



## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر تشکیل هاب صادراتی در صنعت لبنیات کشور

فروغ عسکری\* (الف)، کبری حسین پور (ب)

الف: کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بین الملل، دانشگاه پیام نور  
ب: کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بین الملل، دانشگاه پیام نور

### چکیده

تشکیل هاب صادراتی یا قطب صادراتی نقش مهمی در رشد و شکوفایی اقتصاد کشور دارد. صنایع لبنی کشور نیز پتانسیل بالایی برای تبدیل شدن به یک هاب صادراتی دارند. نیز این مطالعه با رویکردی کاربردی صورت گرفته است و از منظر روش گردآوری داده‌ها یک تحقیق پیمایشی-توصیفی محسوب می‌شود. ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه مقایسه زوجی است. روایی پرسشنامه با روش اعتبار محتوایی ارزیابی شده است و پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از نرخ ناسازگاری بررسی شده است. جامعه آماری این مطالعه خبرگان اتاق بازرگانی کشور می‌باشند و در نهایت هشت نفر به صورت هدفمند و با استفاده از روش‌های غیراحتمالی در این مطالعه شرکت کردند. برای تحلیل داده‌ها از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است. نتایج نشان داد عوامل موثر بر هاب صادراتی در صنعت لبنیات کشور عبارتند از: محیطی، مدیریتی، سازمانی، محصول و استراتژی‌های بازرگانی. برای هر یک از عوامل اصلی زیرمعیارهایی شناسایی شده است. در این میان معیار استراتژی‌های بازرگانی از بیشترین اولویت برخوردار است.

واژگان کلیدی: هاب صادراتی، صادرات، صنعت لبنیات، سیاست‌های بازرگانی و تجاری

## مقدمه

ارزیابی عوامل موثر بر تشکیل هاب صادراتی یکی از مباحث مهم در مدیریت بازاریابی بین‌المللی است. به نظر می‌رسد نوآوری فنی و نوآوری سازمانی دو عنصر کلیدی در موفقیت تشکیل هاب صادراتی در بازارهای بین‌المللی می‌باشند. افزایش جمعیت کشور، کاهش قدرت خرید درآمدهای نفتی و مهمتر از همه پایان‌پذیر بودن منابع نفت، مدت‌ها است که سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان کشور را به این باور رسانده است که توسعه صادرات غیرنفتی و رهایی از اقتصاد تک محصولی نفت، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (اتیوکورولا، ۲۰۱۷). این واقعیت که کشورهای تازه صنعتی شده عمدتاً از طریق استراتژی توسعه صادرات و نفوذ در بازارهای جهانی، موفق به حفظ و تقویت رشد مداوم اقتصادی خود شده‌اند، بسیار واضح و مبرهن است. در کشور ما شرکت‌های لبنیات به علت بهره‌گیری از تجهیزات جدید، نیروهای تحصیلکرده و زیرساخت‌های نسبتاً مناسب در این حوزه، این امکان را دارند که بتوانند با نفوذ در بازارهای خارجی زمینه را برای فعالیت‌های جهانی فراهم نمایند. ایده‌های نوآورانه این شرکت‌ها می‌تواند بخش‌های مختلفی از بازار هدف را در کشورهای مختلف جلب نماید (کانگ و همکاران، ۲۰۱۹).

وجود هاب‌های صادراتی نقش مهمی در رشد و شکوفایی اقتصاد هر کشوری دارد. منظور از هاب صادراتی همان قطب صادراتی است بنابراین برای فهم بهتر این مقوله نخست باید تعریف روشنی از صادرات وجود داشته باشد. صادرات شناخته‌شده‌ترین راهکار فراروی شرکت‌ها برای شروع فعالیت‌های بازاریابی بین‌المللی است. یکی از مهم‌ترین دلایل این امر این است که صادرات در مقایسه با سایر روش‌های بین‌المللی شدن به منابع کمتری نیاز دارد. کشورهای مختلف، شرکت‌های خود را به صادرات تشویق می‌کنند زیرا این فعالیت مهم، اشتغال را در داخل کشور آن‌ها افزایش، وضعیت رقابتی را توسعه و درآمدهای ارزی را بهبود می‌بخشد (وایپاکونه و همکاران، ۲۰۱۹). دولت‌ها به دلیل فشار رقابتی و علاقه‌مندی به رشد و توسعه اقتصاد ملی، تلاش‌های فراوانی را جهت افزایش صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط دارند. ورود به بازار اقتصاد جهانی، استفاده از پتانسیل‌های شرکت‌های کوچک و متوسط، عضویت در سازمان تجارت جهانی و ایجاد تنوع در اقلام صادراتی، یکی از ضروریات توسعه اقتصادی کشورها می‌باشد (رابرت و همکاران، ۲۰۱۸). در عصر حاضر، بخش عمده‌ای از توان اقتصادی ملل برای تسلط بر بازارهای منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای در گرو کسب دانش و فناوری و به کارگیری آن در خلق محصولاتی متنوع و هماهنگ با نیاز کنونی جهان است. استفاده از فناوری در تولید و صادرات، موجب افزایش قدرت رقابت‌پذیری و افزایش سهم در بازار جهانی می‌گردد (گورگ و همکاران، ۲۰۱۷). شناسایی و فهم عوامل زیربنایی تشکیل هاب صادراتی یک عرصه حیاتی از تحقیقات هم در جوامع آکادمیک، هم در صنعت و هم در سیاست است. عملکرد موفقیت‌آمیز صادرات برای کامیابی ملی و موفقیت صنایع ملی حیاتی و تعیین‌کننده است. از این منظر تشکیل هاب صادراتی به عنوان یک بحث کلان همیشه مدنظر بوده است (لواندوفسکا و همکاران، ۲۰۱۶).

پژوهشگران بر اهمیت صادرات در اقتصاد جهانی تاکید زیادی دارند و آن را ساده‌ترین و عمومی‌ترین راه برای ورود به عرصه بین‌المللی می‌دانند. صادرات به شرکت‌ها اجازه بازنمایی ظرفیت‌های بالقوه، افزایش کارایی و به تبع آن افزایش سودآوری را می‌دهد. علی‌رغم حجم زیاد مطالعاتی که در زمینه روابط عملکرد-نوآوری صورت گرفته است، بیشتر مطالعات پیشین بطور عمده بر نوآوری‌های مبتنی بر فناوری تاکید داشته‌اند. از منظر نوآوری‌های سازمانی عموماً مغفول مانده است و بر تاثیر این جنبه از نوآوری بر تشکیل هاب صادراتی شرکت تاکید چندانی صورت نگرفته است (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۹). نوآوری از جمله عوامل زیربنایی در

توسعه صادرات و بهبود تشکیل هاب صادراتی است. نوآوری را به صورت کلی به دو دسته نوآوری فنی و غیر فنی (مدیریتی یا سازمانی). تقسیم‌بندی می‌کنند. مطالعات متعدد در حوزه‌های آکادمیک و صنایع حاکی از آن بوده است که تشکیل هاب صادراتی معمولاً با استفاده از رویکرد شاخص واحد، اندازه‌گیری می‌شود و فروش‌های صادراتی، رشد فروش‌های صادراتی، سودهای صادراتی و شدت صادرات بیشترین شاخص‌های معمول مورد استفاده هستند. با وجود این، مدارک و دلایل زیادی وجود دارد که تشکیل هاب صادراتی به عنوان یک ساختار چند وجهی مورد توجه قرار گرفته است و نباید توسط یک شاخص واحد اندازه‌گیری شود. بنابراین شرکت‌ها برای توسعه صادرات خود و بهبود عملکرد در حوزه صادرات می‌توانند بر جنبه‌های مختلفی تأکید نمایند. بر این اساس می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد شرکت‌های لبنیات برای موفقیت در عرصه‌های بین‌المللی و رشد در بازارهای جهانی باید عوامل متعددی را شناسایی کرده و مورد مذاکره قرار دهند. از سوی دیگر تا کنون پژوهشی جهت ارزیابی عوامل موثر بر تشکیل هاب صادراتی در صنعت لبنیات کشور صورت نگرفته است لذا انجام این پژوهش ضروری است و از نتایج آن می‌توان برای شکوفایی اقتصادی و موفقیت در عرصه بین‌المللی استفاده کرد. فضای رقابتی بسیار شدیدتر شده است و شرکت‌های لبنیاتی نیز براساس گذشت زمان از تجارب بالاتری برخوردار شده‌اند. در این مطالعه به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر تشکیل هاب صادراتی در صنعت لبنیات کشور پرداخته شده است.

### مبانی نظری پژوهش

صادرات غیر نفتی به عنوان یک عنصر موثر و کلیدی در توسعه اقتصادی کشور محسوب می‌شود و بر آمادگی زیرساخت‌های لازم جهت بکارگیری استراتژی‌های صادراتی مناسب برای آن تأکید گردیده است. توسعه صادرات غیر نفتی و ورود به بازارهای جهانی و حفظ شرایط ماندگاری در آن حاصل نمی‌شود مگر با ایجاد یک راهبرد مشخص و پایدار صادراتی، انجام وظیفه هر کدام از دستگاه‌های اجرایی مرتبط با امر صادرات و همچنین ایجاد آمادگی فرهنگی تولید بهترین کالا برای صادرات در جامعه. تشکیل هاب صادراتی عبارتست از نتایج حاصل شده برای شرکت از فروش‌های بین‌المللی. نتایج شامل جنبه‌های استراتژیک و مالی عملکرد می‌شوند و همچنین باید یک افق زمانی برای دربرگیری تغییرات را شامل شود.

بیشتر تحقیقات گذشته برای سنجش تشکیل هاب صادراتی از فروش‌های صادراتی استفاده کرده‌اند که به جنبه مالی مرتبط است. علاوه بر این مشکل که به محتوا اشاره دارد مشکلات دیگر مرتبط است به اینکه چگونه تشکیل هاب صادراتی سنجیده خواهد شد (مانیا و ریبر، ۲۰۱۹). مطالعات زیادی در این زمینه به شناسایی عوامل داخلی و خارجی که عملکرد و رفتار شرکت را در بازارهای صادراتی تحت تأثیر قرار می‌دهند پرداخته‌اند (بانجک و فرتو، ۲۰۱۶). برخی محققین عوامل موثر بر تشکیل هاب صادراتی را به دو گروه عوامل داخلی و عوامل خارجی تقسیم نموده‌اند و برخی دیگر آن‌ها را در قالب عوامل قابل کنترل و غیرقابل کنترل در آورده‌اند (لو و همکاران، ۲۰۱۶).

عوامل تعیین‌کننده درونی، بر اساس تئوری مبتنی بر منابع موجه و عوامل تعیین‌کننده خارجی بر تئوری ساختار صنعت بنیان نهاده شده است. تئوری مبتنی بر منابع، شرکت را به عنوان یک بسته ویژه از منابع قابل لمس و غیر قابل لمس تصور می‌کند ( دارایی ها، شایستگی ها، فرآیندها، ویژگی های مدیریتی، اطلاعات و دانش ) که در کنترل شرکت بوده و شرکت را توانا می‌سازد که استراتژی ها را به منظور بهبود بخشیدن به کارایی و اثربخشی خود طراحی و اجرا کند. این تئوری، عوامل تعیین‌کننده تشکیل هاب صادراتی استراتژی

شرکت را منابع داخل سازمان می‌داند. در مقابل، تئوری ساختار صنعت معتقد است، این عوامل خارجی هستند که استراتژی و عملکرد را تعیین می‌کنند. تئوری مذکور بیان می‌کند که محیط‌های خارجی فشارهایی را بر شرکت تحمیل می‌کند که شرکت برای باقی ماندن و پیشرفت باید پاسخ مناسبی به این فشارها بدهد. بر طبق تئوری ساختار صنعت عوامل خارجی و استراتژی صادراتی شرکت عوامل تعیین‌کننده تشکیل هاب صادراتی هستند. مطالعاتی که اکثراً بر روی عوامل قابل کنترل به عنوان عوامل تعیین‌کننده تشکیل هاب صادراتی تمرکز کرده‌اند، فرضشان بر این است که مدیران می‌توانند تشکیل هاب صادراتی شرکت را جهت بدهند. در مقابل مطالعاتی که منحصراً بر روی عوامل غیر قابل کنترل تمرکز دارند اساساً یک دید جبرگرایانه درباره صادرات را توصیف می‌کنند (دسکوتس و والیسر، ۲۰۱۸). در ادامه به تعدادی از پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه شناسایی عوامل موثر بر تشکیل هاب صادراتی اشاره می‌شود:

استراتژی بازاریابی صادراتی یکی از عوامل کلیدی اثرگذار بر تشکیل هاب صادراتی است. سایر عوامل موثر بر تشکیل هاب صادراتی عبارتند از ویژگی‌های خاص شرکت، ویژگی‌های محصول و ویژگی‌های بازار صادراتی. مدل مذکور بیان می‌کند که استراتژی آمیخته بازاریابی فعالیت صادراتی، توسط عوامل داخلی و خارجی تعیین می‌گردد. تشکیل هاب صادراتی، بوسیله استراتژی آمیخته بازاریابی اتخاذ شده، ویژگی‌های شرکت و ویژگی‌های محیط صادراتی شامل مشتری، رقابت، محیط سیاسی-قانونی بازار صادراتی، قابلیت دستیابی به کانال‌های توزیع و اقبال مشتری می‌شوند و استراتژی آمیخته بازاریابی شامل تصمیم برای یکسان‌سازی یا تطبیق آمیخته بازاریابی می‌شود. عوامل موثر بر تشکیل هاب صادراتی در قالب ۵ گروه ویژگی‌های مدیریتی، عوامل سازمانی، نیروهای محیطی، هدف‌گذاری صادراتی و عناصر استراتژی بازاریابی صادراتی و ۱۶ زیرگروه طبقه‌بندی شده‌اند. پس از مطالعه پژوهش‌های انجام شده و ترکیب مدل‌های ارائه شده به منظور دستیابی به مدلی جامع‌تر و درخور شرایط فعلی صنعت لبنیات کشور، در این پژوهش عوامل موثر بر تشکیل هاب صادراتی در پنج گروه به شرح جدول ۱ شناسایی شدند:

جدول ۱- طبقه‌بندی عوامل موثر بر تشکیل هاب صادراتی

| معیار                 | زیر معیار  |
|-----------------------|--|
| محیطی                 | عوامل فرهنگی-اجتماعی؛ سیاسی؛ جمعیت‌شناختی؛ شدت رقابت؛ قابلیت دستیابی به کانال‌های توزیع  |
| مدیریتی               | انگیزه‌های مدیریت؛ شایستگی‌های مدیریتی؛ تسلط به زبان خارجی؛ آشنایی با صادرات؛ سطح تحصیلات؛ ریسک‌پذیری؛ هوش هیجانی؛ مهارت ارتباط و مذاکره   |
| سازمانی               | ساختار سازمانی؛ اندازه شرکت؛ مدت زمان تجربه صادراتی؛ وسعت و دامنه صادرات؛ منابع انسانی؛ هدف‌گذاری؛ سطح فناوری  |
| محصول                 | انطباق قیمت‌گذاری؛ خدمات به مشتری؛ گارانتی؛ مزیت محصول؛ جدید و منحصر به فرد بودن محصول؛ انطباق (سازگاری) محصول؛ آمیختگی (تطابق) نام و محصول  |
| استراتژی‌های بازرگانی | محرك‌های صادراتی؛ مشکلات و مسائل صادرات؛ مزیت‌های رقابتی؛ کانال صادرات مستقیم؛ سیاست‌های ترویجی؛ واحد مجزای صادراتی؛ ورود به بازار خارجی و انتخاب مشتری؛ بازدیدهای منظم از بازارهای صادراتی؛ استفاده از تحقیقات بازاریابی صادراتی؛ برنامه ریزی و کنترل صادراتی |

شناسایی عوامل موثر بر تشکیل هاب صادراتی صنعت لبنیات و تعیین درجه اهمیت هر یک از عوامل گامی است موثر برای بررسی نقاط قوت و ضعف موجود به منظور تقویت صادرات تجهیزات لبنیات. همانگونه که نشان داده شد، تحقیقات مختلفی در زمینه شناسایی عوامل موثر بر تشکیل هاب صادراتی صورت گرفته است. در هر کدام از این تحقیقات، متغیرهایی ارائه شده اند که به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر تشکیل هاب صادراتی موثر بوده اند. در این پژوهش سعی خواهد شد تا با استفاده از مدل مفهومی ارائه شده، و رتبه بندی معیارها و زیر معیارهای موجود در آن، شرایطی را جهت بهبود وضعیت صادرات صنعت لبنیات کشور ایجاد شود.

### روش پژوهش

این پژوهش براساس هدف یک پژوهش کاربردی است که برای شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر تشکیل هاب صادراتی در صنعت لبنیات کشور انجام شده است. همچنین براساس ماهیت و بازه روش گردآوری داده‌ها در دسته مطالعات توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. گام نخست این پژوهش به صورت مطالعه میدانی انجام شده است. به این ترتیب که برای تعیین شاخص‌های موثر بر تشکیل هاب صادراتی جهت افزایش صادرات، ضمن مطالعه منابع موجود داخلی و خارجی مرتبط با موضوع تشکیل هاب صادراتی، با تعدادی از اعضای اتحادیه‌های مختلف صنعت لبنیات و کارشناسان و متخصصان صنایع لبنی در اتاق بازرگانی کشور، مصاحبه حضوری صورت گرفت. پس از گردآوری داده‌های اولیه در زمینه عوامل موثر توسعه صادرات لبنیات، طی جلسه‌ای در محل اتحادیه تولیدکنندگان و صادرکنندگان لبنیات و با حضور اعضای عالی این اتحادیه، شاخص‌های شناسایی شده، ارزیابی و اعتبارسنجی گردید.

برای شناسایی عوامل مستخرج از ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های انجام شده از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. برای انجام رتبه بندی عوامل از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است. خبرگان این مطالعه شامل ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه، ۲۰ نفر از اعضای اتحادیه تولیدکنندگان و صادرکنندگان صنعت لبنیات و ۱۰ نفر از مدیران باتجربه صنعت لبنیات می‌باشند. براساس دیدگاه خبرگان وزن هر یک از شاخص‌ها محاسبه گردید. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزارهای LISREL و Expert Choice انجام شده است.

### فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی

این روش یکی از کارآمدترین روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است و توسط توماس ساعتی مطرح شد. در این روش برای تعیین وزن عناصر ابتدا مجموعه عناصر به معیارها و زیرمعیارهایی تقسیم شده و درخت تصمیم‌گیری تشکیل می‌شود. سپس عناصر هر خوشه به باید به صورت زوجی باهم مقایسه شوند. بطور کلی اگر در یک خوشه  $n$  عنصر وجود داشته باشد تعداد مقایسه‌های زوجی لازم  $n(n-1)/2$  خواهد بود. زمانیکه ماتریس مقایسه زوجی تشکیل شد قطر اصلی ماتریس یک خواهد بود و عناصر زیر قطر اصلی نیز معکوس مقادیر بالای قطر اصلی می‌باشد. برای مقایسه زوجی عناصر نیز از طیف نه درجه ساعتی (جدول ۱) استفاده می‌شود. سپس میانگین هندسی عناصر هر سطر محاسبه می‌شود. برای نرمال کردن اوزان و تعیین وزن عناصر هر خوشه از روش خطی استفاده می‌شود. در نهایت با ضرب وزن عناصر هر خوشه در وزن معیار اصلی مربوط وزن نهایی بدست می‌آید (ساعتی، ۱۹۸۳؛ ساعتی، ۱۹۸۹).

جدول ۲- ارزش گذاری شاخص‌ها نسبت به هم، مقیاس نه درجه ساعتی (۱۹۸۰)

| ارزش  | وضعیت مقایسه i نسبت به j | توضیح  |
|-------|--------------------------|--|
| ۱     | ترجیح یکسان              | شاخص i نسبت به j اهمیت برابر دارد.                 |
| ۳     | کمی مرجح                 | گزینه یا شاخص i نسبت به j کمی مهمتر است.           |
| ۵     | خیلی مرجح                | گزینه یا شاخص i نسبت به j مهمتر است.               |
| ۷     | خیلی زیاد مرجح           | گزینه i دارای ارجحیت خیلی بیشتری از j است.         |
| ۹     | کاملاً مرجح              | گزینه i از j مطلقاً مهمتر و قابل مقایسه با j نیست. |
| ۲-۴-۶ | بینابین                  | ارزشهای بینابین را نشان می‌دهد.                    |

همچنین این روش امکان در نظر گرفتن معیارهای کمی و کیفی را در مساله دارد و گزینه‌های مختلف را در تصمیم‌گیری دخالت داده و امکان تعیین وزن دقیق شاخص‌ها را فراهم می‌کند. از آنجا که قضاوت‌های صورت گرفته به درک افراد، اطلاعات ارائه شده به آنها و همچنین حالات روحی آنها بستگی دارد بنابراین معمولاً در قضاوت‌ها ناسازگاری وجود دارد. در روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی امکان محاسبه ناسازگاری وجود دارد که یکی از مزایای این روش است. چنانچه میزان ناسازگاری ماتریس مقایسه‌های زوجی کمتر از ۰/۱ باشد نتایج قابل اطمینان است.

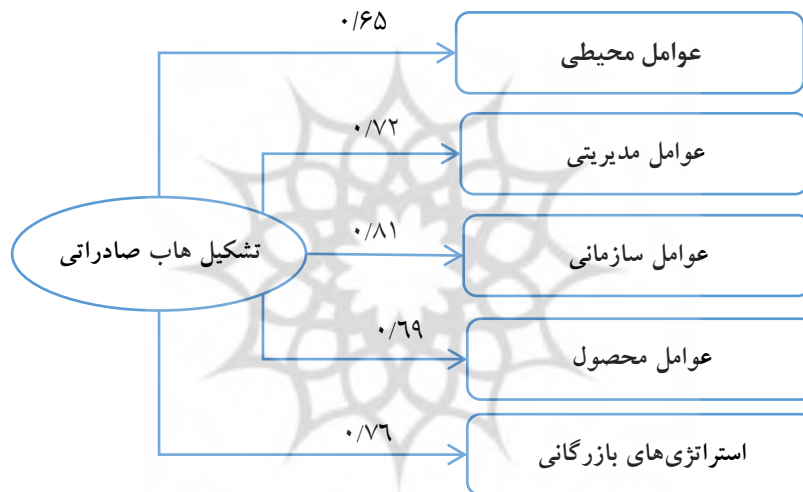
### یافته‌های پژوهش

براساس ادبیات پژوهش و مبانی نظری موجود عوامل موثر بر تشکیل هاب صادراتی در صنعت لبنیات کشور شناسایی شدند. عوامل اصلی مطالعه عبارتند از: محیطی، مدیریتی، سازمانی، محصول و استراتژی‌های بازرگانی. برای هر یک از عوامل اصلی زیرمعیارهایی شناسایی شده است. در مجموع ۳۶ زیرمعیار شناسایی شده است. برای اعتبارسنجی و حصول اطمینان از درستی شاخص‌های انتخاب شده از روش تحلیل عامل تاییدی مرتبه دوم استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی مقیاس مورد استفاده بعد از چهار مرحله اشباع سازی نشان داده است بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۶ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. پس از اینکه همبستگی متغیرها شناسایی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره t-value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر آماره آزمون t-value از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر باشد، رابطه معنادار است. براساس نتایج در سطح اطمینان ۵٪ مقدار آماره t-value بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است. در بررسی سازه تشکیل هاب صادراتی از تحلیل عاملی مرتبه دوم استفاده شده است. بنابراین علاوه بر آنکه رابطه متغیرهای قابل مشاهده (گویه‌ها) با متغیرهای پنهان (عامل‌ها) مشخص شده است، سازگاری متغیرهای پنهان با سازه اصلی تشکیل هاب صادراتی نیز قابل بررسی است. نتایج در جدول ۱-۴ ارائه شده است:

جدول ۳- نتایج سازگاری عامل‌ها با سازه تشکیل هاب صادراتی

| سازه              | عامل‌های اصلی         | بارعاملی استاندارد | آماره t |
|-------------------|-----------------------|--------------------|---------|
| تشکیل هاب صادراتی | محیطی                 | ۰/۶۵               | ۱۰/۸۸   |
|                   | مدیریتی               | ۰/۷۲               | ۶/۸۳    |
|                   | سازمانی               | ۰/۸۱               | ۱۰/۳۵   |
|                   | محصول                 | ۰/۶۹               | ۹/۰۶    |
|                   | استراتژی‌های بازرگانی | ۰/۷۶               | ۷/۴۵    |

قدرت رابطه (بارعاملی استاندارد) میان هریک از عامل‌ها با سازه تشکیل هاب صادراتی به صورت قابل اعتنایی است. مقدار آماره t نیز در تمامی موارد از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است بنابراین عامل‌ها به درستی سازه مربوط را مورد سنجش قرار می دهند.



شکل ۱- برآورد استاندارد مدل سنجش سازه تشکیل هاب صادراتی

ارزیابی برازش مدل نشان داده است که خی-دو بهنجار ۱/۲۷۵ بدست آمده است. همچنین شاخص RMSEA برابر ۰/۰۳۴ بدست آمده که نشان می‌دهد برازش مدل مطلوب است. با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم، عامل‌ها و گویه‌های هر عامل مورد تایید قرار گرفت. هر عامل به عنوان یک معیار اصلی و هر گویه به عنوان یک زیرمعیار در نظر گرفته شده است. برای تعیین وزن معیارها و شاخص‌های مدل از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شده است. برای انجام تحلیل سلسله‌مراتبی نخست عوامل اصلی براساس هدف بصورت زوجی مقایسه شده‌اند. چون پنج عامل اصلی وجود دارد بنابراین ۱۰ مقایسه زوجی از دیدگاه گروهی از خبرگان انجام شده است و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی دیدگاه خبرگان تجمیع گردیده است. خلاصه نتایج در جدول ۴ آمده است:

جدول ۴- تعیین اولویت عوامل اصلی

| محدوده ویژه | میانگین هندسی | استراتژی | محصول | سازمانی | مدیریتی | محیطی |          |
|-------------|---------------|----------|-------|---------|---------|-------|----------|
| ۰.۱۵۴       | ۰.۸۲۱         | ۰.۳۷۵    | ۰.۵۲۳ | ۱.۰۲۹   | ۱.۸۴۹   | ۱     | محیطی    |
| ۰.۱۴۷       | ۰.۷۸۲         | ۰.۴۲۲    | ۰.۶۵۱ | ۱.۹۷۰   | ۱       | ۰.۵۴۱ | مدیریتی  |
| ۰.۱۲۹       | ۰.۶۸۷         | ۰.۴۷۳    | ۰.۶۵۵ | ۱       | ۰.۵۰۸   | ۰.۹۷۲ | سازمانی  |
| ۰.۲۴۸       | ۱.۳۲۰         | ۰.۸۹۴    | ۱     | ۱.۵۲۶   | ۱.۵۳۶   | ۱.۹۱۳ | محصول    |
| ۰.۳۲۲       | ۱.۷۱۸         | ۱        | ۱.۱۱۹ | ۲.۱۱۶   | ۲.۳۷۱   | ۲.۶۶۷ | استراتژی |

براساس بردار ویژه بدست آمده معیار استراتژی‌های بازرگانی با وزن نرمال شده  $0/322$  از بیشترین اولویت برخوردار است. معیار محصول با وزن مشابه  $0/248$  در اولویت دوم قرار دارد. معیار محیطی با وزن نرمال  $0/154$  در اولویت سوم قرار دارد. معیار مدیریتی با وزن نرمال  $0/147$  در اولویت چهارم قرار دارد. معیار سازمانی با وزن نرمال  $0/129$  از کمترین اولویت برخوردار است. نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده  $0/039$  بدست آمده است که کوچکتر از  $0/1$  می‌باشد و بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد.

در گام دوم از تکنیک AHP مجموعه زیرمعیارهای مربوط به هر معیار به صورت زوجی در خوشه مربوط به خود مقایسه و تعیین اولویت شده است. نتایج مقایسه زیرمعیارهای تحقیق و اوزان مربوط به آنها ماتریس  $W_2$  را تشکیل می‌دهد. برای تعیین اولویت نهائی عوامل با روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی کفایت وزن شاخص‌ها براساس هر معیار ( $W_2$ ) در وزن عوامل اصلی ( $W_1$ ) ضرب شود. با در دست داشتن وزن هر یک از عوامل اصلی ( $W_1$ ) و زیرمعیارها ( $W_2$ ) وزن هر یک از شاخص‌ها محاسبه می‌شود. نتایج محاسبه انجام شده و اوزان مربوط به عوامل موثر بر تشکیل هاب صادراتی در صنعت لبنیات کشور در جدول ۵ آمده است:

جدول ۵- تعیین اولویت نهائی شاخص‌ها با تکنیک AHP

| رتبه | وزن کل | وزن اولیه | زیرمعیارها |                                   | معیارها |         |
|------|--------|-----------|------------|-----------------------------------|---------|---------|
| ۹    | ۰.۰۳۵  | ۰.۲۲۸     | S11        | دستیابی به کانال‌های توزیع        | ۰.۱۵۴   | محیطی   |
| ۶    | ۰.۰۳۷  | ۰.۲۴۲     | S12        | سیاست‌های صادراتی                 |         |         |
| ۳    | ۰.۰۴۴  | ۰.۲۸۸     | S13        | شدت رقابت                         |         |         |
| ۲۰   | ۰.۰۲۳  | ۰.۱۵۰     | S14        | عوامل فرهنگی-اجتماعی              |         |         |
| ۲۹   | ۰.۰۱۴  | ۰.۰۹۱     | S15        | جمعیت شناختی                      |         |         |
| ۱۴   | ۰.۰۲۹  | ۰.۱۹۹     | S21        | مهارت ارتباطی و مهارت مذاکرات     | ۰.۱۴۷   | مدیریتی |
| ۲۲   | ۰.۰۲۰  | ۰.۱۳۳     | S22        | تسلط به زبان خارجی                |         |         |
| ۱۱   | ۰.۰۳۴  | ۰.۲۳۴     | S23        | ارتباطات و شبکه سازی در کشور مقصد |         |         |
| ۳۱   | ۰.۰۱۳  | ۰.۰۸۸     | S24        | هوش هیجانی                        |         |         |
| ۳۶   | ۰.۰۰۹  | ۰.۰۶۰     | S25        | سطح تحصیلات                       |         |         |
| ۳۳   | ۰.۰۱۲  | ۰.۰۷۹     | S26        | ریسک پذیری                        |         |         |
| ۲۸   | ۰.۰۱۴  | ۰.۰۹۷     | S27        | شایستگی‌های مدیریت                |         |         |
| ۲۵   | ۰.۰۱۶  | ۰.۱۱۱     | S28        | انگیزه های مدیریت                 |         |         |
| ۲۳   | ۰.۰۱۹  | ۰.۱۴۶     | S31        | هدف گذاری                         | ۰.۱۲۹   | سازمانی |
| ۱۳   | ۰.۰۳۲  | ۰.۲۵۰     | S32        | مدت زمان تجربه صادراتی            |         |         |



| رتبه | وزن کل | وزن اولیه | زیرمعیارها |                                      | معیارها |                       |
|------|--------|-----------|------------|--------------------------------------|---------|-----------------------|
| ۲۴   | ۰.۰۱۷  | ۰.۱۳۴     | S33        | سطح فناوری                           |         |                       |
| ۱۶   | ۰.۰۲۸  | ۰.۲۱۵     | S34        | وسعت و دامنه صادرات                  |         |                       |
| ۳۰   | ۰.۰۱۴  | ۰.۱۰۵     | S35        | منابع انسانی                         |         |                       |
| ۳۴   | ۰.۰۱۰  | ۰.۰۷۷     | S36        | اندازه شرکت                          |         |                       |
| ۳۵   | ۰.۰۰۹  | ۰.۰۷۲     | S37        | ساختار سازمانی                       |         |                       |
| ۳۲   | ۰.۰۱۲  | ۰.۰۵۰     | S41        | انطباق قیمت گذاری                    | ۰.۲۴۸   | محصول                 |
| ۲۷   | ۰.۰۱۵  | ۰.۰۶۱     | S42        | خدمات به مشتری                       |         |                       |
| ۱۲   | ۰.۰۳۳  | ۰.۱۳۴     | S43        | گارانتی                              |         |                       |
| ۴    | ۰.۰۴۴  | ۰.۱۷۷     | S44        | مزیت محصول                           |         |                       |
| ۱۸   | ۰.۰۲۷  | ۰.۱۰۹     | S45        | جدید و منحصر به فرد بودن محصول       |         |                       |
| ۱۷   | ۰.۰۲۷  | ۰.۱۱۰     | S46        | انطباق (سازگاری) محصول               |         |                       |
| ۱۵   | ۰.۰۲۹  | ۰.۱۱۵     | S47        | آمیختگی (تطابق) نام و محصول          |         |                       |
| ۲۶   | ۰.۰۱۶  | ۰.۰۵۰     | S51        | برنامه ریزی و کنترل صادراتی          | ۰.۳۲۲   | استراتژی های بازرگانی |
| ۵    | ۰.۰۴۳  | ۰.۱۳۴     | S53        | سیاست های ترویجی                     |         |                       |
| ۱    | ۰.۰۵۷  | ۰.۱۷۷     | S54        | مشکلات و مسائل صادرات                |         |                       |
| ۱۰   | ۰.۰۳۵  | ۰.۱۰۹     | S55        | استفاده از تحقیقات بازاریابی صادراتی |         |                       |
| ۸    | ۰.۰۳۵  | ۰.۱۱۰     | S56        | بازدیدهای منظم از بازارهای صادراتی   |         |                       |
| ۷    | ۰.۰۳۷  | ۰.۱۱۵     | S57        | ورود به بازار خارجی و انتخاب مشتری   |         |                       |
| ۱۹   | ۰.۰۲۵  | ۰.۰۷۸     | S58        | کانال صادرات مستقیم                  |         |                       |
| ۲    | ۰.۰۵۴  | ۰.۱۶۷     | S59        | مزیت های رقابتی                      |         |                       |

همانطور که مشخص است مشکلات و مسائل صادرات با وزن ۰/۰۵۷ مهمترین شاخص در زمینه عوامل موثر بر تشکیل هاب صادراتی می باشد. مزیت های رقابتی با وزن ۰/۰۵۴ از اولویت دوم برخوردار است. همچنین شاخص های شدت رقابت با وزن ۰/۰۴۴ و مزیت محصول با اوزان مشابه در درجات اولویت بالایی قرار دارند.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج این مطالعه نشان داد که استراتژی های بازرگانی مهمترین معیار تاثیرگذار بر تشکیل هاب صادراتی محصولات لبنی هستند. لذا به مدیران این حوزه پیشنهاد می شود که تمرکز بیشتری بر استراتژی های بازرگانی داشته باشند و با صرف زمان و منابع کافی نسبت به بهبود این استراتژی ها اقدام نمایند. همچنین در این مطالعه مشخص شد که مشکلات و مسائل صادرات مهمترین زیرمعیار تاثیرگذار بر تشکیل هاب صادراتی است. لذا لازم است مدیران و دست اندرکاران صنایع لبنی در پی یافتن راهکارهای جدیدی برای حل اینگونه مشکلات بوده و به این ترتیب تشکیل هاب صادراتی خود را ارتقا ببخشند.

رهایی از اقتصاد تک محصولی و ایجاد تنوع در اقلام صادرات و به طور اخص توسعه صادرات فرآورده های صنعتی از ضرورت های عام کشورهای در حال توسعه و از ضرورت های خاص ایران به شمار می رود. باید به این

مهم توجه کافی صورت گیرد که با ایجاد تنوع در درآمدهای ارزی و افزایش مستمر سهم صادرات غیرنفتی از درآمد مذکور، نه تنها موضع کشور در توسعه صادرات غیرنفتی تقویت می‌شود بلکه در ارتباط با صادرات و فروش نفت نیز با موضع مستحکم‌تری مواجه خواهیم شد. در برنامه‌های توسعه اقتصادی کشور، به خصوص برنامه‌های سوم و چهارم، صادرات به عنوان یک عنصر مؤثر و کلیدی در توسعه اقتصادی محسوب شده و بر آمادگی زیرساخت‌های فرهنگی و اجتماعی برای به کارگیری استراتژی‌های صادراتی تأکید شده است. به هر حال، توسعه صادرات و ورود صحیح به بازارهای جهانی، همچنین حفظ شرایط و ماندگاری در آن حاصل نمی‌شود مگر با ایجاد یک راهبرد مشخص و پایدار صادراتی.

به بیان ساده هر کشوری که بخواهد روی پای خود بایستد باید تولیدات داخلی خود را در عرصه بین‌الملل به رقابت بگذارد تا به هدف اصلی خود برسد و این همه جز با صادرات پایدار میسر نمی‌شود. گرچه صادرات و توسعه اقتصادی مبتنی بر صادرات در هر کشور به مجموعه رویکردها، قوانین و برنامه ریزی توسعه صادرات یک کشور وابسته است اما میزان موفقیت در تشکیل هاب صادراتی محصولات به شناسایی عوامل تاثیرگذار بر آن، تعیین اولویت این عوامل و برنامه‌ریزی مناسب بر اساس اهمیت عوامل مؤثر بر صادرات بستگی دارد. صادرات غیر نفتی به عنوان یک عنصر مؤثر و کلیدی در توسعه اقتصادی کشور محسوب می‌شود و بر آمادگی زیرساخت‌های لازم جهت بکارگیری استراتژی‌های صادراتی مناسب برای آن تأکید گردیده است. توسعه صادرات غیر نفتی و ورود به بازارهای جهانی و حفظ شرایط ماندگاری در آن حاصل نمی‌شود مگر با ایجاد یک راهبرد مشخص و پایدار صادراتی، انجام وظیفه هر کدام از دستگاه‌های اجرایی مرتبط با امر صادرات و همچنین ایجاد آمادگی فرهنگی تولید بهترین کالا برای صادرات در جامعه. صنعت لابی‌های یکی از انواع صادرات غیر نفتی است که با توجه به موارد فوق لزوم توجه به آن امر ضروری و مهم است.

این مطالعه با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است. متغیرهای شناسایی شده جهت سنجش سازه‌ها عموماً ریشه در مطالعات انجام شده در خارج از کشور دارند و مشکلات بومی ساختن این مطالعات، قاعدتاً کاستی‌ها و دشواری‌هایی دارد. استفاده از ابزار پرسشنامه به عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها همیشه با انتقاداتی مانند پاسخگوئی مغرضانه و یا بی‌توجهی مواجه بوده است. این تحقیق تنها در مورد یک صنعت صورت گرفته است حال آنکه می‌توانست در صنایع مختلف بررسی شود. همچنین در این تحقیق، متغیرهای پژوهش در رابطه با صنعت لابی‌های مورد مطالعه قرار گرفته‌اند؛ بنابراین در تعمیم نتایج آن به مراکز و صنایع خدماتی باید احتیاط نمود. در این مطالعه شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تشکیل هاب صادراتی در صنعت لابی‌های رویکردی کاربردی انجام شده است. پژوهشگران آتی می‌توانند مقوله تشکیل هاب صادراتی را با دیدگاهی بنیادی و در صنایع دیگری مورد مطالعه قرار دهند تا قدرت نتایج بدست آمده در این تحقیق و تعمیم پذیری آن را ارتقاء ببخشند. در این مطالعه تاثیر مستقیم معیارهای شناسایی شده بر تشکیل هاب صادراتی مورد بررسی قرار گرفته‌اند، در حالی که تاثیر ابعاد دیگری به عنوان متغیر تعدیل‌گر بر ارتباط بین متغیرهای پژوهش و تشکیل هاب صادراتی نیاز به مطالعه دارد. در نهایت در این مطالعه کوشش شده است تا تمامی ابعاد و شاخص‌های دخیل در تشکیل هاب صادراتی شناسایی و مورد تحلیل قرار گیرد؛ با اینحال پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی با افزایش طیف مطالعات خود، معیارها و زیرمعیارهای بیشتری را شناسایی کرده و به این ترتیب بر غنای مطالعه بیافزایند.

## فهرست منابع

- Athukorala, P. C. (2017). Global productions sharing and local entrepreneurship in developing countries: Evidence from Penang export hub, Malaysia. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 4(2), 180-194.
- Bojnec, Š., & Fertő, I. (2016). Export competitiveness of the European Union in fruit and vegetable products in the global markets. *AGRICULTURAL ECONOMICS-ZEMEDELSKA EKONOMIKA*, 62(7), 299-310.
- Descotes, R. M., & Walliser, B. (2018). International marketing related competences and SMEs' export performance during the recession. *Projectics/Proyectica/Projectique*, (3), 61-82.
- Görg, H., Halpern, L., & Muraközy, B. (2017). Why do within-firm-product export prices differ across markets? Evidence from Hungary. *The World Economy*, 40(6), 1233-1246.
- Kang, J. H., Lee, W., & Lee, S. (2019). Optimal Competition Policy for an Export Industry: Focus on Export Marketing Boards, Duty-free Shops and Hub Ports. *제도과 경제*, 13(1), 69-86.
- Lewandowska, M. S., Szymura-Tyc, M., & Gołębiowski, T. (2016). Innovation complementarity, cooperation partners, and new product export: Evidence from Poland. *Journal of Business Research*, 69(9), 3673-3681.
- Lu, H. A. O., & Lanqi, S. O. N. G. (2016). An Analysis of the Factors Influencing Chinese Cultural Product Export. *Studies in Sociology of Science*, 7(4), 61-65.
- Mania, E., & Rieber, A. (2019). Product export diversification and sustainable economic growth in developing countries. *Structural Change and Economic Dynamics*, 51, 138-151.
- Roberts, M. J., Yi Xu, D., Fan, X., & Zhang, S. (2018). The role of firm factors in demand, cost, and export market selection for chinese footwear producers. *The Review of Economic Studies*, 85(4), 2429-2461.
- Saaty, T.L; (1989) .Decision making, scaling, and number crunching, *Decision Sciences*, VOL 20, Page 404-409.
- Saaty, T.L; 1983. *The analytic hierarchy process*. NewYork: McGraw- Hill.
- Viphakone, N., Sudbery, I., Griffith, L., Heath, C. G., Sims, D., & Wilson, S. A. (2019). Co-transcriptional loading of RNA export factors shapes the human transcriptome. *Molecular cell*, 75(2), 310-323.
- Yang, F. (2017). The Positive Influence of High-tech Product Export on Economic Growth in Liaoning Province. *Journal of Simulation*, 5(4), 7-9.
- Zhang, Z., Zhao, X., & Wang, D. (2019). The Impact of High-tech Product Export on the Regional Competitiveness of Science Technology and Maritime Transportation Innovation. *Journal of Coastal Research*, 93(sp1), 780-784.