ترکیه.
- بیشترین سهم صادرات سنگ گرانیت به کشورهای ترکیه-عراق-آسیای میانه.
- و بیشترین سهم صادرات سنگ تراورتن به کشورهای چین-ایتالیا-ترکیه-آسیای میانه-عراق.

به طور کلی مهمترین بازارهای صادراتی سنگ تزئینی ایران، چین-ترکیه-عراق-افغانستان-آسیای میانه می‌باشند که حدود ۹۰ درصد صادرات سنگ تزئینی ایران به این کشورها می‌باشد.

براساس بررسی‌های انجام شده ایران سومین تولیدکننده بزرگ سنگ در جهان بعد از چین و هند محسوب می‌شود و کارشناسان اعتقاد دارند در صورت حمایت دولت و برنامه‌ریزی درست تولیدکنندگان، سهم ایران از صادرات جهانی سنگ می‌تواند به رقم بسیار بیشتری از وضعیت کنونی برسد.

۲. روش تحقیق

تحقیقات علمی بر اساس دو عامل یعنی هدف و روش تقسیم‌بندی می‌شوند. تحقیق حاضر بر اساس هدف، از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد. تحقیقات کاربردی با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از طریق تحقیقات بنیادی فراهم شده برای رفع نیازمندی‌های بشر و بهبود و بهینه سازی ابزارها، روش‌ها و اشیاء و الگوها در جهت توسعه رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان مورد استفاده قرار می‌گیرند.

همچنین تحقیق حاضر براساس نحوه گردآوری داده‌ها در طبقه تحقیقات توصیفی-پیمایشی جای می‌گیرد.

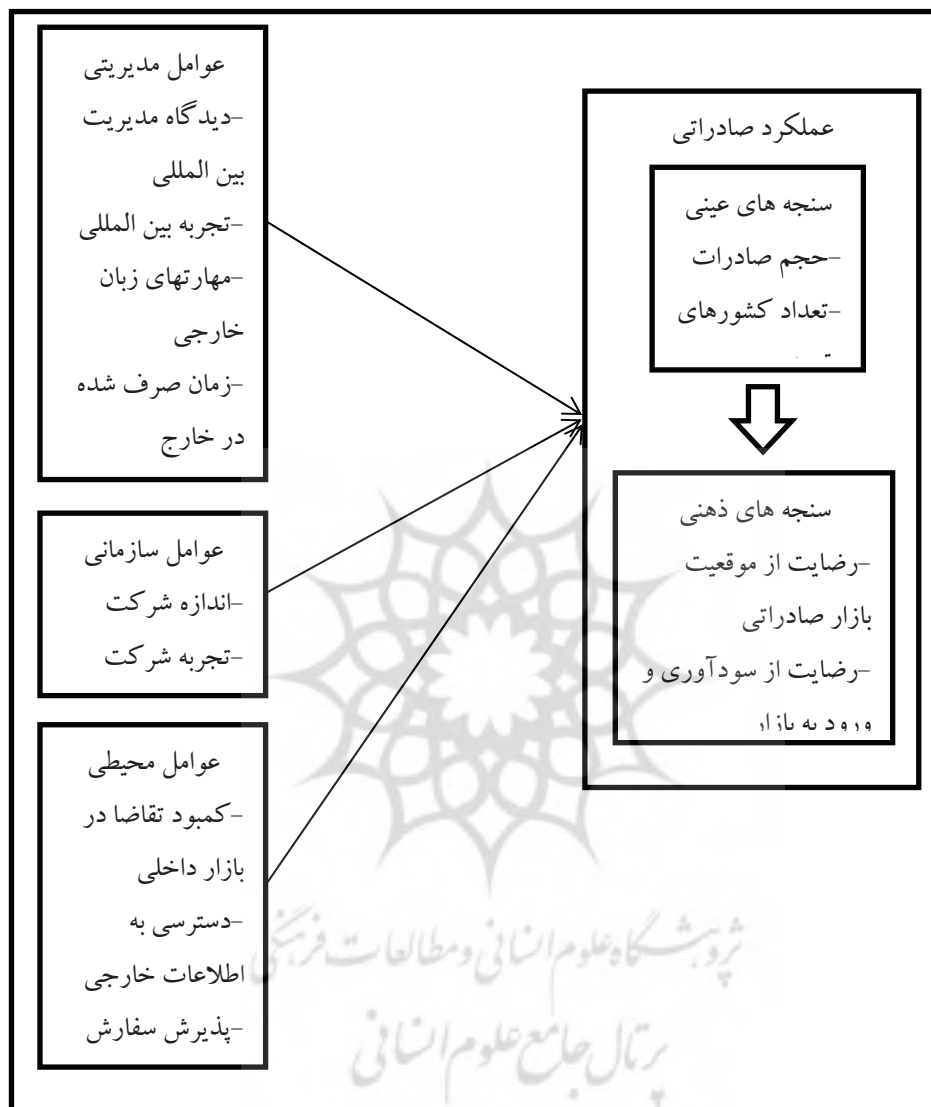
در این تحقیق جهت مشخص شدن عوامل کلیدی موفقیت در صادرات سنگ تزئینی، ابتدا با بررسی گسترده در حوزه شناسایی عوامل موثر بر عملکرد صادراتی و بررسی مدل‌های موجود در این زمینه ابتدا عوامل کلیدی بر اساس مدل استویان و همکاران در زمینه عوامل موثر بر عملکرد صادراتی به طور کلی مشخص و سپس با انجام مصاحبه‌های حضوری با خبرگان صنعت، این عوامل در حوزه صادرات سنگ تزئینی ایران مشخص گردیدند (مدل مفهومی استویان و همکاران در ادامه شرح داده خواهد شد).

سپس پرسشنامه‌ای در قالب مقایسات زوجی، با هدف تعیین درجه اهمیت عوامل و شاخص‌ها نسبت بهم بین مدیران شرکت‌ها توزیع شد، و از پاسخ دهندگان خواسته شد تا نظر خود را در خصوص درجه اهمیت عوامل مطرح شده نسبت بهم، مطابق مقیاس ارائه شده توسط ساعتی، به صورت زوجی مقایسه کنند. و نتایج حاصل از توزیع پرسشنامه‌ها با روش AHP و با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice اولویت‌بندی شدند.

فرایند تحلیل سلسله مراتبی یکی از جامع‌ترین سیستم‌های طراحی شده برای تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه است زیرا این تکنیک امکان فرموله کردن مساله را به صورت سلسله مراتبی فراهم می‌کند و همچنین امکان در نظر گرفتن معیارهای مختلف کمی و کیفی را در مساله دارد. این فرآیند گزینه‌های مختلف را در تصمیم‌گیری دخالت داده و امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیر معیارها را دارد، علاوه بر این بر مبنای مقایسه زوجی بنا نهاده شده، که قضاوت و محاسبات را تسهیل می‌نماید. همچنین میزان سازگاری و ناسازگاری تصمیم را نشان می‌دهد که از مزایای ممتاز این تکنیک در تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد. به علاوه از یک مبنای تئوریک قوی برخوردار بوده و بر اساس اصول بدیهی (axioms) بنا نهاده شده است.

برای تعیین حجم نمونه، به دلیل ماهیت روش تحلیل سلسله مراتبی که مبتنی بر رای خبرگان می باشد، با استفاده از اطلاعات انجمن سنگ ایران، تعداد ۲۸ شرکت از خبرگان

صنعت سنگ تزئینی در تهران انتخاب شدند. به هر شرکت به طور جداگانه پرسشنامه‌ای داده شد که توسط مدیر عامل یا مدیر بازرگانی پاسخ داده شد.



نمودار ۱- مدل استویان و همکاران در زمینه عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی

۱-۲. مراحل اجرای فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

۱-۱-۲. ساختن سلسله مراتبی

اولین قدم در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، ایجاد یک نمایش گرافیکی از مسئله می باشد که در آن هدف، معیارها و گزینه ها

نشان داده می شوند. سلسله مراتبی یک نمایش گرافیکی از مسئله پیچیده واقعی می باشد که در رأس آن هدف کلی مسئله و در سطوح بعدی معیارها و گزینه ها قرار دارند.

۲-۱-۲. محاسبه وزن

در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی عناصر هر سطح نسبت به عنصر مربوطه خود در سطح بالاتر به صورت زوجی مقایسه و وزن آن‌ها محاسبه می‌گردد. که این وزن‌ها را وزن نسبی می‌نامیم. سپس با تلفیق وزن‌های نسبی، وزن نهایی هر گزینه مشخص می‌گردد که آن را وزن مطلق می‌نامیم.

این قضاوت‌ها توسط ساعتی به مقادیر کم بین ۱ تا ۹ تبدیل شده‌اند که در جدول (۱) مشخص گردیده‌اند.

جدول ۱. ترجیحات

مقدار عددی	ترجیحات (قضاوت شفاهی)
۹	کاملاً مرجح یا کاملاً مهمتر و یا کاملاً مطلوب تر
۷	ترجیح یا اهمیت یا مطلوبیت قوی
۵	ترجیح یا اهمیت یا مطلوبیت قوی
۳	کمی ترجیح یا اهمیت یا مطلوبیت قوی
۱	ترجیح یا اهمیت یا مطلوبیت یکسان
۲، ۴، ۶، ۸	ترجیحات بین فواصل فوق

وزن نهایی هر گزینه در یک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی از مجموع حاصل ضرب اهمیت معیارها در وزن گزینه‌ها به دست می‌آید. [۱۵]

۲-۱-۳. سازگاری سیستم

یک ماتریس ممکن است سازگاری ناسازگار باشد. در ماتریس‌های ناسازگار محاسبه مقدار ناسازگاری از اهمیت بالایی برخوردار است. در حالت کلی می‌توان گفت که میزان قبول ناسازگاری یک ماتریس یا سیستم، بستگی به تصمیم‌گیرنده دارد. اما ساعتی، عدد ۰/۱ را به عنوان حداقل قابل قبول ارائه می‌نماید.

۲-۲. تحلیل داده‌ها

جهت اولویت‌بندی عوامل، ابتدا می‌بایست معیارهایی که پاسخ‌دهندگان بر اساس آن‌ها و به تفکیک، عوامل را وزن دهی نموده‌اند، اولویت‌بندی شوند. [۱۶]

پس از رسم ماتریس در قطر آن اعداد یک قرار داده و برای پر کردن سایر درایه‌ها با توجه به اهمیت نسبی هر عامل نسبت به عامل دیگر (از دید تک‌تک افراد پاسخگو)، از داده‌های کمی به منظور پر کردن سایر درایه‌ها، استفاده می‌شود. پس از تکمیل ماتریس مقایسات زوجی اولیه از دید تک‌تک پرسش‌شونده‌ها، ماتریس فوق بهنجار (نرمالیزه) می‌شود. برای اینکار ابتدا اعداد هر ستون در ماتریس فوق با یکدیگر جمع و اعداد سطرهای هر ستون بر مجموع اعداد آن ستون تقسیم می‌شوند. به این ترتیب درصد اولویت نسبی هر یک از معیارها به دست می‌آید. با توجه به اینکه تعداد ۲۱ ماتریس مختلف برای این ۴ معیار وجود دارد، لذا AHP در ابتدا این ماتریس‌ها را به یک ماتریس واحد تبدیل می‌کند (AHP گروهی). به منظور ترکیب جداول مقایسات زوجی همه پاسخگویان، یکی از بهترین روش‌ها، استفاده از میانگین هندسی است. از آنجا که مقایسات زوجی، داده‌هایی به صورت "نسبت" ایجاد می‌کند و به علاوه معکوس بودن ماتریس مقایسه استفاده از این روش را بیشتر موجه می‌سازد، چرا که میانگین هندسی خاصیت معکوس بودن را در ماتریس مقایسات زوجی حفظ می‌کند. اگر فرض کنیم $a_{ij}^{(k)}$ مؤلفه مربوط به شرکت k ام برای مقایسه معیار نسبت به معیار باشد، میانگین هندسی برای مؤلفه‌های متناظر از رابطه (۱) محاسبه می‌شود:

$$\tilde{a}_{ij} = \left(\prod_{k=1}^n a_{ij}^{(k)} \right)^{1/n} \quad (1)$$

برای استخراج اولویت‌ها از ماتریس ترکیبی اعضا، از مفهوم نرمال سازی و میانگین موزون استفاده می‌شود. به این منظور با استفاده از رابطه (۲) اعداد ماتریس ترکیبی، نرمال می‌شوند.

$$-I_{ij} = \frac{\tilde{a}_{ij}}{\sum_{i=1}^m \tilde{a}_{ij}} \quad (2)$$

که در آن I_{ij} مؤلفه نرمال می‌باشد. با توجه به رابطه (۲) مقادیر نرمال شده ماتریس ترکیبی اعضا، به صورت زیر خواهد بود:

جدول ۲- مقادیر نرمال شده ماتریس ترکیبی اعضا خون

محیط	سازمان	محصول	مدیریت	کل نمونه
۴,۲۱۷	۲,۰۲۷	۲,۹۲۴	*	مدیریت
۱	۱	*	*	محصول
۱,۰۸۷	*	*	*	سازمان
*	*	*	*	محیط

پس از نرمالیزه کردن داده‌ها، از مقایسه حاصل میانگین موزون گرفته می‌شود که مقادیر حاصل از میانگین موزون نشان دهنده اولویت (درجه اهمیت) هر گزینه (معیار) می‌باشد.

جدول ۳. اولویت بندی معیارها با استفاده از نرم افزار Expert Choice

وزن معیارها	کل نمونه
۰,۴۹۴	مدیریت
۰,۱۶۷	محصول
۰,۱۸۹	سازمان
۰,۱۵۰	محیط

بنابراین با توجه به بررسی نظرات کل نمونه و نتایج نرم افزار، مشخص شد که رتبه و وزن معیارهای چهارگانه در نهایت به ترتیب عبارت‌اند از:

۱. عامل مدیریت با وزن ۰,۴۹۴
۲. عامل سازمان با وزن ۰,۱۸۹
۳. عامل محصول با وزن ۰,۱۶۷
۴. عامل محیط با وزن ۰,۱۵۰

به همین ترتیب سایر شاخص‌ها محاسبه و رتبه بندی می‌شوند که در این قسمت نتایج محاسبات اولویت بندی نهایی که با استفاده از ماتریس گروهی صورت گرفته است، نشان داده خواهد شد:

اولویت بندی شاخص‌های (زیر عامل‌ها) عامل مدیریت

طبق خروجی نرم افزار Expert Choice، عوامل مدیریتی به ترتیب زیر اولویت بندی می‌شوند:

۱. درک مدیر از صادرات با وزن ۰,۲۹۷
۲. تجربه بین المللی مدیر با وزن ۰,۲۸۷
۳. شناخت مدیر از تجارت بین الملل با وزن ۰,۲۲۰
۴. تسلط مدیر به زبان خارجی با وزن ۰,۱۱۹
۵. شناخت مدیر از تجارت الکترونیک با وزن ۰,۰۷۷

اولویت بندی شاخص‌های (زیر عامل‌ها) عامل سازمان

طبق خروجی نرم افزار Expert Choice، عوامل سازمانی به ترتیب زیر اولویت بندی می‌شوند:

۱. نیروی انسانی ماهر در تولید و صادرات با وزن ۰,۳۱۵
۲. برنامه ریزی استراتژیک برای فعالیتهای صادراتی و هدف گذاری صادراتی با وزن ۰,۱۸۹
۳. منابع مالی با وزن ۰,۱۵۴
۴. فعالیتهای تحقیقاتی در مورد بازارهای فرامرزی با وزن ۰,۱۵۳

اولویت بندی شاخص‌های عامل محصول

طبق خروجی نرم افزار Expert Choice، شاخص‌های مربوط به عامل محصول به ترتیب زیر اولویت بندی می‌شوند:

۱. عوامل تولید مناسب با وزن ۰,۳۳۸
۲. قیمت گذاری رقابتی با وزن ۰,۲۳۸
۳. بسته بندی با وزن ۰,۲۰۷
۴. منحصربه فرد بودن محصول با وزن ۰,۱۱۴
۵. کمیت تولید با وزن ۰,۰۷۲

اولویت بندی شاخص‌های عامل محیط

طبق خروجی نرم افزار Expert Choice، عوامل محیطی به ترتیب زیر اولویت بندی می‌شوند:

۱. موانع تجاری با وزن ۰,۲۰۱
۲. محیط سیاسی-قانونی با وزن ۰,۱۹۳
۳. میزان تقاضا در بازارهای خارجی با وزن ۰,۱۸۶
۴. سیستم بانکی و محیط اقتصادی با وزن ۰,۱۸۴

۵. سیستم حمل و نقل با وزن ۰,۰۹۸

۶. سیاست‌های حمایتی تشویقی دولت با وزن ۰,۰۷۵

۷. فشارهای رقابتی با وزن ۰,۰۶۳

جمع‌بندی و ملاحظات

همانطور که ملاحظه گردید، از بین عوامل کلیدی موفقیت در صادرات سنگ تزئینی عامل مدیریت با اختلاف زیادی با دیگر عوامل دارای بالاترین درجه اهمیت می‌باشد که این امر نشان دهنده نقش کلیدی و تأثیرگذار مدیریت در سازمان می‌باشد. بنابراین در صورتیکه همه موارد مورد نیاز جهت موفقیت محیا باشد و منابع لازم نیز در دسترس، بودن وجود مدیریت صحیح سازمان به هدف مورد نظر نمی‌رسد.

در این قسمت از بین کلیه شاخص‌ها به توضیح ده شاخص برتر طبق اولویت‌بندی انجام شده می‌پردازیم:

از بین کلیه شاخص‌های مؤثر بر موفقیت صادرات سنگ تزئینی ادراک مدیر از صادرات و تعهد به آن دارای بالاترین درجه اهمیت بوده است. چرا که ادراک مدیر از صادرات در واقع دربرگیرنده کلیه مفاهیم صادرات بوده، بنابراین می‌توان گفت هنگامیکه مدیر درک درستی از صادرات داشته باشد، می‌تواند هدف‌گذاری درستی برای سازمان انجام دهد و کارکنان را در مسیر درستی هدایت نموده و اقدامات درستی در این زمینه انجام می‌دهد. در اینصورت مدیر استراتژی صادرات محور تدوین نموده و برنامه‌ریزی صادرات در اولویت‌های سازمان قرار می‌گیرد. در اینصورت سازمان به صادرات متعهد شده که این امر مقدمه و گام نخست در امر موفقیت در صادرات و پیش زمینه و عامل اساسی و پایه‌ای صادرات در هر سازمان می‌باشد.

پس از این عامل، عوامل تجربه بین‌المللی مدیر، شناخت مدیر از تجارت بین‌الملل با ضرایب اهمیت بالایی در اولویت‌های دوم و سوم عوامل کلیدی موفقیت در صادرات سنگ تزئینی به حساب می‌آیند و پس از آنها نیز تسلط مدیر به زبان خارجی قرار دارد. همانطور که ملاحظه می‌گردد به دلیل اینکه رأس هرم در هر سازمان، مدیریت قرار دارد بنابراین بسیاری از تصمیمات، پیشرفت‌ها یا عقب ماندگی‌ها سودآوری بالا یا در مقابل ضرر و زیان زیاد و حتی ورشکستگی، ارتباط مستقیمی با مدیریت و ویژگی‌های مدیر دارد. در

اولویت‌بندی نهایی

به این ترتیب اولویت‌بندی نهایی عوامل با استفاده از نرم افزار Expert Choice به صورت جدول (۴) می‌باشد:

جدول ۴ - اولویت‌بندی نهایی

رتبه نهایی	وزن نهایی هر شاخص	زیر شاخص‌ها	عوامل اصلی
۱	۰,۱۴۱	درک مدیر از صادرات و تعهد به آن	مدیریت
۲	۰,۱۳۶	تجربه بین‌المللی مدیر	
۳	۰,۱۰۴	شناخت مدیر از تجارت بین‌الملل	
۴	۰,۰۶۶	تسلط مدیر به زبان خارجی	
۱۲	۰,۰۳۷	شناخت مدیر از تجارت الکترونیک	
۵	۰,۰۵۴	عوامل تولید مناسب	محصول
۱۱	۰,۰۳۸	قیمت‌گذاری رقابتی	
۱۳	۰,۰۳۳	بسته بندی	
۱۵	۰,۰۲۳	منحصر به فرد بودن محصول	
۱۹	۰,۰۱۱	کمیت تولید	
۶	۰,۰۴۸	نیروی انسانی ماهر در تولید و صادرات	سازمان
۱۴	۰,۰۲۹	برنامه‌ریزی استراتژیک برای فعالیتهای صادراتی	
۱۴	۰,۰۲۹	هدف‌گذاری صادراتی	
۱۵	۰,۰۲۳	فعالیت‌های تحقیقاتی در مورد بازارهای فرامرزی	
۱۵	۰,۰۲۳	منابع مالی کافی و مناسب	
۷	۰,۰۴۳	موانع تجاری	محیط
۸	۰,۰۴۱	محیط سیاسی-قانونی	
۹	۰,۰۴۰	میزان تقاضا در بازارهای خارجی	
۱۰	۰,۰۳۹	سیستم بانکی و محیط اقتصادی	
۱۶	۰,۰۲۱	سیستم حمل و نقل	
۱۷	۰,۰۱۶	سیاست‌های حمایتی تشویقی دولت	
۱۸	۰,۰۱۴	فشارهای رقابتی	

واقع پس از تدوین استراتژی صادرات محور در سازمان و تعهد سازمان به صادرات، مدیر با تجربه‌های خود می‌تواند سازمان را در هر شرایطی در جهت هدف مورد نظر هدایت کند. همچنین این شناخت مدیر از تجارت بین‌الملل است که می‌تواند سازمان را در جهت مناسب با توجه به شناخت از محیط هدایت نماید.

اولویت بعدی عوامل تولید مناسب می‌باشد که در جایگاه پنجم اهمیت قرار دارد. زمانی که یک شرکت از اولویت‌ها و برتری‌های محصولش آگاه است، با اطمینان بیشتری محصول را صادر می‌کند. واضح است که عوامل تولید که منجر به تولید محصول با کیفیت می‌شوند در ارتباط مستقیم با مصرف کننده خارجی و انتخاب محصول از سوی وی می‌شوند. همچنین برخورداری محصولات از استانداردهای بین‌المللی و لازم جهت فروش در بازار هدف و عامل تنوع محصولات صادراتی، همگی در گروه عوامل مهم و مؤثر بر انتخاب مصرف کنندگان خرد و کلان می‌باشند.

عامل بعدی عامل نیروی انسانی ماهر در تولید و صادرات می‌باشد. به طور کلی رسیدن به اهداف سازمان در گروهی توانایی نیروی انسانی در انجام امور محوله است. نیروی انسانی به عنوان یکی از مهمترین عوامل در پیشبرد و ارتقای بهره‌وری سازمانها محسوب می‌شود. در یک سازمان، عوامل انسانی بیش از سایر عوامل در نگهداری و گسترش سطح عملکرد و تکمیل مأموریت سازمان نقش دارد، لذا سرمایه‌گذاری در حوزه‌های شناخت استعدادها، انتخاب و بکارگیری نیروهای انسانی شایسته نقش بسزایی در ارتقای سازمان و همچنین ارتباط مستقیم با کیفیت محصول تولید شده و در نهایت صادرات محصول مورد نظر خواهد داشت. در صنعت سنگ نیز توانمندی کارکنان هم در قسمت تولید و هم در بخش فروش و بازرگانی بسیار حائز اهمیت است. مهارت کارکنان در تولید علاوه بر کیفیت سنگ‌ها در متمایز شدن محصولات در خصوص سنگ‌های کار شده بسیار تأثیرگذار است.

عامل بعد موانع تجاری در صادرات است که در جایگاه هفتم اهمیت قرار گرفته است. موانع تجاری یا به بیان دیگر محدودیت‌های غیر تعرفه‌ای تجاری هرگونه مقرراتی به غیر از حقوق گمرکی سنتی که توسط دولت‌ها برای محدود کردن واردات از دیگر کشورها یا صادرات به دیگر کشورها اعمال می‌شود گفته می‌شود، مانند تحریم‌ها سهمیه‌های واردات، صدور مجوز تعرفه متغیر، بازرگانی دولتی، برچسب زدن‌های غیر ضروری یا اضافی مثال‌هایی از انواع محدودیت‌های غیر تعرفه‌ای تجاری هستند. متأسفانه در سال‌های اخیر در کشور ما نیز برخی از این موانع مانند تحریم‌ها اتفاق افتاده است که تأثیر مستقیم بر صادرات سنگ داشته است. به دلیل وجود این تحریم‌ها بازرگانان و تجار فعال در این صنعت با مشکلاتی در خصوص سیستم بانکی یا حمل و نقل و ... مواجه شدند که منجر به از دست دادن برخی بازارها یا کاهش فعالیت در آنها شد. وضع عوارض ۷۰ درصدی بر صادرات سنگ کار نشده نیز یکی دیگر از مشکلات صادرکنندگان در سال‌های اخیر بوده است که البته موقتی بود اما نارضایتی و بی‌اعتمادی مشتریان خارجی را به دنبال داشت.

اولویت هشتم مربوط به عامل محیط سیاسی-قانونی می‌باشد که این عامل هم در خصوص کشور صادرکننده و هم در خصوص کشور وارد کننده حائز اهمیت می‌باشد. اگر بازار هدف دارای محیط سیاسی-قانونی امن و با ثباتی باشد به یک بازار مناسب برای صدور محصول تبدیل می‌شود، در غیر اینصورت در بسیاری از موارد نظیر سیستم بانکی، حمل و نقل و ... مشکل ساز می‌باشد. همچنین در خصوص کشور صادر کننده وجود چنین محیطی جهت انجام تعهدات لازم است. لذا دولت‌ها برای داشتن روابط بازرگانی و تجاری بین‌المللی، مجبور به فراهم آوردن شرایط امن و قابل قبولی هستند.

عامل بعدی عامل میزان تقاضا در بازارهای خارجی می‌باشد که در درجه نهم اهمیت قرار گرفته است. میزان عرضه و تقاضا در بازار همواره بر قیمت سنگ‌های تزئینی تأثیر فراوانی داشته است. بنابراین در کنار توجه به عامل تقاضا

منابع

- آذر. عادل، رجب زاده. علی، تصمیم‌گیری کاربردی (رویکرد M.A.D.M)، انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۱.
- بابایی زکیلی. محمدعلی، "بازاریابی بین‌المللی"، انتشارات سمت، ۱۳۷۸.
- بلوریان تهرانی. محمد، فهیمی فر. جمشید، "تعیین بازارهای هدف سنگ‌های تزئینی" انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای وزارت بازرگانی، ۱۳۸۱.
- پیرس. جان، رایبسون. ریچارد، مترجم: خلیلی شورینی، سهراب "برنامه استراتژیک" انتشارات یادواره، ۱۳۷۶.
- توسعه نگاه صادراتی به سنگ ایران، ماهنامه دنیای سنگ، شورای سیاست گذاری: هیأت مدیره انجمن سنگ ایران، شماره ۲۳.
- حافظ نیا. محمدرضا، "مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی"، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ چهاردهم، ص ۵۰-۲۶، ۱۳۸۷.
- خاکی. غلامرضا، "روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه نویسی"، انتشارات بازتاب، ص ۱۸۰-۲۹۸، ۱۳۸۹.
- فتحی. یحیی، "شناسایی مزیت‌های نسبی و اولویت‌بندی بازارهای هدف صادراتی سنگ‌های تزئینی ایران"، پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۲۲، ۱۳۸۱.
- فهیمی فر. جمشید، "بازار جهانی سنگ‌های تزئینی و سهم صادراتی ایران" انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای وزارت بازرگانی، ۱۳۷۶.
- قدسی پور. سید حسن، "مباحثی در تصمیم‌گیری چند معیاره، فرآیند تحلیل سلسله مرتبی AHP"، انتشارات دانشگاه امیرکبیر، ۱۳۸۵.
- مومنی. منصور، شریفی سلیم. علیرضا، "مدل‌ها و نرم افزارهای تصمیم‌گیری چند شاخصه"، ص ۱-۶۸، ۱۳۹۱.
- Alb aum, G. Strandsco, J. Duerr. E. (2004). "International Marketing And Export Management", Addison-Wesley, Workingham.
- Bal douf. Artur And Cravens. David W, And Wanger. Udo (2002), Examining Determinants Of Export Performance In Small Open Economies, Journal Of World Business, Vol 35, Issue 1.
- Bilkey, Warren J. (2005), "An Attempted Integration Of The Literature On The Export Behavior Of Firms". Journal Of International Business Studies 9(1).
- Cav usgil . Tammer, Jacob Naor. (1987), "Firm Man agement Characteristics As Discriminators Of Exp ort Marketing Activity". Joufrnal Of Business Research 15.
- Czi nkota, M.R. (1996) . "Why National Export

در بازارهای هدف باید میزان حضور رقبا و قیمت‌های رقابتی نیز توجه داشت. همچنین صادرکنندگان باید به مفهوم بازاریابی و ایجاد تقاضا در محیط توجه لازم را داشته باشند. شایان ذکر است در خصوص سنگ‌های تزئینی به دلیل بالا بودن تقاضای داخلی قسمت مهمی از تولید سنگ به مصرف داخلی می‌رسد.

عامل دهم عامل سیستم بانکی و محیط اقتصادی می‌باشد. سیستم بانکی نقش مهمی در تجارت بر عهده دارد و اساساً نقش رابط و برقرارکننده اعتماد را بین طرف‌های تجاری بر عهده دارد. وجود ضعف در سیستم بانکی مانع بزرگی بر سر راه صادرات است. به طور کلی می‌توان گفت صادرات مترادف با رقابت است و اعتبارات بعد از هزینه‌های تولید و کیفیت، جوهره این رقابت هستند. توسعه سیستم‌های مالی پیش نیاز توسعه صادرات سنگ بوده و با توسعه سیستم‌های مالی می‌توان زمینه‌های جهش صادراتی را فراهم کرد.

پی‌نوشت

۱. فورد و لئونیدو، ۱۹۹۱: ص ۳۲-۳
 ۲. حقیقی، فیروزیان و مجد، ۱۳۷۸، ص ۵ و ۶.
 ۳. ماوریجیناس و همکاران، ۲۰۰۸؛ ص ۶۳۹.
 ۴. آبی و استیلر، ۱۹۸۹؛ کریستیانسن و همکاران، ۱۹۸۷.
 ۵. رابرتسون و چتی، ۲۰۰۰.
 ۶. کاتسیکاس و پی یرسی، ۱۹۹۰.
 ۷. کریستینس و همکاران، ۱۹۸۷.
 ۸. مدسون، ۱۹۸۹.
 ۹. مادسون، ۱۹۸۹.
 ۱۰. جانسون و والته، ۱۹۹۰.
 ۱۱. آلباوم و همکاران، ۱۹۹۴.
 ۱۲. دانیل ۱۹۶۱ و راکارت ۱۹۷۹.
 ۱۳. یحیی فتحی، ۱۳۸۱.
 ۱۴. حافظ نیا، ۱۳۸۷.
۶. بررسی‌های بازرگانی شماره ۸۴ و ۸۵ - مرداد و شهریور، مهر و آبان ۱۳۹۶

Leonidou, Leonidas C, Katsikeas, Constantine S, Samiee, Saeed (2002), Marketing Strategy Determinants Of Export Performance, A Meta Analysis, Journal Of Business Research, No. 55, P 51-67.

Madson, Tage Koed. (1989), "Successful Export Marketing Management Some Empirical Evidence" International Marketing Review 6(4).

Mavrogiannis .Miltiadis, Bourlakis. Michael A, Dawson Philip J, Ness. Mitchell R. (2008), Assessing Export Performance In The Greek Food And Beverage Industry, British Food Journal, Vol. 110, No. 7, P 638-654.

Robertson. Christopher, Chetty. Sylvie K . (2000), A Contingency-Based Approach To Understanding Export Performance, International Business Review, No. 9, P 211-235.

Www.Commerce.Nic.In

Www.Halldata.Com

Www.Immcarara.Com

Www.Indexmundi.Com

Www.Marmaronet.Com

Www.Ngu.No

Promotion?", International Trade Forum, Vol. 2.

Dagdeviren .M, Yavuz.S , Kilinc.N , Weapon, (2007), "Assessment Indicators To Determine Important Export Companies In The Petrochemical Industry With The Dea, Ahp Environment", Expert Systems With Applications, Accepted Manuscript.

Destination International Marketing Review. Emerald Group Publishing Limited, Vol. 21, No. 6, P. 537.

Freund, Y (1998), "Critical Success Factor", Planning Review. No. 4.

Guan, J, Ma. N. (2003), Innovative Capability And Export Performance Of Chinese Firms, Technovation, No. 23, P 737-747.

Hsin-Hug Wu, Yung-Tai Tang, "A Case Of Applying Importance-Performance Analysis In Identifying Key Success Factors To Develop Marketing Strategies" Research Note, Published Online: 17 July 2009.

Ketelhöhn .Werner, "What Is A Key Success Factor?" Original Research Article European Management Journal, Volume 16, Issue 3, June 1998, Pages 335-340.

Koksal, M.H. (2008). How Export Marketing Research Affects Company Export Performance. Marketing Intelligence And Planning 416-430.

