



## Internal and external mechanisms to achieve the strategic goals of the export investor

Azita Sherej Sharifi<sup>1\*</sup>, Samira Kheiri Kharashtomi<sup>2</sup>

1. Department of Accounting, Noshahr Branch, Islamic Azad University, Noshahr, Iran

2. Department of Industrial Management, Noshahr Branch, Islamic Azad University, Noshahr, Iran

### Abstract

The key role of managers of export companies is to determine strategic goals and ways to achieve these goals. Based on the study of the theoretical foundations of the planning and implementation research, the level of internationality, market dynamics and the intensity of competition were considered as factors that can be related to the realization of the strategic goals of the export investor, and based on that, the conceptual model and research hypotheses were formulated. The research is applied in terms of descriptive-correlational methods. The statistical population of the research is active export companies, which were active in export for 10 years continuously. Based on the purposeful sampling method 80 companies were selected as samples. The data collection tool was a researcher-made questionnaire whose validity was calculated based on the content validity test and its reliability was calculated based on the Cochran model. Pearson analysis, t-test and regression were used to test the hypotheses. Based on the results of the Pearson test, the significance level obtained in the investigated hypotheses is less than 0.05, which indicates a significant relationship between the variables in the investigated hypotheses. The results of the T test show that, in all hypotheses, the calculated t is significantly greater than  $t(\alpha)$ .so, there is a positive and significant correlation between the investigated variables in each hypothesis, Linear regression analysis was used to check how much of the export investor's competitive strategy is predicted based on the included factors. The coefficient of determination shows that 39.9% of the observed dispersion in the dependent variables is justified by the independent variables.

**Keywords:** Export investor, Planning and implementation capability, Internationalization level, Distinctive advantage, Cost reduction advantage.

\* Corresponding author: Azita Sherej Sharifi, Azita.sherejsharifi@iau.ac.ir



## مکانیسم‌های درونی و بیرونی تحقق اهداف استراتژیک سرمایه‌گذار صادراتی

آزیتا شرح شریفی\*  
سمیرا خیری خرشتمی  
گروه حسابداری، واحد نوشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، نوشهر، ایران  
گروه مدیریت صنعتی، واحد نوشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، نوشهر، ایران

### چکیده

نقش کلیدی مدیران شرکت‌های صادراتی، تعیین اهداف استراتژیک و مسیرهای نیل به این اهداف است. بر اساس مطالعه مبانی نظری، پژوهش برنامه‌ریزی و اجرا گردید و میزان بین‌المللی بودن، پویایی بازار و شدت رقابت به عنوان عواملی که می‌توانند با تحقق اهداف استراتژیک سرمایه‌گذار صادراتی مرتبط باشند، لحاظ شدند و پیرو آن مدل مفهومی و فرضیات پژوهش تدوین شد. پژوهش، کاربردی و از حیث روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های فعال صادراتی است، که ۱۰ سال پیوسته فعال صادراتی بودند. بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۸۰ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بوده که روایی آن مبتنی بر آزمون روایی محتوایی و پایایی آن مبتنی بر الگوی کوکران محاسبه شد. جهت آزمون فرضیات از روش تجزیه و تحلیل پیرسون، آزمون تی و رگرسیون استفاده شد. نتایج آزمون پیرسون در فرضیات مورد بررسی نشان داد سطح معنی‌داری به دست آمده از ۰/۰۵ کوچکتر بوده، که نشان دهنده رابطه معنی‌دار بین متغیرها در فرضیات مورد بررسی است. نتایج آزمون تی نشان می‌دهد، در همه فرضیات  $t$  محاسبه شده به طور معناداری بزرگتر از  $t(\alpha)$  است، بنابراین بین متغیرهای مورد بررسی در هر مفروضه، همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. جهت بررسی اینکه چه میزان از استراتژی رقابتی سرمایه‌گذار صادراتی مبتنی بر عوامل لحاظ شده، پیش‌بینی می‌شوند، از تحلیل رگرسیون خطی استفاده شد. ضریب تعیین نشان می‌دهد، ۳۹/۹ درصد از پراکندگی مشاهده شده در متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل توجیه می‌شوند.

**واژگان کلیدی:** سرمایه‌گذار صادراتی، قابلیت برنامه‌ریزی و اجرا، سطح بین‌المللی شدن، مزیت تمایز، مزیت کاهش هزینه.

## ۱. مقدمه

تحقیقات موجود در زمینه مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد، که محیط سازمان عدم قطعیتی که دارد، هم فرصت است و هم تهدید برای آن ایجاد می‌کند؛ از سوی دیگر عملکرد سازمان تابع انتخاب اهداف و استراتژی‌هایی است، که با شرایط این محیط همسو باشند و میزان تحقق اهداف سازمان تحت تأثیر محیطی است، که سازمان در آن فعالیت دارد. معمولاً میزان عدم اطمینان در فعالیت در بازارهای خارجی به دلیل ماهیت متفاوت این بازارها از بازار داخلی بیشتر بوده که بررسی گسترده‌تری از جانب سرمایه‌گذار صادراتی را ضروری می‌سازد. مبتنی بر مطالعه مبانی نظری در این پژوهش قابلیت‌های برنامه‌ریزی و اجرا، قابلیت‌های بین‌المللی شدن، قابلیت‌های تولید و توسعه محصول جدید، بررسی پویایی بازار صادراتی و شدت رقابت در آن بازار به عنوان مشخصات کلیدی بازار و منشأ کلیدی عدم قطعیت محیطی که ممکن است، بر رسیدن به اهداف استراتژیک تأثیر داشته باشند، پرداخته شده است. به نظر می‌رسد، که شکست در رسیدن به اهداف استراتژیک تدوین شده، نتیجه کم توجهی یا ناتوانی سرمایه‌گذار صادراتی در شناسایی این عوامل در بازار صادراتی باشد. الگوهای برنامه‌ریزی شده ای که همسویی خوبی با اهداف استراتژیک و محیط بازار آن کشور صادراتی نداشته باشند، منتج به شکست در آن بازار خواهد شد. یک سرمایه‌گذار صادراتی با توجه همزمان به عوامل درونی و بیرونی مرتبط با فعالیت‌ها توانایی بیشتری در توسعه استراتژی‌های مناسب و اجرای استراتژی‌های مورد نظر دارد. قابلیت‌های برنامه‌ریزی و اجرا، قابلیت‌های بین‌المللی شدن به عنوان یک مکانیسم درونی و تحلیل پویایی بازار و شدت رقابت به عنوان مکانیسم‌های بیرونی عمل می‌کنند، که از طریق آنها سرمایه‌گذاران صادراتی می‌توانند عدم قطعیت محیط را به روشی تحلیل نمایند و اهداف استراتژیک را محقق سازند. هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه قابلیت‌های برنامه‌ریزی و اجرا، میزان بین‌المللی بودن شرکت، پویایی بازار صادرات و شدت رقابت در بازار صادرات در رابطه بین اهداف هزینه و تمایز مورد نظر سرمایه‌گذار صادراتی است.

با وجود اینکه اثرات اهداف استراتژیک سازمان‌ها بر تحقق استراتژی سازمان مورد تأکید متون مدیریتی است، باز هم بسیاری از شرکت‌ها معمولاً در زمینه دستیابی به اهداف استراتژیک خود شکست می‌خورند. مایکل پورتر برای روبرو شدن با پنج نیروی رقابتی (شامل تهدید رقبا، بالقوه، تهدید محصولات جانشین، قدرت چانه‌زنی خریداران، قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان، شدت رقابت موجود در صنعت) و پیشی گرفتن از رقبای در یک صنعت، استراتژی‌های رهبری در هزینه و تمایز را به عنوان استراتژی‌های ژنریک یا عام معرفی کرده است، که دسته بندی او مورد تأکید و توجه بسیاری از صاحب نظران و ملاحظه بررسی بسیاری از نویسندگان و پژوهشگران قرار گرفته است. نخستین استراتژی رقابتی پیشنهادی پورتر، استراتژی رهبری هزینه است. رهبری هزینه به معنای پیشتاز بودن در کاهش هزینه است، در حدی که کسب و کارهای دیگر نتوانند کالا یا خدمت را به قیمتی پایین‌تر تولید کنند. کسب و کاری می‌تواند به سمت استراتژی رهبری هزینه حرکت کند، که هم در هزینه‌های ثابت و سربار و هم در هزینه‌های متغیر، حساسیت فراوان داشته باشد و بتواند از عهده‌ی کنترل این هزینه‌ها برآید. مبتنی بر استراتژی تمایز یک کسب و کار محصولی را ارائه می‌دهد، که مشتریان آن را در سطح صنعت منحصر به فرد بدانند. منحصر به فرد بودن در طراحی، تصویر ذهنی برند، تکنولوژی، امکانات و قابلیت‌ها، خدمات مشتریان، شبکه فروش یا شبکه توزیع و یا سایر ابعاد است. به کارگیری استراتژی تمایز به معنی نادیده گرفتن

هزینه‌ها و عدم تلاش برای کاهش آن‌ها نیست. تمایز ابزاری است، که اگر شرکت به آن دست یابد، می‌تواند از آن به عنوان یک استراتژی مؤثر برای به دست آوردن حاشیه سود بالاتر از حد متوسط بازار بهره گیرد. استراتژی تمایز باعث ایجاد موقعیتی مقاوم در برابر پنج نیروی رقابتی می‌شود و می‌تواند به واسطه وفاداری مشتری به علامت تجاری محصول و در نتیجه حساسیت کمتر به قیمت سپری محافظ در برابر رقبا ایجاد کند. به نظر می‌رسد، تعیین اهداف استراتژیک الزاماً به دستیابی به پیامدهای مطلوب و تحقق استراتژی‌های حصول مزیت رقابتی کمک نمی‌کند، عواملی باید محقق شوند و چگونگی این عوامل در تحقق اهداف مقرر شده مهم است. چنانچه شرکت‌ها در شناسایی این عوامل از دقت لازم برخوردار نباشند، مشمول صرف هزینه زیاد و ناکارایی می‌شوند، این موضوع در فعالیت چه در بازار داخلی و چه در بازار خارجی اهمیت زیادی داشته و البته در بازار خارجی چالش‌برانگیزتر خواهد بود. اطلاعات تجربی کمی وجود دارد، مبنی بر آن که چه عواملی ممکن است، بر این رابطه تأثیر بگذارد. تحقق اهداف هزینه‌ای و تمایز تدوین شده به نظر می‌رسد، می‌تواند منجر به ایجاد موقعیت و یا مزیت رقابتی شود.

چارچوب تئوری مفروض در این مورد بیانگر آن است، سازمان‌هایی که از قابلیت‌های بیشتری برخوردارند، بهتر می‌توانند با عدم قطعیت محیط رو به رو شوند و در نتیجه شکاف‌های بین هدف استراتژیک - تحقق استراتژی را کاهش دهند (دی، ۲۰۱۱؛ تام و موزا، ۲۰۱۵). قابلیت‌ها به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها و دانش تعیبه شده در فرآیند سازمانی دیده می‌شوند، که به واسطه آن‌ها منابع موجود شرکت به خروجی‌های با ارزش تبدیل می‌شوند. این قابلیت‌ها طی زمان توسعه می‌یابند، مشاهده و تقلید آنها برای رقبا آسان نیست، در نتیجه سازمان دارای این قابلیت‌ها از مریت رقابتی پایدار برخوردار می‌شود (مو، ۲۰۱۵؛ اسپروپولو و همکاران، ۲۰۱۷). مبتنی بر مصاحبه انجام شده با سرمایه‌گذاران صادراتی و دسته‌بندی مبانی نظری در این پژوهش قابلیت‌های معماری اصلی تحت عنوان قابلیت برنامه‌ریزی، قابلیت اجرا و قابلیت بین‌المللی شدن معرفی شده است. قابلیت برنامه‌ریزی فرآیندی است، که توسط آن یک مجموعه یکپارچه تصمیمات "چه چیزی" مختص به برنامه‌ریزی رفتارهای استراتژیک طراحی شده برای رسیدن به اهداف استراتژیک، توسعه می‌یابد. این قابلیت‌ها شامل برنامه‌های روزمره مورد استفاده برای تقسیم بندی بازار صادرات، شناسایی اهداف صادراتی شفاف و توسعه استراتژی‌های صادراتی معتبری است، که برای دستیابی به اهداف موقعیت استراتژیک مطلوب طراحی شده‌اند (تان و موزا؛ ۲۰۱۵ و فام، مک هاوس و بارنز، ۲۰۱۷). قابلیت اجرا، فرآیندهایی که توسط آنها تصمیمات چگونه مخصوص به مجموعه عملیات تاکتیکی لازم برای رفتار استراتژیک برنامه‌ریزی شده و منابع مورد نیاز برای تصویب آنها انجام می‌شوند. این مورد شامل فرآیندهایی است که توسط آنها سرمایه‌گذار صادراتی طرح سازمانی و گسترش منابع خود را به روشی شکل می‌دهد، که امکان عملکردهای مورد نیاز برای تحقق استراتژی برنامه‌ریزی شده به روش سازگار با محیط بازار را فراهم کند (کاوول و همکاران، ۲۰۱۰؛ کالکا و مورگان، ۲۰۱۷). میزان بین‌المللی بودن شرکت منشاء کلیدی دانش مبتنی بر بازار برای صادرات کنندگان، سطح بین‌المللی بودن شرکت است، که مقیاس (یعنی مقدار تجارت خارجی نسبت به تجارت کل) و گستردگی (یعنی تعداد مناطق و کشورهای خارجی) عملیات صادراتی آن را منعکس می‌کند (لاگس و همکاران، ۲۰۰۹). با شرکت در تعاملات تکرار شونده در انواع بازارهای خارجی، شرکت امور روزانه سازمانی، برنامه‌ها و ساختارهای خود را غنی نموده و دانش تجربی کسب می‌کند. این دانش شامل درک چگونگی مشارکت در عملیات صادراتی (مانند چگونگی مواجهه با اعتبارات تجارت صادرات، بیمه حمل و نقل و غیره) و دانش مختص به بازار در زمینه نهادهای خارجی و شیوه‌های

تجاری (مانند قابلیت اعتماد به یک واسطه خاص، الزامات مستندسازی واردات، مکانیسم جمع آوری مالیات و غیره) است. دانش بین الملل اینجا اهمیت دارد، زیرا دانشی که موجب مزیت رقابتی در بازار داخلی شرکت شود، ممکن است به همان اندازه در بازارهای صادراتی مفید نباشد (مالیک و همکاران، ۲۰۱۲).

تفاوت‌های سیاسی، اقتصادی و فرهنگی ایجاد می‌کند، که صادرکنندگان بتوانند روش تجارت خود را نسبت به آنچه در بازار داخلی انجام می‌دهند، تغییر دهند. بنابراین تجربه بین‌المللی گسترده می‌تواند به صادرکنندگان کمک کند، تا از کاربرد نامناسب دانش حاصل از بازار داخلی در بازارهای دیگر خودداری کنند. دانش کسب شده در زمینه عملیات صادراتی باید تصمیم‌گیرندگان را برای صورت بندی برنامه‌های تاکتیکی از یک چشم انداز واقع‌گرایانه تر و پیگیری تاکتیک‌هایی که همسو با نیازهای بازار صادراتی خاصی هستند، هدایت نماید (از کایا و همکاران، ۲۰۱۵). با توجه به افزایش دشواری شناسایی و دستیابی موفقیت آمیز به وظایف تحقق هدف استراتژیک مورد نیاز در بازارهای صادرات (در برابر داخلی)، میزان زیاد بین‌المللی شدن ممکن است، به ویژه در کمک به سرمایه‌گذاران صادراتی در رسیدن به اهداف استراتژیک مورد نظر آنها ارزشمند باشد. پویایی بازار صادرات متغیر تعدیلگر احتمالی دیگر لحاظ شده است. در تبیین نقش محیط بیرونی صاحب نظران زیادی استدلال نموده‌اند، که بازار پیش روی سازمان به عنوان یک منشاء کلیدی عدم قطعیت محیط، استراتژی‌هایی که سازمان به دنبال آن است، را شکل می‌دهد و اثربخشی سازمان حاصل همخوانی محیط و استراتژی سازمان است. بنابراین مشخصات بازار می‌تواند، در کمک و یا جلوگیری از توانایی سرمایه‌گذار صادراتی برای تحلیل عدم قطعیت محیط و در نتیجه تحقق اهداف استراتژیک مورد نظر آن اهمیت بنیادی داشته باشد. در این پژوهش این گونه فرض شده است، که میزان رسیدن سرمایه‌گذاران صادراتی به اهداف استراتژیک مطلوب به عامل کلیدی پویایی بازار و شدت رقابت در بازار صادراتی وابسته است. در شرح پویایی بازار می‌توان این گونه تشریح نمود، که پویایی بازار با تغییر در تقاضای بازار، ترکیب مشتریان و ترجیح مشتری در ارتباط است. تغییرات مکرر، غیرقابل پیش‌بینی و سریع در ترجیحات مشتری می‌تواند موجب چالش‌های قابل توجهی برای رسیدن به هدف استراتژیک شود (فام و همکاران، ۲۰۱۷). شدت رقابت به معنی تعداد رقبای در بازار صادرات و میزان توانایی و تمایل رقبای به پاسخ به عملکردهای شرکت در بازار هدف صادراتی است (آرنولد و همکاران، ۲۰۱۱). چن و زو (۲۰۱۴)، از کایا و همکاران (۲۰۱۵)، فام و بارنس (۲۰۱۷) در پژوهش‌های خود ورود به بازاری که تعداد مشتریان بیشتر و تعداد رقبای کمتری داشته باشد را راهی برای مواجهه با عدم اطمینان محیطی و موفقیت دانسته‌اند. فریمن و همکاران (۲۰۱۴)، مو (۲۰۱۵) و کالکا و همکاران (۲۰۱۷) نیز ورود به بازار پر رقیب را راهی برای تقویت قوای بازاریابی و موفقیت در بلندمدت دانسته‌اند. در این پژوهش اثر احتمالی پویایی بازار و شدت رقابت در بازار صادراتی به عنوان عامل احتمالی موثر در رابطه بین اهداف هزینه‌ای و تمایز مورد نظر سرمایه‌گذار صادراتی و مزایای کاهش هزینه و تمایز به دست آمده فرض شده است. سوال اصلی که به آن پرداخته شده است، آن است که رابطه مکانیسم‌های درونی و بیرونی با تحقق استراتژی‌های رقابتی سرمایه‌گذار صادراتی چگونه است و عوامل این مکانیسم‌ها، نقش تضعیف‌کننده و یا تقویت‌کننده دارند؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نقش کلیدی رهبران سازمانی تعیین اهداف استراتژیک برای هدایت فعالیت‌های سازمانی است. بسیاری از صاحب نظران مدیریتی دلایلی می‌آورند، مبنی بر آن که چرا تعیین اهداف استراتژیک باید به توسعه استراتژیک و تحقق اهداف بعدی کمک کند، با این وجود در عمل شکاف‌هایی بین اهداف استراتژیک مطلوب و پیامدهای دستیابی به اهداف شناسایی شده است. اطلاعات ارائه شده در مورد عملکرد بسیاری از شرکت‌ها پر از مثال‌هایی از شرکت‌هایی است، که در دستیابی به اهداف استراتژیک تعیین شده توسط مدیران ارشد خود ناتوان بوده‌اند. برای مثال، هدف تاتا اتو برای فروش بیش از یک میلیون از نانو جدید خود در یک سال در هند و کشورهای با بازار نوظهور توسط تولید با هزینه کم و قیمت گذاری آن معادل کمتر از ۲۰۰۰ دلار به سرعت در مواجهه با پاسخ سست مشتریان کنار گذاشته شد. چنین شکستی می‌تواند هم در زمینه منابع هدر رفته و هم سودهای حاصل از توسعه منابع جایگزین از دست رفته، هزینه بردار باشد. برای مثال، شکست بست بای<sup>۱</sup> در دستیابی به هدف خود در ایجاد موقعیت متمایز در بازار انگلستان با ۲۰۰ فروشگاه (و اینکه فقط به ۱۱ فروشگاه دست یافت) و سپس ترک انگلستان، به طور تخمینی ۳۰۰ میلیون دلار برای شرکت هزینه در بر داشت.

اطلاعات کمی در این باره وجود دارد، که چرا برخی از بنگاه‌های تجاری در تحقق اهداف استراتژیک خود به مزیت‌های موقعیت تحقق یافته، بهتر از دیگران بوده و در نتیجه پیامدهای عملکردی خود را تقویت کرده‌اند. به نظر می‌رسد، که هر دو عامل درونی و بیرونی برای شرکت می‌تواند فرآیند تحقق این هدف را تسهیل نموده یا مانع آن شود. از دیدگاه تئوری سازمانی، اثربخشی یک سازمان (میزان رسیدن به اهداف سازمانی مطلوب) تابع توانایی آن در تحلیل عدم قطعیت محیطی است. از دیدگاه درونی، مبانی نظری موجود بر نقش منابع و قابلیت‌های موجود در پردازش و مواجهه با عدم قطعیت محیطی تأکید دارند. از نظر بیرونی، مطالب درج شده در مقالات بسیاری از بررسی کنندگان مبین آن است، که سطح و نوع عدم قطعیت محیطی که باید توسط یک سازمان تحلیل شود، تا حد زیادی توسط مشخصات بازاری که در آن فعالیت دارد هدایت می‌شود. از این چشم انداز؛ منابع، سرمایه‌های دارایی‌های موجود ملموس (مانند دستگاه‌ها و تجهیزات) و ناملموس (مانند دانش و اعتبار) هستند، در حالی که قابلیت‌ها فرآیندهایی هستند، که از طریق آنها شرکت منابع مورد نیاز را شناسایی و کسب نموده و آنها را به ارائه ارزش در بازار تبدیل می‌کند. کافمان و رش (۲۰۱۲) در پژوهشی خود قابلیت‌های بازاریابی را توانایی سنجش و برآوردن تقاضاهای مشتری معرفی کرده‌اند. مصاحبه آنان با ۴۸ اروپایی، چینی و سایر مدیران و متخصصین شرکتهای بازار نوظهور چین که در اروپا کار می‌کنند، حکایت از آن دارد، که انگیزه محدود، فرصتهای کم و توانایی محدود شرکتهای را در ساختن و گسترش قابلیت‌های بازاریابی دچار مشکل می‌سازد.

مورگان و همکاران (۲۰۱۲)، قابلیت‌های عمومی بازاریابی را برنامه‌ریزی بازاریابی و کسب اطلاعات بازار، تفسیر و سنجش بازار و قابلیت‌های تخصصی را قیمت گذاری، توسعه محصول، مدیریت کانال، تحویل، خدمات پس از فروش، و تعامل بازاریابی شناسایی کرده‌اند. داده‌ها به صورت مقطعی از ۲۱۹ تولید کننده صادر کننده انگلیسی گردآوری شد. قابلیت‌های بازاریابی عمومی و تخصصی به شکل مثبتی برای اجراء استراتژی بازاریابی داخلی سرمایه گذاری صادرات تأثیر می‌گذارد که به نوبه خود به شکل مثبتی بر کارآیی اجراء استراتژی بازاریابی خارجی و بازار سرمایه گذاری خارجی تأثیر می‌گذارد.

<sup>1</sup> Best buy

تان و سوزا (۲۰۱۵) به بررسی نقش قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد صادراتی در دو حوزه مالی و غیر مالی پرداختند. قابلیت‌های محصول، قیمت گذاری، توزیع و تعامل با بازارهای هدف را شناسایی کردند. داده‌ها از ۱۳۵ صادر کننده محصولات جدید در ایالات متحده گردآوری شد. نتایج بررسی آنها نشان داد، که تعامل با بازارهای هدف موثرترین عامل بر عملکرد صادرات بوده است.

از کایا و همکاران (۲۰۱۵)، شایستگی دانشی (شایستگی دانش مشتری و شایستگی دانش رقیب) را معرفی کرده‌اند. داده‌ها از ۶۷۴ صادر کننده محصولات جدید در ایالات متحده گردآوری شد. نتایج حاکی از آن بود، که شایستگی‌های دانش واسطه روابط مثبت بین جهت گیری‌ها و نوآوری‌های مبتنی بر بازار است. نوآوری‌های مبتنی بر بازار واسطه روابط مثبت بین مشتری و شایستگی‌های دانش رقبا و درکل عملکرد شرکت است. در ایالات متحده در مقایسه با شرکتهای چینی، جهت گیری مشتری (رقیب) منجر به شایستگی دانش بیشتر مشتری (رقیب) شده و نوآوری مبتنی بر بازار را تقویت می‌کند. اسپروپولو و همکاران (۲۰۱۷)، قابلیت‌های معماری (یعنی قابلیت برنامه‌ریزی و قابلیت اجراء) را معرفی کرده‌اند. معیارهای مزیت قیمت، مزیت تمایز و عملکرد مالی سرمایه‌گذاری، برگشت حاصل از فروش، حاشیه‌ها، رسیدن به اهداف مالی) را جهت تبیین این قابلیت‌ها شناسایی کرده‌اند. نمونه آماری پژوهش آنان ۴۴۶ سرمایه‌گذار صادراتی انگلستان بود. پژوهش آن‌ها مقطعی بوده و نتایج حاکی از آن بوده است، که برنامه‌ریزی و اجراء قابلیت‌ها نقش مهمی در به حداقل شکاف اهداف استراتژیک و موقعیت استراتژیک مشخص شده دارد. تجارتهایی با قابلیت‌های بازاریابی قوی‌تر بهتر می‌توانند به مزیت تمایز دست یابند و در نتیجه از عملکرد برتر بهره‌مند شوند. یک دلیل مهم برای ناتوانی سرمایه‌گذاران صادراتی در تحقق اهداف استراتژیک مورد نظر خود ضعف در قابلیت‌های معماری یعنی برنامه‌ریزی و اجراء فرآیندهای مورد استفاده برای هماهنگ‌سازی کسب و توسعه منابع است. مقالات بر این نکته تأکید دارند، که سازمان‌ها توسط قابلیت‌ها استراتژی-های خود را توسعه می‌دهند و به کسب و گسترش منابع مورد نیاز برای اجراء استراتژی می‌پردازند. این قابلیت‌ها به عنوان قابلیت‌های معماری تعریف می‌شوند و فرآیندهای سطح بالای مورد استفاده برای تدوین و اجراء تصمیمات استراتژیک توسط هماهنگ‌سازی قابلیت‌های سطح پایین سازمانی و برقراری ارتباط بین آنها و ورودی‌های منابع مورد نیاز آنان را مدنظر دارد (زو و همکاران، ۲۰۱۲).

بر اساس مطالعه مبانی نظری موجود، میزان بین‌المللی شدن (افزایش سهم فروش ناشی از صادرات به فروش کل و گسترده بر حسب تعداد کشورهایی که شرکت به آنها صادرات دارد و پراکندگی جغرافیایی فعالیت‌های صادراتی شرکت) ممکن است، بر توانایی سرمایه‌گذاران صادراتی در تبدیل اهداف استراتژیک مطلوب به موقعیت‌های استراتژیک تحقق یافته موثر باشد. شی و همکاران (۲۰۰۵) قابلیت‌های کسب اطلاعات، هماهنگی و تطبیق با بازارهای هدف را شناسایی کردند و نتایج مطالعه آن‌ها بر ۳۳ شرکت جهانی نشان داد، که شرکت‌هایی که به صورت فعال و سیستماتیک این سه فرآیند را اجرا می‌کنند، بسیار موفق‌تر از رقبای خود در بازار جهانی خواهند بود. خاووئل و همکاران (۲۰۱۰) قابلیت حمایت از مشتری بین‌المللی از طریق یادگیری را معرفی کردند و اثر یادگیری بر عملکرد سازمانی در سطح بین‌الملل را بررسی کردند، پژوهش مقطعی از طریق گردآوری اطلاعات از ۱۷۳ سرمایه‌گذار جدید بین‌المللی از چین و هند انجام دادند. نتایج بررسی آنها نشان داد، قابلیت‌های سرمایه‌گذاری در حمایت از مشتریان بین‌المللی با بهبود یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در

ارتباط است. جهانی شدن زمانی نتیجه می‌دهد، که شرکتهای کارآفرینانه از اقتصادهای نوظهور در حمایت مداوم از مهمترین مشتریان بین‌المللی خود سرمایه‌گذاری کنند. این امر پیشنهاد می‌دهد، که دانش تجربی توانایی تصمیم‌گیرندگان را در اجراء محتوای استراتژیک که در راستای اهداف استراتژیک مطلوب و محیط بازار است، تقویت می‌نماید.

مالیک و همکاران (۲۰۱۲) قابلیت یادگیری مبتنی بر بازار را قابلیت محوری برای سرمایه‌گذار صادراتی معرفی کرده‌اند. یافته‌های حاصل از مطالعه موردی چهار فرآیند تجاری شرکتهای برون‌سپار در هند (دو شرکت هندی، یکی چندملیتی و یکی سرمایه‌گذار مشترک انگلیسی) پیشنهاد می‌دهد، که انتقال و گسترش دانش مؤثر و توسعه قابلیت‌های یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار صادراتی مهم است. ماتاندا و اوینگ (۲۰۱۲) در پژوهشی به تأثیر توانایی ساخت نام تجاری جهانی و قابلیت فعالیت در سطح منطقه‌ای در تحقق اهداف صادراتی پرداختند. نام تجاری مستلزم به اشتراک گذاری اطلاعات و بهترین شیوه‌ها، پیاده‌سازی فرآیندهای برنامه‌ریزی نام تجاری مرسوم، تخصیص مسئولیت‌ها برای برندسازی جهانی و ساخت و پیاده‌سازی استراتژی‌های برندسازی مؤثر است. رویکرد نام تجاری جهانی، توانمندساز فعالیت بین‌الملل بوده و سایر قابلیت‌های بازاریابی را بهبود می‌بخشد. بوسو و همکاران (۲۰۱۳)، قابلیت شبکه‌سازی را قابلیت اساسی در بازار صادراتی می‌دانند. نوآور بودن برای شرکت‌هایی که در بازارهای صادراتی رقابتی و پویا فعال هستند بیشترین فایده را دارد؛ شرکتهایی که در بازارهای رقابت و پویایی کمتر هستند، از فعالیت‌های نوآورانه خود تا حدی بهره‌مند نمی‌شوند. قابلیت‌های شبکه‌سازی قدرتمندتر و ساختار منعطف‌تر نیز رابطه نوآور بودن - عملکرد صادرات را تقویت می‌کند. مبانی نظری حاکی از آن است، که دانش به طور خاص یک منبع ارزشمند است، زیرا می‌تواند ارزش توسعه سایر منابع موجود را تقویت نماید. اگر قرار باشد استراتژی‌هایی با همسویی خوب با اهداف استراتژیک و بازار طراحی و اجراء شوند، رسیدن به اهداف استراتژیک مطلوب نیازمند دانش و تجربه قوی مبتنی بر بازار است. دانش بازار و تجربه می‌تواند نقشی بنیادی در تحقق هدف استراتژیک صادرات و پیامدهای عملکردی ایفا کند.

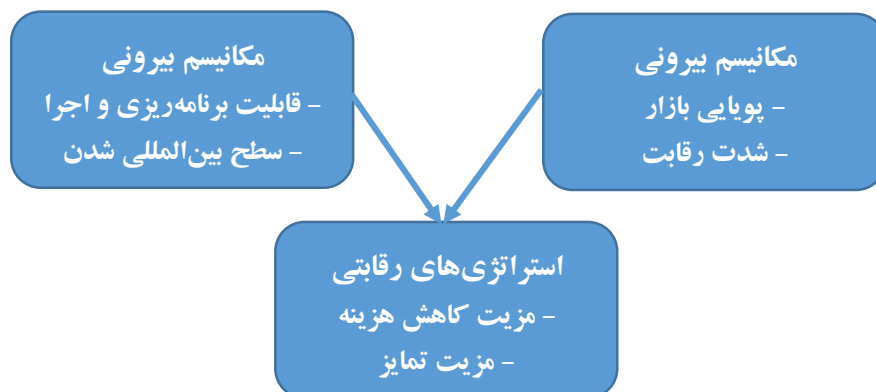
نرخ تغییر در بازار صادرات و به اصطلاح پویایی بازار صادراتی توانایی سرمایه‌گذاران صادراتی را در تحقق اهداف استراتژیک می‌تواند تحت تأثیر قرار دهد (تان و سوزا، ۲۰۱۵). در حوزه پویایی بازارهای خارجی مبانی نظری وجود دارد، مبنی بر آن که شرکت‌هایی که در محیط‌های بازار با پویایی کمتر کار می‌کنند، به شکل قابل توجهی بهتر می‌توانند، اهداف استراتژیک مورد نظر خود را محقق سازند (دی، ۲۰۱۱). وقتی تقاضاهای بازار خارجی به طور پیوسته در حال تغییر هستند، سرمایه‌گذاران صادرات درک، ارزیابی و پیگیری ترجیحات و رفتار مشتری را دشوار می‌یابند، این امر به صحت پیش‌بینی‌های آنها آسیب زده، عدم قطعیت و ریسک را افزایش می‌دهد، توانایی پیش‌بینی عملکردهای مناسب را کاهش می‌دهد و ارتباط بین تعیین هدف استراتژیک و تحقق هدف را تضعیف می‌کند. بر عکس مشخصه محیط‌های بازار پایدارتر، تغییرات کوچک‌تر و با تکرار کمتر در ترجیحات مشتری است. پیش‌بینی نسبی بازار باید به تحقق هدف استراتژیک مورد نظر کمک کند، زیرا سرمایه‌گذاران صادراتی بهتر می‌توانند تصمیمات استراتژیک مطلع و همسو را اتخاذ نموده و اجرا کنند. از سویی مبانی وجود دارد، مبنی بر آن که در بازارهای پویا ضرورت تولید و توسعه محصول جدید بسیار بیشتر از بازارهای ایستاست. تولید و توسعه محصول جدید خود ایجاد‌کننده مزیت رقابتی برای حصول مزیت تمایز در بازارهای خارجی است (شنگ و همکاران، ۲۰۱۵). زو و همکاران (۲۰۱۲)، قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری، قابلیت و مدیریت توسعه محصول و مدیریت زنجیره تأمین را معرفی کردند، پژوهش مقطعی انجام دادند و داده‌ها را از ۱۵۹ شرکت بین‌المللی



جوان در چین گردآوری کردند. یافته‌های پژوهش آنها حاکی از این است، که ورود زودتر به بازار خارجی قابلیت‌های بازاریابی سرمایه‌گذار جوان را تقویت می‌کند و موجب رشد بین‌المللی می‌شود. سرمایه‌گذاران جوان زمانی قابلیت‌های بازاریابی خود را بیشتر تقویت می‌کنند، که مدیران ارشد تعهد زیادی به بازارهای خارجی داشته باشند. تأثیر قابلیت‌ها بر پیامدهای عملکرد بین‌المللی شدن زودتر، در سرمایه‌گذارانی که بازارهای توسعه یافته را هدف قرار می‌دهند، بیشتر از بازارهای نوظهور است.

فریمان و استایلز (۲۰۱۴)، قابلیت‌های مبتنی بر بازار، قابلیت‌های اطلاعات، روابط و توسعه محصول جدید را معرفی کردند. از ۱۵۰ صادرکننده کوچک و متوسط در استرالیا داده‌ها گردآوری شد. دستیابی به مزایای مختص به مکان (یعنی دستیابی به منابع تأمین، آژانس‌های دولتی، خدمات و زیرساخت‌های مبتنی بر صادرات، مهارت‌های کار مدیریتی و فرصت‌های شبکه) برای توانایی شرکت در توسعه منابع و قابلیت‌های مبتنی بر صادرات ضروری ارزیابی شد، چرا که این قابلیت‌ها است که موجب پیامدهای کارا در عملکرد صادرات می‌شوند. بورتولوزی و همکاران (۲۰۱۴)، قابلیت‌های شبکه توزیع، مدیریت نام تجاری و نوآوری محصول را به عنوان قابلیت‌های داخلی موثر بر صادرات معرفی کرده‌اند؛ داده‌ها را از ۲۷۱ تولیدکننده و صادرکننده در ایتالیا گردآوری کردند. شرکت‌هایی که تجارت خود را در بازارهای کوچک گسترش می‌دهند، در مقایسه با شرکت‌هایی که فقط در بازارهای پیشرفته صادرات دارند، به شکل معنی‌داری قابلیت‌های بازاریابی با استعدادهای بالاتری را نشان می‌دهند. همچنین، اندازه شرکت نامربوط است: حتی شرکت‌های کوچک می‌توانند توسط ارتقاء یک مجموعه مناسب از قابلیت‌ها به بازارهای کوچک برسند. شنگ و همکاران (۲۰۱۵) و وی سنت و همکاران (۲۰۱۵) به طور خاص توسعه محصول جدید را در استراتژی تمایز و ایجاد مزیت رقابتی موثر دانسته‌اند. کالکا و مورگان (۲۰۱۷)، قابلیت‌های اطلاعاتی، توسعه محصول و ارتباط با مشتری را معرفی کرده‌اند و معیارهای کارآیی هزینه مورد نظر و تمایز بازاریابی مورد نظر را لحاظ کردند. پژوهش آنان مقطعی بوده و از ۳۱۲ تولیدکننده که صادرات داشتند، اطلاعات گردآوری شد. یافته‌های پژوهش آنان حاکی از آن است، که قابلیت‌های بازاریابی شناسایی شده بر مقاصد صادرکنندگان برای تأکید بر کارآیی هزینه و تمایز بازاریابی مؤثر هستند. شرکت‌هایی با موقعیت مشخص در بازار با قابلیت اطلاعاتی بر تمایز بازاریابی و قابلیت توسعه محصول به شکل کاراتری می‌توانند تمرکز کنند. فام و همکاران (۲۰۱۷)، قابلیت‌های هوش بازار صادرات، توسعه محصول، تعامل، قیمت‌گذاری، توزیع و خدمات پس از فروش را به عنوان قابلیت‌های صادراتی معرفی کرده‌اند. داده‌ها از ۳۳۳ شرکت صادرات ویتنامی گردآوری شد. قابلیت ارتباطی و هوش بازار شرکت نه تنها کارایی عملکرد صادرات را در رابطه با قابلیت‌های قیمت‌گذاری، توزیع و تعامل قدرت می‌بخشد، بلکه قدرتمندترین پیش‌بینی کننده عملکرد صادرات در بین این قابلیت‌ها است.

## ۱.۲. مدل مفهومی پژوهش



منبع: لاگس و همکاران (۲۰۰۹)، مالیک و همکاران (۲۰۱۲)، ازکایا و همکاران (۲۰۱۵)، تان و موزا (۲۰۱۵)، اسپروپولو و همکاران (۲۰۱۷)، کالکا و مورگان (۲۰۱۷) و نیل و همکاران (۲۰۱۸).

در این پژوهش بر اساس مطالعه مبانی نظری پژوهش به بررسی رابطه قابلیت‌های برنامه‌ریزی و اجرا، میزان بین‌المللی بودن شرکت، پویایی بازار، شدت رقابت بر تحقق دو هدف استراتژیک مزیت هزینه و مزیت تمایز به صورت مجزا پرداخته شده است و پیرو این مفاهیم مدل مفهومی و فرضیات پژوهش تدوین گردید. استراتژی رقابتی پورتر یکی از انواع قدیمی و پرکاربرد استراتژی‌های رقابتی است. هدف از این استراتژی‌ها، بررسی و انتخاب مبنایی برای رقابت است، که منجر به شکل‌گیری استراتژی‌های رقابتی شده و منبع کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر رقباست. در واقع واحدهای کسب‌وکار با اتخاذ استراتژی‌های رقابتی سعی می‌کنند رویکرد خود را برای ایجاد مزیت رقابتی مشخص کنند.

## ۳. فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: بین قابلیت‌های برنامه‌ریزی و اجرا سرمایه‌گذار صادراتی با مزیت هزینه‌ای تحقق یافته صادرات، همبستگی معنادار وجود دارد.

فرضیه دوم: بین قابلیت‌های برنامه‌ریزی و اجرا سرمایه‌گذار صادراتی با مزیت تمایز تحقق یافته صادرات همبستگی معنادار وجود دارد.

فرضیه سوم: بین عامل میزان بین‌المللی بودن شرکت با مزیت هزینه‌ای تحقق یافته صادرات، همبستگی معنادار وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین عامل میزان بین‌المللی بودن شرکت با مزیت تمایز تحقق یافته صادرات، همبستگی معنادار وجود دارد.

فرضیه پنجم: بین عامل پویایی بازار با مزیت هزینه‌ای تحقق یافته صادرات، همبستگی معنادار وجود دارد.

فرضیه ششم: بین عامل پویایی بازار با مزیت تمایز تحقق یافته صادرات، همبستگی معنادار وجود دارد.

فرضیه هفتم: بین شدت رقابت در بازار صادرات با مزیت هزینه‌ای تحقق یافته صادرات، همبستگی معنادار وجود دارد.

فرضیه هشتم: بین شدت رقابت در بازار صادرات با مزیت تمایز تحقق یافته صادرات، همبستگی معنادار وجود دارد.

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، کاربردی و از حیث روش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شرکت‌های فعال صادراتی است، که در ۵ سال (۱۴۰۰-۱۳۹۵) به صورت پیوسته فعال صادراتی بودند. بر اساس اطلاعات اخذ شده از اداره بازرگانی ۲۰۱ شرکت در دسترس بودند که از این میان تعداد ۸۰ شرکت مبتنی بر روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بوده که روایی آن مبتنی بر آزمون روایی محتوایی ۰,۹۳ و پایایی آن مبتنی بر الگوی کوکران ۰,۸۱ به دست آمد. برای تعیین همبستگی بین متغیرهای پژوهش روش تجزیه و تحلیل پیرسون، برای تعیین معناداری همبستگی از آزمون تی و برای بررسی اینکه چه میزان از استراتژی رقابتی سرمایه‌گذار صادراتی مبتنی بر مدل مفهومی مفروض شده توسط مولفه‌های لحاظ شده از تحلیل رگرسیون استفاده شد.

#### ۵. یافته‌های پژوهش

جدول ۱. نتایج آزمون پیرسون برای تعیین همبستگی بین متغیرهای پژوهش

| فرضیات             | متغیر                      | قابلیت برنامه‌ریزی و اجرا | مزیت هزینه ای       |
|--------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------|
| فرض ۱              | برنامه‌ریزی و اجرا         | ۱                         | ۰,۵۸۹               |
| فرض ۲              | برنامه‌ریزی و اجرا         | ۱                         | مزیت تمایز<br>۰,۳۹۷ |
| فرض ۳              | میزان بین‌المللی بودن شرکت | میزان بین‌المللی بودن     | مزیت هزینه<br>۰,۳۸۶ |
| فرض ۴              | میزان بین‌المللی بودن شرکت | میزان بین‌المللی بودن     | مزیت تمایز<br>۰,۴۲۱ |
| فرض ۵              | پویایی بازار               | پویایی بازار              | مزیت هزینه<br>۰,۳۸۶ |
| فرض ۶              | پویایی بازار               | پویایی بازار              | مزیت تمایز<br>۰,۳۹۲ |
| فرض ۷              | شدت رقابت                  | شدت رقابت                 | مزیت هزینه<br>۰,۴۱۱ |
| فرض ۸              | شدت رقابت                  | شدت رقابت                 | مزیت تمایز<br>۰,۴۰۲ |
| سطح معناداری ۰,۰۰۰ |                            | تعداد: ۸۰                 |                     |

جدول ۲. تحلیل آزمون t متغیرهای فرضیات پژوهش

| فرضیات پژوهش | Df | A    | R    | t جدول | t محاسبه شده |
|--------------|----|------|------|--------|--------------|
| فرض اول      | ۲۵ | ۰/۰۱ | ۰/۷۷ | ۲/۷۸۷  | ۳/۲۴         |
| فرض دوم      | ۲۵ | ۰/۰۱ | ۰/۶۶ | ۲/۷۸۷  | ۳/۲۱         |
| فرض سوم      | ۲۵ | ۰/۰۱ | ۰/۶۳ | ۲/۷۸۷  | ۳/۷۶         |
| فرض چهارم    | ۲۵ | ۰/۰۱ | ۰/۴۸ | ۲/۷۸۷  | ۳/۲۳         |
| فرض پنجم     | ۲۵ | ۰/۰۱ | ۰/۵۹ | ۲/۷۸۷  | ۴/۱۲         |
| فرض ششم      | ۲۵ | ۰/۰۱ | ۰/۶۱ | ۲/۷۸۷  | ۳/۹۲         |
| فرض هفتم     | ۲۵ | ۰/۰۱ | ۰/۶۳ | ۲/۷۸۷  | ۳/۸۱         |
| فرض هشتم     | ۲۵ | ۰/۰۱ | ۰/۵۸ | ۲/۷۸۷  | ۴/۰۷         |

در همه فرضیات t محاسبه شده به طور معناداری بزرگتر از  $t(\alpha)$  با درجه آزادی ۲۵ است، بنابراین می توان با اطمینان ۰/۹۹ نتیجه گرفت، که بین متغیرهای مورد بررسی در هر مفروضه همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد.

جدول ۳. همبستگی عوامل با متغیر استراتژی رقابتی سرمایه گذار صادراتی

| عوامل                | مزیت هزینه | مزیت تمایز | برنامه ریزی و اجرا | میزان بین المللی شدن | پویایی بازار | شدت رقابت |
|----------------------|------------|------------|--------------------|----------------------|--------------|-----------|
| مزیت هزینه           | ۰/۷۷       | * ۰/۵۵     | ۰/۳۲               | * ۰/۳۷               | * ۰/۴۲       | ۰/۳۹      |
| مزیت تمایز           | -          | ** ۰/۶۶    | ** ۰/۵۵            | * ۰/۴۵               | ** ۰/۵۲      | ۰/۳۳      |
| برنامه ریزی و اجرا   | -          | -          | ** ۰/۶۸            | ** ۰/۵۵              | ** ۰/۵۸      | * ۰/۴۴    |
| میزان بین المللی شدن | -          | -          | -                  | ** ۰/۷۷              | ** ۰/۶۷      | * ۰/۴۶    |
| پویایی بازار         | -          | -          | -                  | -                    | ** ۰/۷۸      | ** ۰/۵۹   |
| شدت رقابت            | -          | -          | -                  | -                    | -            | ** ۰/۶۶   |

\*\* معنادار با سطح اطمینان ۰/۹۹ ؛ \* معنادار با سطح اطمینان ۰/۹۵

در جدول ۳ همبستگی نمره عوامل مرتبط با استراتژی رقابتی سرمایه گذار صادراتی مبتنی بر مدل مفهومی پژوهش ارزیابی شده و به تفکیک نشان داده شده است.

## جدول ۴. توصیف مدل رگرسیونی

| مدل | ضریب همبستگی | ضریب تعیین | مقدار ضریب تعیین تعدیل شده | استاندارد خطای برآورد |
|-----|--------------|------------|----------------------------|-----------------------|
| ۱   | ۰/۶۳۱        | ۰/۳۹۹      | ۰/۳۷۴                      | ۰/۳۲۳۰۳               |

جهت بررسی اینکه چه میزان از استراتژی رقابتی سرمایه گذار صادراتی مبتنی بر عوامل لحاظ شده، پیش بینی می شوند، از تحلیل رگرسیون خطی استفاده شد. همانطور که در جدول ۴ مشاهده می شود، ضریب همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته ۰/۶۳۱ بوده و نشان دهنده آن است که مدل رگرسیون خطی حاضر به خوبی می تواند برای پیش بینی استفاده شود و ضریب تعیین نیز ۰/۳۹۹ است و ۳۹/۹ درصد از پراکندگی مشاهده شده در متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل توجیه می شوند.

## جدول ۵. تجزیه و تحلیل واریانس

| مدل             | مجموع مربعات | درجه آزادی | واریانس | F      | سطح معنی داری |
|-----------------|--------------|------------|---------|--------|---------------|
| رگرسیون         | ۸/۵۱         | ۵          | ۱/۷۰۳   | ۱۶/۳۱۸ | ۰,۰۰۰         |
| مقدار باقیمانده | ۱۲/۸۳۵       | ۱۲۳        | ۰/۱۰۴   |        |               |
| جمع کل          | ۲۱/۳۴۹       | ۸۰         |         |        |               |

در جدول ۵ یافته‌های آزمون واریانس نشان می دهد، با توجه به سطح معنی که برابر با ۰/۰۰۰ بوده و از حداکثر سطح معنی داری (۰/۰۵) کمتر است، می توان گفت بین عوامل مورد بررسی و مزیت هزینه و تمایز تحقق یافته صادرات همبستگی معناداری وجود دارد.

## ۶. نتیجه گیری

پژوهش حاضر به بررسی مکانیسم‌های درونی و بیرونی تحقق اهداف استراتژیک سرمایه گذار صادراتی پرداخت. نمونه آماری شامل ۸۰ شرکت فعال صادراتی بود که در طی ۵ سال (۱۴۰۰-۱۳۹۵) به صورت پیوسته فعال صادراتی بودند. برای بررسی موضوع پژوهش، هشت فرضیه تدوین گردید و با آزمون‌های آماری سنجش شد. بر اساس آزمون پیرسون در سطح معنی داری دو دامنه‌ای، در همه فرضیات مورد بررسی سطح معنی داری ۰/۰۰۰ به دست آمد، که از حداقل سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچکتر بوده، که نشان دهنده رابطه معنی دار بین دو متغیر مذکور در فرضیات مورد بررسی است. همچنین نتایج آزمون t انجام شده نشان داد، در همه فرضیات t محاسبه شده به طور معناداری بزرگتر از  $t(\alpha)$  با درجه آزادی ۲۵ است، بنابراین می توان با اطمینان ۹۹ درصد نتیجه گرفت، که بین متغیرهای مورد بررسی در هر مفروضه، همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد.

## References

- Bortoluzzi, Guido, Maria Chiarresio, Eleonora Di Maria & Raffaella Tabacco. (2014). Exporters moving toward emerging market; A research Based approach. *International marketing review*, 31(5), 506-525.
- Day, Georges. (2011). The Capabilities of Market Driven organization, *Journal of Marketing*. 58(4), 183-195.
- Freeman, Joanne, & Chris Styles (2014). Does Location Matter to Export Performance? *International Marketing Review*, 31 (2), 181–208.
- Ismail pour, Hassan. (2011). *International Marketing Management*, Tehran, Negahe Danesh, 9th edition. (in Persian).
- Kaleka, Anna, & Neil A. Morgan. (2017). How Marketing Capabilities and Current Performance Drive Strategic Intentions in International Markets, *Industrial Marketing Management*, 21(1), 99-112.
- Khavul, Susanna, Mark Peterson, Drake Mullens, & Abdul A. Rasheed. (2010). Going Global with Innovations from Emerging Economies: Investment in Customer Support Capabilities Pays Off, *Journal of International Marketing*, 18 (4), 22–42.
- Kaufmann, Lutz, & Jan-Frederik Roesch. (2012). Constraints to Building and Deploying Marketing Capabilities by Emerging Market Firms in Advanced Markets, *Journal of International Marketing*, 20 (4), 1–24.
- Lages, Luis Filipe, Graça Silva, & Chris Styles. (2009). Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance, *Journal of International Marketing*, 17 (4), 47–70.
- Malik, Ashish, Ashish Sinha, & Stephen Blumenfeld. (2012). Role of Quality Management Capabilities in Developing Market Based Organisational Learning Capabilities: Case Study Evidence from Four Indian Business Process Outsourcing Firms, *Industrial Marketing Management*, 41 (4), 639–48.
- Matanda, Tandadzo, & Michael T. Ewing. (2012). The Process of Global Brand Strategy Development and Regional Implementation,” *International Journal of Research in Marketing*, 29 (1), 5–12.
- Morgan, Neil A., Constantine S. Katsikeas, & Douglas W. Vorhies. (2012). Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capabilities, and Export Venture Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (2), 271–89.
- Mu, Jifeng. (2015). Marketing Capability, Organizational Adaptation, and New Product Development Performance, *Industrial Marketing Management*, 49 (1), 151–66.
- Neil A, Morgan, Huifeng & Kimberly A. Whitler. (2018). Marketing Capabilities in International Marketing. *Journal of International Marketing*. 26(1), 61-95.
- Ozkaya, H. Erkan, Cornelia Droge, G. Tomas M. Hult, Roger Calantone, & Elif Ozkaya. (2015). Market Orientation, Knowledge Competence, and Innovation. *International Journal of Research in Marketing*, 32 (3), 309–18.
- Pham, Thi Song Hanh, Lien LeMonkhouse, & Bradley R. Barnes. (2017). The Influence of Relational Capability and Marketing Capabilities on the Export Performance of Emerging Market Firms, *International Marketing Review*, 34 (5), 606–28.
- Shi, Linda H., J. Chris White, Regina C. McNally, S. Tamer Cavusgil, & Shaoming Zou. (2005). Executive Insights: Global Account Management Capability: Insights from Leading Suppliers. *Journal of International Marketing*, 13 (2), 93–113.

- Spyropoulou, Stavroula, Constantine S. Katsikeas, Dionysis Skarmeas, & Neil A. Morgan. (2017). Strategic Goal Accomplishment in Export Ventures: The Role of Capabilities, Knowledge, and Environment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46 (1), 109–29.
- Tan, Qun, & Carlos M.P. Sousa. (2015). Leveraging Marketing Capabilities into Competitive Advantage and Export Performance,” *International Marketing Review*, 32 (1), 78–102.
- Wilson, Hugh, & Elizabeth Daniel. (2007). The Multi- Channel Challenge: A Dynamic Capability Approach, *Industrial Marketing Management*, 36 (1), 10–20.
- Zho, Lianxi, Aiqiwu & Bradley R.Barns. (2012). The effect of early internationalization on performance outcomes in young international ventures; the mediating role of marketing capabilities, *journal of international marketing*, 20(4), 25-45.