

## بررسی تأثیر جهت گیری استراتژیک بر توسعه محصولات صادراتی

بهرام رضازاده<sup>۱</sup> و مینا آسیابان<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۴/۲۹

### چکیده

بر اساس دیدگاه منبع محور، درک رابطه بین جهت گیری استراتژیک و توسعه محصول می‌تواند در دستیابی به موفقیت بالاتر مفید باشد. به ویژه درک این تأثیر در انطباق ویژگیهای محصول با بازارهای جدید خارجی یا اصطلاحاً محصولات صادراتی از اهمیت مضاعف برخوردار است. هرچند رابطه جهت گیری استراتژیک با توسعه محصول جدید فراوان بررسی شده ولی تأثیر این امر بر صادرات نیاز به مطالعه بیشتر دارد. این پژوهش در میان شرکت‌های فعال در سازمان بورس اوراق بهادار تهران مورد بررسی قرار گرفته است. علت انتخاب امکان پذیری دسترسی به داده‌های قابل اتکا است. نتایج بدست آمده از همبستگی اسپیرمن، رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار SPSS، بیانگر تأثیر معنی دار مستقیم جهت گیری استراتژیک (بعد بازار محوری) و غیر مستقیم هر سه بعد جهت گیری استراتژیک (بازار محوری، یادگیری محوری و کارآفرینی محوری) بر توسعه محصولات صادراتی می‌باشد. هم چنین تأثیر معنی دار متغیر مکانیسم‌های فرآیندی به عنوان متغیر واسطه به تأیید رسیده است.

**واژه‌های کلیدی:** بازار محوری، توسعه محصولات صادراتی، جهت گیری استراتژیک، کار آفرینی محوری، یادگیری محوری.

طبقه بندی JEL: M16

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. (نویسنده مسئول - Email:brezazadeh2020@yahoo.com)  
۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و بازرگانی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

## مقدمه

در چشم انداز قرن ۲۱، بنگاه‌ها در یک وضعیت رقابتی و پیچیده متأثر از عوامل متعدد نظیر جهانی شدن، توسعه تکنولوژیکی و سرعت فزاینده انتشار تکنولوژی‌های جدید قرار گرفته‌اند. در چارچوب این چشم انداز جدید، بنگاه‌ها برای بقا و پیشرفت خود باید متفاوت از قبل عمل کنند. به ویژه، بنگاه‌ها باید به دنبال منابع جدید مزیت رقابتی باشند و اشکال جدید رقابت را به کار گیرند.

نیاز برای ایجاد فرآیندهای کسب و کار متناسب با مشتری به ویژه در شرکت‌هایی که با ماهیت بازاریابی، رقابت و استراتژی سر و کار دارند، با اهمیت می‌باشد. امروزه شرکت‌های موفق یاد می‌گیرند که چگونه با پویایی‌های مشتریان، رقبا و فناوری‌ها سر و کار داشته باشند. همه این موارد شرکت‌ها را ناگزیر به تجدید نظر و بازبینی در ساختن محصولات و خدماتی می‌کند، که به بازار عرضه می‌نمایند. و این امر در واقع مستلزم توسعه محصولات جدید برای جایگزینی با محصولات فعلی می‌باشد.

تحقیقات اخیر متغیرهای متعدد بیرونی و درونی شرکت را شناسایی کرده‌اند که می‌توانند عملکرد محصولات صادراتی را متأثر سازند، در بین انواع مختلف تعیین‌کننده‌های عملکرد، مطالعات گذشته حاکی از این امر هست که جهت‌گیری استراتژیک شرکت تأثیر مستقیمی بر روی عملکرد سازمانی دارد و این امر منجر می‌شود احتمال تأثیر جهت‌گیری استراتژیک را بر روی توسعه محصولات صادراتی درک نماییم، چرا که توسعه محصولات صادراتی یک از تعیین‌کننده‌های مهم سودآوری کسب و کار می‌باشد.

جهت‌گیری استراتژیک اساس پژوهش‌های متعددی در علوم اقتصادی همچون کارآفرینی، مدیریت استراتژیک و بازاریابی می‌باشد. در بین سایر مفاهیم جهت‌گیری استراتژیک کارآفرینی، یادگیری و بازارمحوری مورد بحث‌های گسترده‌ای قرار گرفته‌اند، که آکادمیک‌ها با استفاده از این مفاهیم، در تشریح نوآوری، مزیت رقابتی پایدار و عملکرد بلندمدت شرکت‌ها تلاش فراوانی نموده‌اند.

اغلب مطالعات در زمینه توسعه محصول جدید و جهت‌گیری استراتژیک که از تعیین‌کننده‌های مهم عملکرد می‌باشند، در متن کشورهای توسعه یافته صورت پذیرفته است، در حالی که این گونه مطالعات در کشورهای همچون ایران که در حال توسعه بوده و قابلیت گذار از این مرحله را دارا می‌باشند، کمیاب هستند. بنابراین پژوهش حاضر در نظر دارد تأثیر جهت‌گیری استراتژیک را بر توسعه محصولات صادراتی، در بین شرکت‌های ایرانی بررسی نماید.

هدف مطالعه حاضر ارتقا دانش در مورد نقش جهت‌گیری استراتژیک در موفقیت توسعه محصولات صادراتی در بین شرکت‌های فعال در بورس اوراق بهادار تهران می‌باشد. بازارمحوری، یادگیری‌محوری و کارآفرینی‌محوری ابعاد حیاتی استراتژیک هستند که برای موفقیت محصولات

صادراتی مهم می‌باشند. تأثیر این عوامل به صورت مستقیم و هم چنین غیر مستقیم از طریق کانال مکانیسم‌های فرآیندی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### فرضیه‌های پژوهش

۱. جهت گیری استراتژیک بر توسعه محصولات صادراتی تأثیر مثبت دارد.  
این فرضیه شامل ۳ فرضیه فرعی به شرح زیر می باشد:  
۱-۱) بازار محوری بر توسعه محصولات صادراتی تأثیر مثبت دارد.  
۱-۲) یادگیری محوری بر توسعه محصولات صادراتی تأثیر مثبت دارد.  
۱-۳) کارآفرینی محوری بر توسعه محصولات صادراتی تأثیر مثبت دارد.
۲. جهت گیری استراتژیک بر مکانیسم های فرآیندی تأثیر مثبت دارد.  
این فرضیه نیز شامل ۳ فرضیه فرعی به شرح زیر می باشد:  
۲-۱) بازارمحوری بر مکانیسم های فرآیندی تأثیر مثبت دارد.  
۲-۲) یادگیری محوری بر مکانیسم های فرآیندی تأثیر مثبت دارد.  
۲-۳) کارآفرینی محوری بر مکانیسم های فرآیندی تأثیر مثبت دارد.
۳. مکانیسم های فرآیندی بر توسعه محصولات صادراتی تأثیر مثبت دارد.

### پیشینه پژوهش

#### پیشینه نظری

دو دیدگاه مهم و کلی در مبحث مدیریت استراتژیک وجود دارد، دیدگاه مبتنی بر منابع و دیدگاه مبتنی بر بازار. در دیدگاه منبع مدار، برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار به نقاط ضعف و قوت درون بنگاه‌ها توجه شده است. این دیدگاه تأکید را از محیط رقابتی بنگاه به منابع مورد نیاز بنگاه برای رقابت، انتقال می‌دهد. مشخصاً، دیدگاه منبع مدار روی گروه منابع جذاب و رفتار آن‌ها متمرکز شده، در حالی که روش تحلیل بیرونی بر توصیف رفتارهای یک صنعت جذاب متمرکز شده است. با توجه به تعریف بارنی و دافت، منابع بنگاه شامل تمامی دارایی‌ها، ظرفیت‌ها، فرآیندهای سازمانی، ویژگی‌های بنگاه، اطلاعات، دانش و غیره است که بنگاه را قادر می‌سازد تا استراتژی‌هایی را به کار بگیرند که کارایی و بهره‌وری‌اش را افزایش دهد (بارنی، ۱۹۹۱). در این میان، سرمایه‌های انسانی و سازمانی بیشتر مورد تأکید قرار گرفته است. چرا که به آسانی بدست نمی‌آیند و به راحتی هم قابل تقلید کردن نیستند.

در مجموع بر اساس تئوری منبع پایه، هر بنگاه برای خود صلاحیت‌ها، شایستگی‌ها و توانمندی‌هایی ایجاد می‌کند. این صلاحیت‌ها با تأثیر بر ابعاد معروف مزیت رقابتی (کیفیت، کارایی، نوآوری، پاسخ‌گویی به مشتریان) موجب مزیت رقابتی برای بنگاه می‌شود و در نتیجه سودآوری بنگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

می‌توان گفت که، پشتیبان تئوریک پژوهش حاضر دیدگاه منبع محور می‌باشد (بارنی، ۱۹۹۰). مطابق با تئوری منبع محور سازمان، منابع متمایز شرکت منجر به استراتژی‌های متنوعی شده و در نتیجه تفاوت‌های عملکردی را موجب می‌شوند (بارنی، ۱۹۹۱). لازم به ذکر است تئوری منبع محور سازمان، منابع را به دو گروه کلی منابع مشهود و منابع نامشهود، تقسیم می‌نماید. پس کارآفرینی محوری، بازارمحوری و یادگیری محوری را که نشأت گرفته از دانش مدیریتی هستند و به عنوان ابعاد جهت‌گیری استراتژیک در این پژوهش مد نظر قرار گرفته‌اند، می‌توان منابع نامشهودی در نظر گرفت که بالقوه موفقیت را افزایش می‌دهند.

### جهت‌گیری استراتژیک

جهت‌گیری استراتژیک نشانگر رهنمودهای استراتژیک بکار برده شده توسط یک شرکت برای پیشبرد فعالیت‌های خویش در جهت عملکرد برتر می‌باشد (کاتیگان و اکسورب، ۱۹۹۷). مطابق تعریف مینو (۱۹۹۶) جهت‌گیری استراتژیک را می‌توان اینگونه تعریف کرد: جهت‌گیری استراتژیک اشاره دارد به این که چگونه یک سازمان استراتژی‌ها را برای انطباق با محیط و یا تغییر جنبه‌هایی از محیطش بکار می‌گیرد، تا تناسب بهتری با محیط بدست آورد.

به نقل از هیت و همکاران (۱۹۹۷) جهت‌گیری استراتژیک اغلب نشان‌دهنده عقاید و مدل‌های ذهنی مدیران عالی می‌باشد. استدلال شده که منابع نامشهود همانند جهت‌گیری استراتژیک تیم مدیریت، برای شرکت‌ها حیاتی می‌باشد. جهت‌گیری استراتژیک به عنوان منشاء برای ایجاد توانمندی و مزیت رقابتی نگریسته می‌شود. ادبیات استراتژی بازاریابی شواهدی ارائه می‌دهد مبنی بر این که جهت‌گیری استراتژیک شرکت، یکی از تعیین‌کننده‌های مهم عملکرد شرکت می‌باشد، که شامل ادراک مدیریت از موفقیت محصولات جدید می‌باشد (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰).

### کارآفرینی محوری

امروزه بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها به سبب تغییرات پرشتاب، رقابت روزافزون، پیچیدگی‌های فزاینده و بسیاری از عوامل دیگر، کارآفرینی را به عنوان راه‌چاره بسیاری از دغدغه‌های فکری خود می‌دانند. آن‌ها سعی در عرضه هر چه بهتر و بیشتر محصولات و خدمات خود به مشتریان با رعایت اصل مشتری‌مداری دارند. در این خصوص ابتکار و نوآوری در ارائه تولیدات و خدمات از جایگاه

ویژه‌ای برخوردار است و این امر جز با حضور کارآفرینان سازمانی در شرکت‌ها و هماهنگی بین بخشی میسر نخواهد شد و اینجاست که اهمیت افراد خلاق و مبتکر روز به روز مهم و برجسته‌تر می‌شود. از طرفی، شرکت‌ها برای ورود به بازار رقابتی باید خود را با سرعت نوآوری‌ها و ارائه خدمات و محصولات جدید همگام سازند تا بتوانند در عرصه رقابت فروش پایدار بمانند. پیش‌بینی روند فناوری تغییرات بازار، گسترش فعالیت‌های تحقیق و توسعه بستر کارآفرینی را در سازمان‌ها فراهم می‌آورد. پینکات می‌گوید: کارآفرینی درون سازمانی فرآیندی است که کارآفرینان سازمانی از طریق آن سبب تغییر می‌شوند و کرن وال و پرلمن معتقدند که کارآفرینی درون سازمانی روندی است که از طریق آن محصولات فرآیندها و ایده‌های جدید در سازمان به اجرا گذاشته می‌شود و توسعه می‌یابند. کوین و اسلوین (۱۹۹۱) کارآفرینی محوری را به این صورت تعریف می‌نمایند: "بعدی از گرایش استراتژیک که به وسیله میل ریسک‌پذیری شرکت، تمایل به اقدام به شیوه رقابتی تهاجمی، شیوه‌های پیشسازی و اتکا به نوآوری‌های مکرر و گسترده محصول، نمایش داده می‌شود." بنابراین سه جزء کلیدی و اساسی کارآفرینی محوری عبارتند از: (۱) نوآوری (۲) پیشسازی (۳) ریسک‌پذیری.

سازمان‌های کارآفرین از فرهنگی برخوردارند که همه افراد سازمان با وجود اینکه سلیقه‌ها و ایدئولوژی‌ها، نیازها و ویژگی‌های متفاوت نسبت به هم دارند ولی نسبت به سازمان هم برداشت واحدی دارند. ارزش‌های کارآفرینی تغییر و نوسازی سازمانی را افزایش داده، به ایجاد شایستگی‌های جدید کمک نموده و کسب و کار جدیدی را در محدوده کسب و کار فعلی ایجاد می‌نماید. هلت (۱۹۹۹) و همکاران خاطر نشان می‌کنند، کارآفرینی به شرکت‌ها اجازه بهره‌برداری از فرصت‌های موجود آمده را می‌دهد، بنابراین از محرکه‌های مهم محصولات جدید و رشد سازمانی می‌باشد.

## بازار محوری

رمز بقای سازمان‌های امروزی در درک و شناخت نیاز مشتریان و پاسخگویی سریع به این نیازها نهفته است. بازاریابی دیدگاهی است که بایستی در سرتاسر سازمان پخش شود. بازاریابی به مفهوم بازار محوری در طی سال ۱۹۹۰ توسعه یافته است. در ادبیات حاضر بازار محوری را می‌توان به دو گونه مفهوم‌سازی کرد: به عنوان یک فرهنگ سازمانی (دیدگاه فرهنگی)، و به عنوان یک سری از رفتارها (دیدگاه رفتاری) (فرام باچ و همکاران، ۲۰۰۳).

ابتدای دیدگاه فرهنگی، بازار محوری را به عنوان یک سری از ارزش‌های مشترک در سرتاسر سازمان مد نظر قرار می‌دهد. بنابر مفروضات این دیدگاه «دشپانده و وبستر» بیان می‌کنند، یک زنجیره علی از این ارزش‌ها، هنجارهایی را برای بازار محوری شکل می‌دهد، که نشان دهنده انتظارات درباره رفتارهای خاص تا رفتارهای بازار محوری واقعی خودشان می‌باشد.

در مقابل دیدگاه فرهنگی، دیدگاه رفتاری بیان می‌کند: بازارمحوری شامل یک سری از رفتارها و اختصاص منابع است که نشان دهنده پاسخ‌گو بودن سرتاسری سازمان به نیازها و خواسته‌های مشتری می‌باشد (کوهلی و جاروسکی، ۱۹۹۰). بازارمحوری فرهنگ بازرگانی است که از طریق خلق ارزش برتر برای مشتریان بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارد (نارور و اسلاتر، ۲۰۰۰). از سوی دیگر بازارمحوری به عنوان یک فرهنگ سازمانی که مستلزم قرار دادن رضایت مشتری در مرکز عملیات بازرگانی است، نیز تعریف شده است. لذا ارزش بیشتر برای مشتریان و عملکرد برتر برای سازمان را به همراه خواهد داشت. کوهلی و جاوورسکی (۱۹۹۰) بازارمحوری را به عنوان کاربرد و بر پایه تفکر بازاریابی معرفی کرده و معتقدند تبدیل تفکر بازارمحوری به عمل باعث ایجاد بازارمحوری می‌شود. طبق تعریف ایشان، بازارمحوری ایجاد هوشمندی در سراسر سازمان در ارتباط با نیازهای فعلی و آتی مشتری، نشر هوشمندی در بین بخش‌های سازمان و پاسخ‌گویی سراسری به آن هوشمندی است. مطالعات نشان می‌دهند، بازارمحوری کسب و کار یکی از تعیین‌کننده‌های مهم موفقیت توسعه محصولات صادراتی می‌باشد. پژوهش‌های اخیر از جمله «آهان-گیمما» نشان داده‌اند درجه‌ای که شرکت درگیر فعالیت‌های محصولات صادراتی می‌شوند، بستگی به میزان و ماهیت بازارمحوری شرکت دارد. همچنین کوپر (۱۹۷۹) بحث می‌کند که، دانش بازار و مهارت بازاریابی نقشی حیاتی در نتایج محصولات صادراتی بازی می‌کند.

### یادگیری محوری

هلت و همکاران (۲۰۰۴) یادگیری محوری را یکی از ویژگی‌های سازمانی می‌دانند که گرایش شرکت به یادگیری ارزش را تحت تاثیر قرار داده و منجر به تغییر در هنجارها و ارزش‌های اساسی سازمان‌ها شده و نتیجه پیشناز بودن سازمان می‌باشد. بر اساس تعریف ارگریس و شون (۱۹۷۸) یادگیری محوری را می‌توان این گونه تعریف کرد: میزانی که شرکت به طور فعال سؤال می‌کند آیا فعالیت‌ها و عقاید فعلی آن، واقعا عملکرد سازمان را حداکثر می‌نماید.

اتخاذ یادگیری محوری با عملکرد بهتر سازمانی مرتبط بوده و همین طور شرکت‌ها را بر آن می‌دارد که به طور مداوم سؤالاتی درباره مفروضات بنیادی و فلسفه‌های عملیاتی داشته و مدل‌های ذهنی شرکت را پیمایش نمایند و با این تغییرات، شرکت‌ها را قادر به خلق دانش و شایستگی و پاسخ‌گویی بهتر به محیط می‌نماید (اسلاتر و نارور، ۱۹۹۵). یادگیری محوری با توسعه دانش در سازمان رخ می‌دهد.

بیکر و سینکولا (۲۰۰۲) استدلال می کنند، شرکت هایی با یادگیری محوری بالا بیشتر قادر به دنبال کردن نوآوری های بنیادی هستند، چرا که آنان توان جدا شدن از فعالیتهای فعلی در صنعت و خلق شرایط مناسب برای نوآوری را دارا می باشند.

مطالعات بسیاری یادگیری محوری را با عملکرد شرکت مرتبط ساخته اند از جمله «آرگریس و شون» نشان داده اند، توانایی شرکت جهت یادگیری از تجارب خویش یکی از تعیین کننده های مهم عملکرد آن می باشد. بر اساس گفته زارا و همکاران (۲۰۰۰) یادگیری، سازمان ها را قادر به هدف قرار دادن و وارد شدن در بازارهای جدید کرده و عملکرد را ارتقا می بخشد. لامپکین و لیچتنستین (۲۰۰۵) عنوان می کنند، یادگیری سازمانی نقش مهمی در شناسایی فرصت ها ایفا می نماید و می تواند نقش مهمی در بازسازی استراتژیک ایفا کند.

### توسعه محصولات صادراتی

ورونا (۱۹۹۹) یک مدل منبع محور جامع درباره توسعه محصول ارائه کرده است. وی بحث می کند، دو توانمندی کارکردی مهم (توانمندی فناوری و توانمندی بازاریابی) و دو توانمندی انسجامی (توانمندی هماهنگی بیرونی و توانمندی هماهنگی درونی) بیشترین مشارکت را در عملکرد توسعه محصول ایفا می کنند. مدل منبع محور «ورونا» در مورد توسعه محصول، به علت پیچیدگی مدل اغلب در پژوهش ها بکار برده نمی شود. همان طوری که ملاحظه می گردد، متغیرهای مستقل و واسطه ای پژوهش حاضر با برخی از متغیرهای مدل منبع محور بیان شده در فوق، مطابقت دارند.

توسعه محصولات صادراتی یکی از ضروری ترین مسائل مدیریتی به ویژه در شرکت های فناوری مدار می باشد. براساس تعریف میبیدی (۲۰۰۳) توسعه محصولات صادراتی توالی وظایف فرآیندی اطلاعاتی به هم پیوسته است که دانش تبدیل نیازهای مشتری به طرح محصول نهایی می باشد. توسعه محصول را می توان، محصول اصلی، بهبود در محصول، اصلاح محصول و یا برند جدیدی در نظر گرفت که شرکت از طریق پژوهش ها و تلاش هایش توسعه می دهد (کیم لیا و سینگ دیک، ۲۰۰۸).

گونه های متنوعی از محصولات صادراتی وجود دارد. جدید بودن آن ها را می توان بر اساس دو گونه تعریف کرد:

- ۱- جدید برای شرکت؛ به این مفهوم که کسب و کار هیچ گاه قبلا این نوع از محصول را نساخته یا فروخته است ولی سایر شرکت ها ممکن است.
- ۲- جدید برای بازار یا محصول نوآورانه؛ محصول در نوع خود در بازار اولین می باشد.

### مکانیسم‌های فرآیندی

بدون درک روشنی از روش و مسیری که جهت‌گیری استراتژیک شرکت، تبدیل به عملکرد برتر می‌شود، نمی‌توان به طور کامل رابطه بین جهت‌گیری استراتژیک و توسعه محصولات صادراتی را درک نمود. دو گونه از متغیرهای تعدیل‌کننده اهمیت بیشتری دارند: اول ویژگی‌های محصول که شامل درجه جدید بودن و سطح مزایای بازار مرتبط می‌باشد (گاتیگنان و اکسورب، ۱۹۹۷) و گونه دوم مطابق گفته آتاهن-گیما (۱۹۹۵)، ویژگی‌های فرآیند توسعه محصول که شامل فرآیندهای اطلاعاتی در سازمان و میزان همکاری بین دپارتمان‌ها در طی فرآیند توسعه محصولات صادراتی می‌باشد. در پیشینه جهت‌گیری استراتژیک مکانیسم تأثیر واقعی جهت‌گیری استراتژیک بر روی عملکرد محصولات صادراتی مبهم باقی مانده است. سیکسوت و لنگلی (۲۰۰۰) استدلال نموده‌اند، ارتباطات افقی بین دپارتمان‌ها و تبادل اطلاعاتی به میزان زیادی نااطمینانی در توسعه محصولات صادراتی را کاهش داده و عملکرد توسعه محصولات صادراتی را ارتقا می‌بخشد.

### هماهنگی بین کارکردی

کاهن (۱۹۹۶) نشان داد که تعاریف هماهنگی بر دو ویژگی تأکید داشته‌اند: تعامل و همکاری. تعامل تأکید بر کاربرد و مبادلات ارتباطی بین بخش‌های کارکردی دارد. این امر نشان دهنده ماهیت ساختاری فعالیت‌های بین دپارتمانی می‌باشد. همکاری بر کار جمعی بین دپارتمان‌ها تأکید می‌نماید و نشان دهنده روابط بین دپارتمانی با ماهیت غیر ساختاری می‌باشد. مطالعات متعددی از جمله پژوهش سودر و مونارت (۱۹۹۲) نشان داده‌اند، امروزه هماهنگی بین کارکردی یکی از جنبه‌های حیاتی فعالیت‌های توسعه محصولات صادراتی می‌باشد. کالاتون و همکاران (۱۹۹۵) اظهار کرده‌اند، کیفیت تعامل بین بازاریابی و تحقیق و توسعه (کارکردهای متفاوت سازمان) یکی از مسائل مهم در پژوهش‌های توسعه محصولات صادراتی می‌باشد. گرچه مطالعات اشاره دارند سطح مناسبی از هماهنگی بین کارکردی بایستی در فرآیند توسعه محصولات صادراتی وجود داشته باشد این سطح نیز بستگی به استراتژی‌های سازمانی، نااطمینانی محیطی و عوامل سازمانی دارد.

### تبادل اطلاعاتی

توسعه محصولات صادراتی برای دستیابی به اهداف مورد نظر خود وابسته به یکپارچه‌سازی اطلاعات گسترده‌ای است. کلارک و ویلرایت (۱۹۹۳) خاطر نشان می‌کنند، توسعه محصول یک رویه پردازش اطلاعاتی است، یعنی یک ترتیبات مدیریت دانش خوب. همچنین آن‌ها در مطالعات خود نتیجه



می گیرند، شرکت‌ها عملکرد بهتری در توسعه محصولات صادراتی کسب می‌نمایند، اگر قادر به پاسخگویی به هر گونه نوسان در محیط بیرونی سریع‌تر از رقبایشان باشند، و این امر جز با تبادل اطلاعاتی امکان پذیر نمی‌باشد. بنابراین یکپارچه سازی دانش درونی و بیرونی در سازمان منجر به تأثیر مثبت بر روی عملکرد توسعه محصولات صادراتی می‌شود.

گرچه به طور گسترده ای ادعا شده که هماهنگی بین کارکردی برای توسعه محصولات صادراتی ضروری می‌باشد، شواهد نشان می‌دهند، در عمل این کار به آسانی حاصل نمی‌شود. یک جزء کلیدی در هماهنگی بین کارکردی میزان اطلاعات تسهیم شده می‌باشد. همچنین کلارک و همکارانش (۱۹۸۷) استدلال می‌نمایند، یکپارچگی مدیریت دانش در سازمان بستگی به توانمندی هماهنگی بین کارکردی و گسترده دارد.

### پیشینه تجربی

«میکا روکونن و سامی سارنکتو» در مقاله خود جهت گیری استراتژیک را به سه جهت گیری کار آفرینی محوری، یادگیری محوری و بازارمحوری تقسیم‌بندی نموده‌اند. در این پژوهش که در سال ۲۰۰۹ انجام شد، شرکت‌های کوچک بر اساس تعداد کارکنان کمتر از ۵۰ نفر، با تجربه کمتر از ۵ سال و هدف قرار دادن کشورهای متعدد مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این نتیجه حاصل شد که ظهور انواع جهت گیری‌های استراتژیک در شرکت، ارتباط محکمی با فرآیندهای جهانی شدن دارند. به ویژه کارآفرینی محوری رشد بیشتری در بازارهای جهانی به همراه داشته و این موضوع بایستی در دیدگاه های کلی شرکت های کوچک که به سرعت در حال جهانی شدن هستند، جا سازی شود.

«امیر گرینستین» در سال ۲۰۰۸ رابطه بین بازارمحوری و سایر جهت گیری‌های استراتژیک را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیده، شرکت هایی که قادر به ترکیب بازارمحوری با سایر جهت گیری استراتژیک جایگزین هستند، نسبت به شرکت‌هایی که تنها بازارمحوری اتخاذ نموده‌اند، عملکرد بهتری کسب خواهند نمود. این پژوهش جهت ترکیب نتایج تجربی روابط بین بازارمحوری، نوآوری محوری، یادگیری محوری، کارآفرینی محوری و کارکنان محوری، روش متا آنالیز را بکار برده است. نتایج حاکی از این است که بازارمحوری همبستگی بالایی با یادگیری محوری، کارآفرینی محوری و کارکنان محوری داشته و رابطه مثبت تعدیل کننده‌ای با نوآوری محوری دارد.

در پژوهشی دیگر که در چین انجام پذیرفته، «تأثیر جهت گیری استراتژیک بر روی عملکرد نوآوری محصول» بررسی گردیده است. این پژوهش یک دید فرهنگی نسبت به جهت گیری استراتژیک دارد. جهت گیری استراتژیک در این پژوهش به صورت مشتری محوری، فناوری محوری، رقیب محوری و هماهنگی بین بخشی در نظر گرفته شده است. در این پژوهش طبق نتیجه حاصل شده، مشتری محوری و فناوری محوری تاثیر معنی داری بر روی عملکرد محصولات

صادراتی دارد، این تاثیر در رابطه با هماهنگی بین بخشی ضعیف ارزیابی شده و نتایج نشان دهنده این است که رقیب محوری تاثیر معنی داری روی متغیر وابسته ندارد.

حسینی در سال ۱۳۸۸ در پایان نامه تحصیلی خود به راهنمایی دکتر فاریابی و دکتر صادقی به «بررسی تأثیر بازار محوری بر عملکرد مشتری» در صنایع غذایی شهر تهران پرداخته است. در این تحقیق بازار محوری شامل سه بعد مشتری محوری، رقیب محوری و هماهنگی بین وظیفه‌ای بوده و عملکرد مشتری شامل ابعاد کسب، نگهداری، رضایت مشتری، آگاهی مشتریان از برند و وفاداری مشتریان می‌باشد. رابطه مثبت و معنی‌دار بازار محوری با عملکرد مشتری در این پژوهش تأیید می‌شود. هم‌چنین می‌توان بر مبنای این تحقیق ادعا نمود تأثیر غیر مستقیم بازار محوری بر عملکرد مشتری به واسطه متغیرهای تعدیل‌گر نوآوری و سفارشی‌سازی بیشتر از تأثیر مستقیم آن است.

در تحقیقی دعایی و بختیاری (۱۳۸۶)، به بررسی رابطه بین بازار محوری و عملکرد بازرگانی پرداختند. جامعه آماری این تحقیق مدیران عامل کارخانجات صنایع قطعه‌سازی شهر مشهد بوده است. از نتایج اصلی این پژوهش می‌توان اشاره نمود، رابطه میان بازار محوری و عملکرد بازرگانی مورد تأیید قرار گرفته است و بیان نمودند که هر چه شرکت‌های جامعه تحقیق توجه بیشتری به بازار محوری ابراز دارند، منجر به بهبود عملکرد بازرگانی در این شرکت‌ها خواهد شد. رابطه بین بازار محوری و مؤلفه‌های اثربخشی شرکت در بازار (موفقیت محصولات صادراتی، حفظ مشتری، جذب مشتری، کیفیت محصول) نیز معنی دار و مورد تأیید قرار گرفته است.

ساعدی و ناد علی پور (۱۳۸۵) تحقیقی مبنی بر مدل پیاده‌سازی مدیریت دانش بر مبنای یادگیری انجام دادند. هدف این مقاله، خلق بینشی عمیق در ایجاد بستر مدیریت دانش بر مبنای تجربه و یادگیری سازمانی و قادر ساختن سازمان دانش محور برای رفع نیازهای سازمان در محیط رقابتی است. این مدل، پنج مرحله توسعه را متذکر می‌شود و هر یک از مراحل را توصیف می‌نماید که عبارتند از: ۱- پیدایش (ظهور) ۲- ارتقا (توسعه) ۳- تعامل ۴- تراکنش (تبادل) ۵- یکپارچگی (ادغام). از نتایج این پژوهش می‌توان به حلقه‌های یادگیری در شرکت ایران خودرو اشاره کرد، که برای رسیدن به مزیت رقابتی استفاده می‌گردد.

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران می‌باشد. کل شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران مشتمل بر ۳۵۰ شرکت می‌باشد. از میان کل صنایع فعال در بورس تهران، صنایعی که تناسب بیشتری با متغیرهای تحقیق داشته‌اند به عنوان

جامعه آماری این تحقیق در نظر گرفته شده‌اند. شرکت های فعال در صنایع مذکور مشتمل بر ۱۸۹ شرکت می باشد.

برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران برای جامعه آماری محدود استفاده شده است:

$$n \cong \frac{N \cdot z^2 \cdot pq}{N \cdot e^2 + z^2 \cdot pq} \quad \text{رابطه (۱)}$$

که در این فرمول:

$N$  = تعداد اعضای جامعه که برابر با ۱۸۹ شرکت می باشد.

$e$  = دقت برآورد یا درصد خطای مجاز، که در این پژوهش ۰/۱ در نظر گرفته شده است.

$P$  = در صد همگونی احتمالی در پاسخها که برابر با ۰/۵ در نظر گرفته شده است.

$Z$  = مقدار متغیر نرمال، برابر با ۱/۹۶ در نظر گرفته شده است.

با استفاده از فرمول کوکران و داده‌های فوق حجم نمونه لازم ۶۴ شرکت برآورد می‌شود.

به منظور جمع آوری اطلاعات اولیه ابزار پرسشنامه مورد استفاده قرار می‌گیرد. پرسشنامه در دو قسمت اصلی طراحی شده است که شامل مشخصات پاسخگو و سوالات اختصاصی مربوط به هر شرکت می باشد. پاسخ این سوالات به شکل طیف لیکرت ۵ درجه ای از خیلی زیاد تا خیلی کم تنظیم شده است. ضریب آلفای کرونباخ با ۸۹/۵ درصد، اعتبار پرسشنامه را در سطح بالایی تأیید می نماید.

در تحقیق حاضر پردازش داده‌ها در سه سطح انجام می‌گیرد که عبارتند از:

۱- تحلیل تک متغیره متغیرها

۲- تجزیه و تحلیل دو متغیره متغیرها

۳- تجزیه و تحلیل چند متغیره متغیرها

در سطح تجزیه و تحلیل تک متغیره، متغیرهای تحقیق بصورت تکی مورد بررسی قرار می‌گیرند و روابط بین متغیرها مد نظر نیست، در این سطح روش‌های آمار توصیفی و استنباطی مناسب مورد بررسی قرار می‌گیرد. در سطح تجزیه و تحلیل دو متغیره ضریب همبستگی اسپیرمن میان دو به دوی متغیرها، محاسبه خواهد شد. در سطح تجزیه و تحلیل چند متغیره با استفاده از تحلیل مسیر و انجام رگرسیون چندگانه در سه مرحله میزان تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها محاسبه خواهد شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از نرم افزار SPSS۱۶ استفاده خواهیم کرد.

### یافته های پژوهش

از میان ۵۲ نفر پاسخ گو ۸ نفر زن و ۴۲ نفر مرد بوده اند، که به ترتیب ۱۵,۴ درصد را زن ها و ۸۰,۸ درصد را مرد ها تشکیل می دهند. هم چنین مشخص شد که از ۵۲ نفر ۴ نفر از پاسخ گوها معادل ۷,۷ درصد فوق دیپلم، ۲۴ نفر آنها معادل ۴۶,۲ درصد دارای تحصیلات لیسانس و ۲۱ نفر معادل ۴۰,۴ درصد از کل پاسخ دهندگان دارای تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر بوده اند. بیشترین فراوانی سنی متعلق به پاسخ گویان بین ۴۱ تا ۵۰ سال بوده و کمترین فراوانی متعلق به رده سنی ۵۱ سال و بالاتر می باشد.

### تجزیه و تحلیل چند متغیره

به منظور تجزیه و تحلیل چند متغیره، از رگرسیون چند متغیره و تحلیل مسیر استفاده شده است. با توجه به مدل پژوهش اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرها بر توسعه محصولات صادراتی بررسی می شود. با توجه به سطح معنی داری بدست آمده در آنالیز واریانس مرحله اول که برابر با ۰/۰۰۰ می باشد، این نتیجه حاصل می گردد که مدل پژوهش معتبر است. ضرائب مدل رگرسیون در جدول ۱ نشان داده شده است:

جدول ۱. ضرایب رگرسیون در مرحله اول

سطح معنی داری	t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		متغیر
		Beta	انحراف معیار	B	
۰/۰۰۵	۲/۹۳۳	۰/۴۳۴	۰/۲۰۹	۰/۶۱۴	بازار محوری
۰/۴۲۱	۰/۸۱۱	۰/۱۳۰	۰/۱۶۴	۰/۱۳۳	یادگیری محوری
۰/۱۶۰	۱/۴۲۷	۰/۲۳۰	۰/۱۷۸	۰/۲۵۵	کارآفرینی محوری

بر اساس مقادیر بدست آمده در محاسبات فوق می توان اثرات مستقیم متغیرهای مستقل (بازار محوری، یادگیری محوری و کارآفرینی محوری) را بر متغیر وابسته (توسعه محصولات صادراتی) به ترتیب ۰/۴۳۴، ۰/۱۳۰ و ۰/۲۳۰ بیان نمود.

در مرحله دوم برای بررسی تاثیر غیر مستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته، تاثیر بازار محوری یادگیری محوری و کارآفرینی محوری بر متغیر واسطه ای مکانیسم های فرآیندی مورد بررسی قرار می گیرد. ضرایب مدل رگرسیون در جدول ۲ بیان شده است:

جدول ۲. ضرایب مدل رگرسیون مرحله دوم

سطح معنی داری	t	ضرایب استاندارد نشده		B	
		Beta	انحراف معیار		
۰/۰۲۴	۲/۳۳۴	۰/۲۵۹	۰/۱۵۶	۰/۳۶۵	بازار محوری
۰/۰۰۲	۳/۳۰۷	۰/۳۹۶	۰/۱۲۳	۰/۴۰۵	یادگیری محوری
۰/۰۱۸	۲/۴۴۱	۰/۲۹۵	۰/۱۳۳	۰/۳۲۵	کارآفرینی محوری

بر اساس مقادیر بدست آمده در محاسبات فوق می توان اثرات متغیرهای مستقل (بازار محوری، یادگیری محوری و کارآفرینی محوری) را بر متغیر واسطه‌ای مکانیسم های فرآیندی به ترتیب به صورت ۰/۲۵۹، ۰/۳۹۶ و ۰/۲۹۵ بیان نمود.

در مرحله سوم تاثیر مکانیسم های فرآیندی (متشکل از هماهنگی بین کارکردی و تبادل اطلاعاتی) بر متغیر وابسته توسعه محصولات صادراتی مورد بررسی قرار می گیرد. ضرایب مدل رگرسیون در جدول ۳ بیان شده اند:

جدول ۳. ضرایب مدل رگرسیون مرحله سوم

سطح معنی داری	t	ضرایب استاندارد نشده		متغیر
		Beta	انحراف معیار	
۰/۰۰۰	۵/۰۷۸	۰/۵۸۳	۰/۱۱۵	مکانیسم های فرآیندی

بر اساس مقادیر بدست آمده در محاسبات فوق می توان اثر مستقیم متغیر مکانیسم های فرآیندی بر توسعه محصولات صادراتی را برابر ۰/۵۸۳ بیان نمود.

جدول ۴ اثر غیر مستقیم جهت گیری استراتژیک بر توسعه محصولات صادراتی را نشان می دهد:

جدول ۴. اثرات غیر مستقیم جهت گیری استراتژیک بر توسعه محصول جدید

میزان اثر بر اساس ضرایب بتا	مسیر	نوع اثر
۰/۲۵۹ * ۰/۵۸۳ = ۰/۱۵۰	توسعه محصول → مکانیسم های فرآیندی → بازار محوری	اثر غیر مستقیم
۰/۳۹۶ * ۰/۵۸۳ = ۰/۲۳۰	توسعه محصول → مکانیسم های فرآیندی → یادگیری محوری	
۰/۲۹۵ * ۰/۵۸۳ = ۰/۱۷۱	توسعه محصول → مکانیسم های فرآیندی → کارآفرینی محوری	
۰/۵۵۱	کل اثرات غیر مستقیم	

نتایج حاصل از تحلیل مسیر حاکی از این امر است که جهت گیری استراتژیک هم به شکل مستقیم و هم به صورت غیر مستقیم بر توسعه محصولات صادراتی به شکل مثبت تأثیر گذار می‌باشد. هر سه مولفه بازارمحوری، یادگیری محوری و کارآفرینی محوری به صورت غیر مستقیم بر توسعه محصولات صادراتی به شکل مثبت تأثیر گذار هستند. ولی در رابطه با تأثیر مستقیم می‌توان گفت این تأثیر تنها در مورد بازارمحوری معنی دار می‌باشد. همچنین متغیرهای واسطه‌ای هماهنگی بین کارکردی و تبادل اطلاعاتی این رابطه را تعدیل می‌نمایند. نتایج نشان می‌دهد تأثیر مستقیم متغیر بازار محوری بیشتر از تأثیر غیر مستقیم آن می‌باشد، در حالی که در مورد متغیر یادگیری محوری و کارآفرینی محوری تأثیر غیر مستقیم معنی دار و بیشتر می‌باشد.

## آزمون فرضیه ها

### فرضیه اول: جهت گیری استراتژیک بر توسعه محصولات صادراتی تأثیر مثبت دارد.

برای بررسی این فرضیه از آزمون همبستگی اسپیرمن و رگرسیون چندگانه بهره گرفته شده است. نتایج نشان می‌دهند رابطه قوی و مثبتی مابین هر یک از ابعاد جهت گیری استراتژیک و توسعه محصولات صادراتی وجود دارد. هم چنین با توجه به ضرایب استاندارد شده بتا می‌توان گفت که بازار محوری دارای بیشترین تأثیر مستقیم بر متغیر وابسته بوده و یادگیری محوری و کارآفرینی محوری دارای تأثیر مستقیم معنی داری نمی‌باشند.

### فرضیه دوم: جهت گیری استراتژیک بر مکانیسم های فرآیندی تأثیر مثبت دارد.

این فرضیه نیز با استفاده از همبستگی و رگرسیون مورد آزمون قرار می‌گیرد. میزان ضریب همبستگی بالای ۰/۸ نشان دهنده رابطه قوی ما بین این دو متغیر می‌باشد. با توجه به نتایج رگرسیون در مرحله دوم، یادگیری محوری دارای بیشترین تأثیر بر متغیر واسطه ای می‌باشد.

### فرضیه سوم: مکانیسم های فرآیندی بر توسعه محصولات صادراتی تأثیر مثبت دارد.

این فرضیه نیز با توجه به نتایج همبستگی اسپیرمن و رگرسیون مورد آزمون قرار گرفته و تایید می‌شود. ضریب استاندارد شده رگرسیون در مرحله سوم نشان دهنده تأثیر مثبت و بالای مکانیسم‌های فرآیندی بر توسعه محصولات صادراتی می‌باشد.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیات

رد یا عدم رد فرضیه	ضرایب Beta	r اسپیرمن	فرضیات تحقیق	
عدم رد	-	-	جهت‌گیری استراتژیک بر توسعه محصولات صادراتی تاثیر مثبت دارد.	فرضیه اول
عدم رد	۰/۴۳۴	۰/۶۳۹	بازار محوری بر توسعه محصولات صادراتی تاثیر مثبت دارد.	
رد	۰/۱۳۰	۰/۴۸۷	یادگیری محوری بر توسعه محصولات صادراتی تاثیر مثبت دارد.	
رد	۰/۲۳۰	۰/۵۸۷	کارآفرینی محوری بر توسعه محصولات صادراتی تاثیر مثبت دارد.	
عدم رد	-	-	جهت‌گیری استراتژیک بر مکانیسم‌های فرآیندی تاثیر مثبت دارد.	فرضیه دوم
عدم رد	۰/۲۵۹	۰/۷۲۳	بازار محوری بر مکانیسم‌های فرآیندی تاثیر مثبت دارد.	
عدم رد	۰/۳۹۶	۰/۷۲۲	یادگیری محوری بر مکانیسم‌های فرآیندی تاثیر مثبت دارد.	
عدم رد	۰/۲۹۵	۰/۷۴۰	کارآفرینی محوری بر مکانیسم‌های فرآیندی تاثیر مثبت دارد.	
عدم رد	۰/۵۸۳	۰/۵۸۶	مکانیسم‌های فرآیندی بر توسعه محصولات صادراتی تاثیر مثبت دارد.	فرضیه سوم

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج حاصل از پژوهش نشان دهنده این امر است که بین جهت‌گیری استراتژیک و توسعه محصولات صادراتی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج پژوهش هم چنین نشان دهنده تاثیر مثبت و معنی دار جزء بازار محوری بر توسعه محصولات صادراتی می‌باشد. رابطه مثبت یادگیری محوری و توسعه محصولات صادراتی نیز یکی از یافته‌های این پژوهش می‌باشد. رابطه مثبت و معنی دار میان گرایش به کارآفرینی محوری و موفقیت در توسعه محصولات صادراتی نیز مورد تایید قرار گرفته است. نتایج حاکی از وجود رابطه ای مثبت و معنی دار میان هر سه بعد جهت‌گیری استراتژیک و مکانیسم‌های فرآیندی می‌باشد. یافته مهم دیگر این پژوهش تایید تاثیر مثبت و معنی دار مکانیسم‌های فرآیندی (متشکل از هماهنگی بین کارکردی و تبادل اطلاعاتی) بر توسعه محصولات صادراتی می‌باشد.

در این قسمت با توجه به نتایج به دست آمده سعی در ارائه پیشنهاداتی در ارتباط با موضوع خواهیم داشت:

- اتخاذ اقدامات لازم به منظور ترغیب به توسعه محصولات جدید توسط مسئولین ذیربط
- افزایش بودجه تحقیقات بازاریابی و بهبود سیستم ارتباط با مشتریان
- مد نظر قرار دادن اقدامات رقبا و پاسخ به موقع به آن‌ها

- پذیرش و استفاده از نوآوری‌های تکنولوژیکی جدید
- پیاده‌سازی زیرساخت‌های یادگیری سازمانی و افزایش بودجه یادگیری کارکنان





## منابع

- دعایی، حبیب اله، بختیاری، عباس (۱۳۸۶). تأثیر فرهنگ بازار محوری بر عملکرد بازرگانی شرکت های قطعه ساز خودرو مشهد، **پژوهشنامه بازرگانی**. (۴۲): ۸۲-۵۳.
- ساعدی، مهدی، و ناد علی پور، حمید (۱۳۸۵). مدل پیاده سازی مدیریت دانش در ایران خودرو بر مبنای یادگیری. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات و توسعه.
- فاریابی، محمد، صنوبر، ناصر و حسینی، امین (۱۳۸۸). بررسی تاثیر بازار محوری بر عملکرد مشتری در صنایع غذایی تهران، پایاننامه دانشگاه تبریز.
- قره جه، منیژه، اکبری نژاد، معصومه و کریمی، محمدرضا (۱۳۹۳). تأثیر بازارگرایی و ارتباطات تجاری بر عملکرد صادراتی شرکت های صادراتی استان تهران. **تحقیقات بازاریابی نوین**. (۱۱): ۷۶-۵۹.
- مصلح، عبدالمجید، بحرینی زاده، منیجه و کریمی قهفرخی، سمیرا (۱۳۹۵). تأثیر ابعاد جهت گیری استراتژیک بر عملکرد صادراتی شرکت های صادراتی استان بوشهر. **تحقیقات بازاریابی نوین**. (۲۳): ۱۴۰-۱۲۵.
- مؤمنی، منصور، و آذر، عادل (۱۳۸۴). **آمار و کاربرد آن در مدیریت**. جلد دوم، چاپ هشتم، تهران: انتشارات سمت.
- هزار جریبی، جعفر (۱۳۸۴). **کارآفرینی**. انتشارات پژوهشکده امور اقتصادی.
- Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on product performance. **Journal of product innovation management**, 12(4): 275-293.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. **Journal of Market-Focused Management**, 5(1): 5-23.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, 17(1): 99-120.
- Clark, K. B., Chew, W. B., Fujimoto, T., Meyer, J., & Scherer, F. M. (1987). Product development in the world auto industry. **Brookings Papers on Economic Activity**, 729-781.
- Clark, K., Wheelwright, S.C., (1993). **Managing New Product and Process Development**, Free Press, NY, 457-480. 18.

- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1991), A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, **Entrepreneurship Theory & Practice**, Fall, 7-25.
- Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of marketing**, 53(1).
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of Marketing Research (JMR)**, 34(1).
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: a meta-analysis. **European Journal of Marketing**, 42(1/2): 115-134.
- Hitt, M., Dacin, T., Tyler, B. and Park, D. (1997), Understanding the differences in organizational learning in the supply chain: a low versus high learning study. **Strategic Management Journal**, 18(2): 67-159.
- Hult, G. T. M., Nichols Jr, E. L., Giunipero, L. C., & Hurley, R. F. (2000). Global organizational learning in the supply chain: a low versus high learning study. **Journal of International Marketing**, 8(3): 61-83.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, 1-18.
- Maldifassi, J., & Caorsi, J. (2014). Export success factors of small- and medium sized firms in Chile. **Journal of Small Business and Enterprise Development** Vol. 21, No. 3, 450-469.
- Manu, F. A., & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. **Journal of Business Research**, 35(1): 79-91.
- Meybodi, M. Z. (2005). Strategic manufacturing benchmarking. **The TQM Magazine**, 17(3): 249-258.
- Khin, S., Ahmad, N., & Ramayah, T. (2012). The Integrated Effect of Strategic Orientations on Product Innovativeness :Moderating Role of Strategic Flexibility. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 65, 743-748
- Ruokonen, M., & Saarenketo, S. (2009). The strategic orientations of rapidly internationalizing software companies. **European Business Review**, 21(1): 17-41.
- Sicotte, H., & Langley, A. (2000). Integration mechanisms and R&D project performance. **Journal of Engineering and technology management**, 17(1), 1-37.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. **The Journal of Marketing**, 63-74.
- Souder, W.E., Moenaert, R.K., (1992). Integrating marketing and R&D project personnel within innovation projects: an information uncertainty model. **Journal of Management Studies** 29 (4), 485-512.

Tan, Q., & Sousa, C. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. **International Marketing Review**, Vol. 32 No. 1, 78-102

Verona, G. (1999). A resource-based view of product development. **Academy of Management Review**. 24(1): 132-142.

