

## «مدیریت بهره وری»

سال هفتم - شماره 28 - بهار 1393

ص ص 49 - 33

تاریخ دریافت مقاله: 92/08/06

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 92/11/29

### بررسی رابطه اینرسی راهبردی و عملکرد صادراتی: مورد بنگاه‌های صادرکننده استان تهران

دکتر کیهان تاجدینی<sup>1</sup>

علی اشرف احمدیان<sup>2\*</sup>

علی رضا معطوفی<sup>3</sup>

#### چکیده

در آینده خطر ورشکستگی و خروج از بازار در بسیاری صنایع بیشتر خواهد بود، زیرا در حال حاضر اندازه و دفعات بروز تغییر در محیط فراروی آن‌ها در حال افزایش است. این تغییرات به سرعت بستر و بافتی که راهبردها در آن طراحی و اجرا می‌شوند و نیز اطلاعات و ابزاری را که مدیران در اختیار دارند، عوض می‌کند. با توجه به اینکه اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های بنگاه در بازارهای جهانی مستلزم تطبیق عناصر آمیخته بازاریابی با راهبردهای آن است، هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی رابطه اینرسی راهبردی و عملکرد صادراتی می‌باشد. براین اساس 300 بنگاه صادرکننده از استان تهران به عنوان نمونه آماری انتخاب شده و داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه گردآوری و از طریق نرم افزار آماری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، اکثر بنگاه‌های صادرکننده ایرانی با نوعی اینرسی در حوزه راهبرد بازاریابی روبرو بوده است و این امر یکی از دلایل ناپایداری در حوزه عملکرد صادراتی بنگاه‌ها می‌باشد. یافته‌های دیگر پژوهش حاضر نشان می‌دهد، بین تطابق عناصر آمیخته بازاریابی با راهبردهای بنگاه و عملکرد صادراتی بنگاه رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بنا به نتایج این تحقیق، بنگاه‌هایی که بین راهبردهای بازاریابی و راهبردهای اصلی آنها سازگاری راهبردی وجود داشته باشد، عملکرد صادراتی پایدارتری خواهند داشت.

**واژه‌های کلیدی:** آمیخته بازاریابی، راهبردهای بنگاه، اینرسی راهبردی، بنگاه صادر کننده.

<sup>1</sup>-دانشیار، دانشگاه لوند، سوئد. [Kayhan.Tajeddini@fek.lu.se](mailto:Kayhan.Tajeddini@fek.lu.se)

<sup>2</sup>-کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، صندوق ضمانت صادرات ایران، [Aliashrafahmadian@gmail.com](mailto:Aliashrafahmadian@gmail.com)

<sup>3</sup>-عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرگان، گرگان-ایران [Alirezamaetooft@gmail.com](mailto:Alirezamaetooft@gmail.com)

## مقدمه

در فضای رقابتی بازارهای جهانی امروز که با تغییرات گسترده محیطی همراه است و به انعطاف بیشتر ارتباطات بین بنگاه‌ها منجر شده است، مدیران نقش بسیار مهمی در توسعه استراتژی‌های بین‌المللی شدن ایفا می‌کنند (آکسین و ماتسینز، 2002). در چنین شرایطی تصمیم‌گیری در مورد راهبردهای بازاریابی بنگاه در بازار و تدوین آن فرایندی پیچیده است و تمام عملیات سازمان را تحت الشعاع قرار می‌دهد. پس از تصمیم‌گیری در مورد این مرحله حساس، راهبرد شرکت به اجرا در می‌آید و در نهایت مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. اما ممکن است سازمان از لحاظ انتخاب راهبرد دچار اشتباه شود یا امکان دارد راهبردی برتر از راهبرد قبل برای سازمان وجود داشته باشد. به عبارت دیگر بنگاهی که توانسته است از طریق همراهی و هماهنگ شدن با محیط خود به موفقیت‌هایی دست یابد، به دلیل بی‌میلی مدیرانش به بازننگری یا کنار گذاشتن برنامه‌های راهبردی که در گذشته موفق بوده است، ارتباط خود را با بازار از دست می‌دهد. سازمان‌ها کم‌کم به این تصور می‌رسند که تنها یک راه برای جلب رضایت مشتری وجود دارد. از این بی‌میلی به تغییر راهبرد تحت عنوان اینرسی استراتژیک یاد می‌شود. چنین نگاهی به راهبرد ممکن است عواقبی خطرناک و غیر قابل جبران داشته باشد، زیرا نیازهای مشتریان و تلاش‌های رقابتی در طول زمان تغییر می‌کند (واکر و دیگران، 1383).

از طرف دیگر یک راهبرد بازاریابی در عرصه بین‌المللی زمانی با موفقیت همراه خواهد بود که راهبرد مورد نظر از هر نظر با شرایط بازار و مشتریان هدف مطابقت داشته باشد و تغییرات مداوم برای همگامی بیشتر با محیط در آن صورت گیرد و عناصر آمیخته بازاریابی متناسب با آن برنامه ریزی و لحاظ گردد. علی‌رغم اهمیت تطابق راهبرد بازاریابی و عناصر آمیخته بازاریابی و اثرگذاری آن در فرایند توسعه عملکرد صادراتی، به نظر می‌رسد با فقدان پژوهش‌های کاربردی در ادبیات پژوهش کشور مواجه می‌باشیم.

بنابراین پژوهش حاضر در نظر دارد با بررسی رابطه اینرسی راهبردی و عملکرد صادراتی، ضمن تلاش در جهت پر کردن بخشی از شکاف موجود در ادبیات پژوهش کشور، ابزار لازم را در اختیار سیاست‌گذاران حوزه صادرات کشور، مدیران بنگاه‌های صادرکننده ایرانی و سایر پژوهشگران قرار دهد.

استراتژی بازاریابی در بازارهای خارجی، در آینده خطر ورشکستگی و خروج از بازار در بسیاری صنایع بیشتر خواهد بود. زیرا در حال حاضر اندازه و دفعات بروز تغییر در

محیط فراروی آنها در حال افزایش است. این تغییرات به سرعت بستر و بافتی که راهبردها در آن طراحی و اجرا می شوند و نیز اطلاعات را و ابزاری که مدیران در اختیار دارند، عوض می کنند. برخی از مهم ترین این تحولات عبارتند از گسترش روند جهانی شدن بازارها و افزایش رقابت جهانی، رشد بخش خدمات و افزایش اهمیت خدمات در حفظ رضایت مشتری و افزایش وفاداری وی، طراحی و توسعه تکنولوژیهای جدید اطلاعاتی و ارتباطی، افزایش اهمیت روابط در افزایش هماهنگی و کارایی برنامه های بازاریابی در کسب سهم و بخش بیشتری از ارزش حیات مشتریان (واکر و دیگران، 1383).

ورود بنگاه به بازارهای خارجی مستلزم تطابق با شرایط محیطی بازار و نیازهای متفاوت مشتریان می باشد و این امر از طریق استراتژی بازاریابی بنگاه محقق می شود (ناوارو و دیگران، 2009؛ لاگس و همکاران، 2008؛ مورگان و دیگران، 2004).

به طور کلی در مورد استراتژی بازاریابی در عرصه بین المللی دو دیدگاه مطرح است. گروهی معتقدند، هر شرکت در بازارهای خارجی بایستی یک استراتژی استاندارد داشته باشد. منطق آنها این است که بنگاه می تواند از طریق صرفه های اقتصادی در بازار، هزینه های خود را مدیریت کرده، به بازده بیشتری دست یابد (نسیمینی، 2001؛ سوسا و همکاران، 2008). گروه دیگر معتقدند، بنگاه برای هر بازار بایستی با توجه به شرایط آن بازار استراتژی بازاریابی خود را طراحی و تدوین نماید. از این گروه به عنوان طرفداران انطباق یاد می شود. منطق آنها این است که بازده شرکت در هر بازار تنها از طریق افزایش ارزش ایجاد شده برای مشتریان آن امکان پذیر است و این کار جز از مسیر تطابق استراتژی بازاریابی با نیازهای هر بازار، راه به جایی نمی برد (لاگس، 2012).

البته یک عامل مهم در طراحی و تدوین استراتژی بازاریابی بین المللی، استراتژی شرکت در بازارهای داخلی و میزان تغییرات آن طی سال های گذشته است (لاگس و همکاران، 2008؛ رودریک و ونجر، 2003). در دنیای واقعی نمونه های متعددی از استراتژی های بازاریابی با هر دو رویکرد استاندارد و تطابق وجود دارد و نتایج اکثر پژوهش های این حوزه نشان می دهد، بیشترین کارکرد بنگاه ها در عرصه بازاریابی بین-المللی ایجاد ارتباط منطقی بین قیمت و کیفیت محصولات و خدمات بوده است. بر این اساس با توجه به رویکرد استاندارد، استراتژی بازاریابی بنگاه ها به سمت افزایش کیفیت و کاهش قیمت در بازارهای مختلف سوق داده شده است در حالی که با رویکرد تطابق،

ارتباط بین این دو عنصر بازاریابی در بازارهای مختلف متفاوت بوده است (لاگس و همکاران، 2008؛ لاگس و دیگران، 2006؛ تسفوم و لیتز، 2006؛ کنگمانیلا و تاکاهاشی، 2009).

راهبرد بازاریابی بین‌المللی و عملکرد صادراتی. دربارهٔ ارتباط میان تغییر استراتژی بازاریابی و عملکرد بنگاه، نتایج پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که بنگاه‌هایی که عملکرد نزولی داشته‌اند، بیشتر به دنبال تغییر در استراتژی‌های خود بوده‌اند (اکسین و ماتیسینس، 2002؛ هاک و نوربانی، 2009). بنابراین کاهش در عملکرد به عنوان یک عامل راهبردی در جهت تغییر استراتژی معرفی شده است (کنگمانیلا و تاکاهاشی، 2009).

از طرف دیگر یکی از مهم‌ترین دلایل کاهش عملکرد، اینرسی راهبردی معرفی شده است. منظور از اینرسی راهبردی، تأکید مدیران بنگاه بر یک استراتژی موفق گذشته به عنوان نسخه موفقیت‌های آینده عنوان شده است. طراحی، تدوین و اجرای استراتژی‌های فوق در محیط بازارهای بین‌المللی که شرایط رقابتی و همراه با تغییرات مداوم را دارد در چه صورت موفقیت‌آمیز خواهد بود؟ پژوهشگران حوزه راهبرد و بازاریابی بین‌المللی نشان می‌دهند، اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های بنگاه در بازارهای جهانی مستلزم تطبیق عناصر آمیخته بازاریابی با راهبردهای بنگاه است.

مطابق با ادبیات پژوهش، مهم‌ترین عناصر آمیخته بازاریابی معرفی شده در پژوهش‌های این حوزه شامل محصول، ارتباطات، توزیع، طرح، قیمت‌گذاری، شناخت بازار هدف، نوآوری و تحقیقات بازاریابی است. هر قدر عناصر آمیخته بازاریابی بنگاه تناسب بیشتری با شرایط و نیازهای بازار هدف داشته باشد، تلاش‌های بنگاه برای افزایش سهم بازار، شناسایی گوشه‌های ناشناخته و سودآور بازار با موفقیت بیشتری همراه بوده، از طریق بهبود مستمر محصولات و خدمات متناسب با نیازهای مشتریان، عملکرد صادراتی آن را افزایش می‌دهد (لاگس، 2012؛ روبرتسون و چتی، 2000؛ کاوسگیل و زو، 1994). به عبارت بهتر، عناصر آمیخته بازاریابی را می‌توان زیر بنای اساس موفقیت راهبردهای اصلی شرکت قلمداد کرد. موفقیت در این حوزه می‌تواند نقش کلیدی در توسعه پایدار عملکرد شرکت داشته باشد (مورگان و همکاران، 2004).

نتایج پژوهش‌های متعدد در حوزه استراتژی نشانگر آن است که عدم تطابق عناصر آمیخته بازاریابی با شرایط بازارها و استراتژی‌های اصلی بنگاه، همواره یکی از

دلایل اصلی خروج از بازارهای جهانی بوده است (روکریک و ونجر، 2003؛ کاوسگیل و زو، 1994). اهمیت عناصر آمیخته بازاریابی به‌ویژه در حوزه بازارهای جهانی تا جایی است که امروزه یکی از شاخص‌های استراتژی تحت عنوان استراتژی‌های بازاریابی قلمداد می‌شود. دلیل این امر آن است که اگر عناصر آمیخته بازاریابی با شرایط بازارهای هدف طراحی و تدوین شود، نه تنها شکاف بین راهبردهای اصلی بنگاه و شرایط واقعی بازار را پر خواهد نمود بلکه یک مزیت رقابتی برای بنگاه ایجاد خواهد کرد و نتایج این امر در مورد همه رهبران بازارهای فعلی جهانی مشاهده شده است (لاگس، 2012؛ اکیپارا، 2009؛ هاف و همکاران، 1992). نتایج پژوهش‌های جدید در این حوزه نشان می‌دهد، بین راهبردهای بازاریابی بنگاه (عناصر آمیخته بازاریابی) و عملکرد صادراتی آن رابطه وجود دارد (لاگس و همکاران، 2009؛ لاگس و همکاران، 2006).

عناصر آمیخته بازاریابی در عرصه بین‌المللی. فیلیپ کاتلر (1380) معتقد است، تلاش‌های حوزه عناصر آمیخته بازاریابی در صورتی می‌تواند به موفقیت راهبردهای بنگاه در حوزه بازارهای جهانی کمک کند که همراه با نوآوری مداوم باشد. وی از این پدیده تحت عنوان بازاریابی خلاق در محیط رقابتی یاد می‌کند و معتقد است بخش-بندی بازار و جایگاه‌یابی در بازار نیز بایستی به عناصر آمیخته بازاریابی افزوده شده، همراه با تفکر خلاق همواره به دنبال شناسایی نیچه‌های بازار باشد.

موفقیت راهبرد بازاریابی در حوزه محصول در گرو آن است که تا چه اندازه کیفیت، بسته‌بندی، ماندگاری و خدمات در حین و پس از فروش بنگاه نسبت به رقبای باعث تمایل مشتریان می‌شود (کنگمانیلا و تاکاهاشی، 2009). در عرصه قیمت هر قدر فعالیت‌های بنگاه بر گرفته از نیازهای یک بازار و شرایط رقابتی آن باشد، محصولات بنگاه با پذیرش بیشتری روبرو خواهد شد. در زمینه ارتباطات نیز هر اندازه بنگاه متناسب با شرایط بازار، نوع محصول و بودجه خود از ابزار، وسایل، و فناوری‌های جدید ارتباطی در زمینه معرفی، یادآوری و آگاهی دادن به مشتریان استفاده مناسب تری به‌عمل آورد احتمال موفقیت آن بیشتر خواهد بود (تسفوم و لیتز، 2006).

در حوزه توزیع نیز بنگاه بایستی متناسب با بازارها، نیازهای مشتریان، نوع محصول و ویژگی‌های آن روش‌های توزیع خود را به گونه‌ای انتخاب نماید که هم رضایت خاطر نمایندگی‌ها یا فروشندگان خود در بازار خارجی و هم رضایت خاطر مصرف‌کننده را به همراه داشته باشد (کادوگان و همکاران، 2001). در حوزه تحقیقات بازار که به نوعی آن

را کلید موفقیت راهبردهای اصلی بنگاه بویژه در بازارهای بین‌المللی می‌نامند بایستی تیم تحقیق و توسعه همواره بدنبال شناسایی بازارهای جدید گوشه‌های ناشناخته بازار، توسعه و بهبود محصولات موجود متناسب با نیازهای جدید مشتریان خارجی و سنجش حرکات رقبا در بازار باشند.

در زمینه نوآوری نیز مدیران و تیم‌های تحقیق و توسعه بایستی همواره به دنبال پرورش ایده‌های جدید، طراحی محصولات جدید، تغییر در محصولات فعلی و خلاصه حرکت همراه با نیازهای جدید مشتریان باشند. نوآوری در حوزه بازارهای بین‌المللی اگر به تفکر جامع در همه سطوح بنگاه تبدیل شود، می‌تواند در زمینه استراتژی‌های ورود به بازارهای جدید نیز مؤثر واقع شود. به عبارت بهتر علاوه بر صادرات که ساده‌ترین راه ورود به محیط بازارهای خارجی است راه‌های دیگری مانند اعطای امتیاز، فرانچایزینگ، قرارداد مدیریتی، تولید قراردادی، پروژه‌های اجرایی کلید در دست، سرمایه‌گذاری خارجی مستقیم و پیمان‌های استراتژیک نیز وجود دارد.

اینکه کدام استراتژی با موفقیت بیشتری همراه خواهد بود به نوع بازار، میزان پیشرفت اقتصادی، وضعیت رقبای موجود در بازار، وضعیت ریسک‌های سیاسی و تجاری پیش‌رو، نوع محصول، وضعیت نیروی کار، ویژگی‌های فرهنگی، سبک زندگی و ترجیحات مشتریان بستگی دارد (شارما، 2005). یافته‌های پژوهش‌های متعدد در حوزه بین‌المللی شدن، بازاریابی جهانی و بنگاه‌های کوچک و متوسط نشانگر آن است که تحقیقات بازار پایه و اساس موفقیت بنگاه‌ها در عرصه رقابتی جهانی است و تأثیر آن بر عملکرد بنگاه‌ها غیر قابل انکار است (شارما، 2005؛ ورمن، 2003؛ ورمن و همکاران، 2000).

اینرسی در حوزه راهبردهای بازاریابی بین‌المللی. اینرسی بیانگر بی‌میلی سازمان نسبت به قطع رابطه با راهبرد یا راهبردهایی است که در گذشته موفقیت‌هایی را به دنبال داشته است. از این‌رو سازمان‌های درگیر با این پدیده، راهبردهای موفق گذشته را به مثابه نسخه موفقیت برای آینده قلمداد و در برابر تغییرات راهبردی در سازمان مقاومت می‌کنند. پدیده اینرسی استراتژیک، عملکرد سازمان‌ها را تا جایی تحت تأثیر قرار می‌دهد که مانع از حرکت به سمت جایگزین‌های دیگر می‌شود، به طوری که انتخاب بهینه و مناسب از سازمان سلب و وضعیت رقابتی آن را دچار تزلزل می‌کند (یوکوتا و میستوهاشی، 2008). بنابراین اینرسی استراتژیک، بیشترین اثر را بر ارزیابی راهبرد (یعنی

مرحله حساس و سرنوشت ساز مدیریت راهبردی) بر جای می‌گذارد. زیرا اعتماد سیاستگذاران راهبردی به راهبرد موفق مانع از آن می‌شود که ارزیابی جامعی از راهبردهای فعلی و شرایط رقابتی، محیط بازارها و مشتریان صورت گیرد تا در صورت لزوم و برای وفق پذیری بهتر با محیط راهبردهایی کارآمدتر انتخاب گردد.

طی چند سال گذشته پژوهش‌های متعددی در مورد اینرسی انجام گرفته و متغیرهای بسیاری نیز معرفی شده است که از جمله مهم‌ترین آن‌ها مدیریت و ویژگی‌های آن، اندازه شرکت، عمر شرکت، صنعت بوده است. در علم فیزیک محققان اینرسی را به عنوان "مقاومت یک پدیده برای تغییر حرکتی آن، تعریف می‌کنند". حالت حرکت یک پدیده همان سرعت و جهت آن است. بنابراین اینرسی تمایل یک پدیده برای ایستادگی در برابر سرعت تغییرات آن است.

هاف و همکاران (1992) اینرسی را در زمینه مدیریت استراتژیک به عنوان تمایل به ماندن در حالت فعلی و مقاومت در برابر تجدید استراتژیک معرفی نمودند. کادوکان و همکاران (2001) اینرسی را به عنوان اعتماد عادی به دستورالعمل (نسخه سازمانی یا موفقیت قبلی) یا فرمول موفق معرفی نمودند. گریساو و همکاران (1993) اینرسی را به عنوان عدم تمایل به حرکت یا عمل معرفی کردند. در علوم مدیریت اینرسی به عنوان اینرسی ساختاری معرفی شده است. به عبارت بهتر ساختارهای سازمانی زمانی دارای اینرسی بالایی هستند که سرعت تغییر سازمانی نسبت به تغییرات شرایط محیطی کمتر باشد (هانا و فریمن، 1984). در مورد انواع اینرسی، پژوهشگران تا کنون گونه‌های زیر را معرفی نموده اند (بلنتر، 2008):

- اینرسی ساختاری (هانا و فریمن، 1977)؛
- اینرسی سازمانی (تاشمن و رومانی، 1985)؛
- اینرسی رقابتی (میلر، 1991)؛
- انعطاف پذیری منابع - انعطاف پذیری عادی (تاشمن و رومانی، 1985)؛
- اینرسی استراتژیک (هاف و همکاران، 1992؛ هاج کینسون و رایت، 2002)؛
- اینرسی شناختی (هاج کینسون و رایت، 2002).

مطابق با پیشینه پژوهش، عوامل متعددی بر اینرسی در حوزه بازاریابی بین المللی مؤثر هستند. یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر اینرسی، عمر شرکت می‌باشد (هانا و فریمن، 1984). از طرفی کیسر و اسپرول (1982) معتقدند، عمر شرکت بر زمینه شناختی

شرکت مؤثر است. به عبارت بهتر نمایش‌های شناختی شرکت بر مبنای تجربه‌های تاریخی شرکت است تا دانش فعلی پیرامون محیط. بنابراین منطقی به نظر می‌رسد که با افزایش پیشینه تاریخی شرکت، احتمال داشتن دانش قدیمی و کهنه شده نیز بیشتر شود. این دانش کهنه به اینرسی بیشتر منجر خواهد شد. همچنین نتایج برخی پژوهش‌ها حاکی از وجود همبستگی بین عمر شرکت و اندازه آن است (هانا و فریمن، 1977؛ میلر، 1991). تاشمن و رومانی (1985) نشان دادند، افزایش در اندازه شرکت به پیچیدگی بیشتر منجر شده، باعث افزایش همگرایی و بنابراین اینرسی می‌شود. لانت و همکاران (1992) معتقدند، شرکت‌های بزرگتر میل بیشتری به موفقیت دارند. به عبارت بهتر با افزایش اندازه سازمان عملکرد سازمان بهبود یافته و نیز سازمان‌ها با تکرار موفقیت، بزرگتر می‌شوند. بنابراین موفقیت احتمال تغییر در هدف‌های سازمان را کاهش می‌دهد. لذا سازمان‌های بزرگتر کمتر حاضر به تغییر خواهند شد. براین اساس می‌توان ادعا کرد، جدای از اندازه سازمان، موفقیت‌های گذشته و سرمایه‌گذاری گذشته در منابع، اینرسی استراتژیک را تحت تاثیر قرار می‌دهد (هانا و فریمن، 1984).

موفقیت سازمان را می‌توان ناشی از تغییرات محیطی دانست (لانت و مزایس، 1992). از طرفی نرخ فناپذیری سازمانها با افزایش تلاطم محیطی و تغییرات تکنولوژیکی افزایش یافته و تغییرات استراتژیک اساسی را برای انطباق‌پذیری موفق با این محیط جدید ضروری ساخته است (یوکاتو میتسوهاشی، 2008). در پی یافتن ریشه‌های نتایج ضد و نقیض پژوهش‌های گذشته در حوزه اینرسی استراتژیک و هم‌چنین در پاسخ به افزایش رقابت در زمینه جایگاه‌یابی در بازار، توجه تحقیقات به سمت عواملی رفته است که به بررسی تفاوت‌های اینرسی و تغییر می‌پردازند (مسنیتیه‌اشی و گرو، 2004). یکی از مهمترین دیدگاه‌ها در این زمینه آن است که تجزیه و تحلیل تیم مدیریت ارشد سازمان و خصوصیات آن‌ها در زمینه پاسخ‌گویی به تصمیمات استراتژیک، ما را در یافتن اینکه چرا بنگاه‌ها الگوی ویژه‌ای از استراتژی را به اجرا می‌گذارند کمک می‌کند (همبریک و ماسون، 1984). به عبارت بهتر تیم مدیران اجرایی واحد سازمانی هستند که در مورد استراتژی‌های غالب، استراتژی‌های سطح کسب و کار و ساختار سازمان تصمیم‌گیری می‌کنند. تنها مدیران اجرایی از قدرت تغییر در استراتژی‌های سازمان برخوردارند. بنابراین تغییر در مدیران به عنوان ابزاری مؤثر می‌باشد که بنگاه‌ها



با استفاده از آن می‌توانند با تلاطم‌ها و تغییرات محیط، خود را تطبیق دهند (همبریک و ماسون، 1984).

## ابزار و روش

از لحاظ هدف تحقیق این پژوهش از نوع کاربردی بوده و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها جزو تحقیقات توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه شرکت‌های تولیدی و صادرکننده استان تهران در سال 1391 و واحد تجزیه و تحلیل آماری شرکت‌های صادرکننده می‌باشند.

حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران تعیین و تعداد 300 شرکت به عنوان نمونه آماری مورد بررسی قرار گرفت. داده‌های تحقیق با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه جمع‌آوری و از طریق نرم افزار آماری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. فرضیه‌های مطرح شده در این پژوهش عبارتند از:

1. بین اینرسی راهبردی و عملکرد صادراتی رابطه وجود دارد.
2. بین تطابق عناصر آمیخته بازاریابی با راهبردهای بنگاه و عملکرد صادراتی بنگاه رابطه معنی داری وجود دارد.

## نتایج و بحث

برخی از مهم‌ترین متغیرهای مورد بررسی در تحقیق حاضر در جدول (1) تشریح گردیده است.

جدول 1. توزیع فراوانی متغیرهای مورد بررسی

متغیر	معیارها	تعداد	درصد فراوانی
اندازه شرکت	کوچک	128	42/6
	متوسط	87	29
	بزرگ	85	28/4
سال‌های حضور در محل کار	1 تا 3 سال	101	33/7
	4 تا 6 سال	100	33/3
	7 تا 10 سال	79	26/4
	بیش از 10 سال	20	6
صنعت	مواد غذایی و نوشیدنی‌ها	76	25/3
	فروش و صنایع دستی	74	24/7
	حیوانات زنده و محصولات آن	49	16/7
	مواد معدنی	49	16/3
	خودرو	40	13
	سایر	12	4
نوع فعالیت	تولیدی	189	63
	بازرگانی	99	33
	خدمات فنی مهندسی	12	4

در مورد فرضیه اول پژوهش نیز با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج آزمون در جدول (2) ارائه شده است.

جدول 2. خلاصه نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون

شماره فرضیه	فرضیه	سطح معنادار	همبستگی	نتیجه
1	بین اینرسی راهبردی در حوزه بازاریابی بین‌المللی و روند عملکرد صادراتی رابطه وجود دارد.	0/002	-0/679	قبول فرضیه

همان‌گونه که نتایج جدول (2) نشان می‌دهد، فرضیه مورد تأیید قرار گرفته است. به عبارت بهتر بین اینرسی راهبردی و عملکرد صادراتی رابطه منفی وجود دارد. در مورد فرضیه دوم پژوهش نیز با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج آزمون در جدول (3) ارائه شده است.

جدول 3. خلاصه نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون

شماره فرضیه	فرضیه	سطح معنادار	همبستگی	نتیجه
2	بین تطابق عناصر آمیخته بازاریابی با راهبردهای بنگاه و عملکرد صادراتی بنگاه رابطه معنی‌داری وجود دارد.	0/00	0/534	قبول فرضیه

همان‌گونه که نتایج جدول (3) نشان می‌دهد، فرضیه مورد تأیید قرار گرفته است. به عبارت بهتر بین تطابق عناصر آمیخته بازاریابی با راهبردهای بنگاه و عملکرد صادراتی بنگاه رابطه مثبت وجود دارد.

بحث. پژوهش حاضر به بررسی رابطه اینرسی راهبردی و عملکرد صادراتی در بنگاه‌های صادرکننده استان تهران پرداخته است. بر این اساس مطابق با سوابق پژوهش در حوزه مورد بررسی دو فرضیه مطرح شد. یافته‌های فرضیه اول تحقیق نشان می‌دهد، بین اینرسی راهبردی و عملکرد صادراتی رابطه وجود دارد. براساس نتایج این فرضیه با افزایش سطح ماندگرای، عملکرد صادراتی آنها نیز کاهش می‌یابد.

بر مبنای یافته‌های پژوهش بنگاه‌های صادرکننده ایرانی با یک معضل بزرگ روبرو هستند که در سال 2008 توسط بلتنر در مورد خروج برخی بنگاه‌ها از رقابت جهانی مطرح گردید. این پدیده که از آن با عناوینی مانند ماندگرای، اینرسی یا سکون راهبردی

یاد می‌شود بر یک اصل کلی دلالت دارد و آن عدم همراهی بنگاه‌ها با تغییرات روز محیط رقابتی بازارهای جهانی می‌باشد.

بر مبنای یافته‌های تحقیق بیش از 0/70 بنگاه‌های صادر کننده نمونه آماری پژوهش، از این پدیده آسیب می‌بینند و گواه این مدعا آن است که مثلاً بنگاهی که در سال 1388 صادرکننده نمونه کشوری بوده در سال 1390 صادرات آن حدود 60% کاهش داشته است و البته در همین نمونه کوچک بررسی شده، ده‌ها مورد دیگر از این دست نوسانات عجیب اما واقعی قابل ارائه می‌باشد. البته دلایل این نوسان عملکردی در صادرات بنگاه‌های ایرانی علل متعددی دارد و تشدید تحریم‌های غربی یکی از مهمترین آنهاست و شناسایی همه دلایل نیاز به یک طرح پژوهشی جامع و ملی دارد. ولی پژوهش حاضر از حوزه راهبردهای بازاریابی به مسأله نگرینسته و از همین منظر به بحث و بررسی خواهد پرداخت.

براساس یافته‌های پژوهش، اکثر مدیران بنگاه‌های صادرکننده با یک نگرش سنتی به صادرات نگرینسته و با دانش صادرات، راهبردهای بین‌المللی و رقیب‌شناسی صادراتی آشنایی چندانی ندارند. همین نگاه سنتی و غیر علمی به این مقوله باعث شده بازار عراق که در حال حاضر مهمترین بازار صادراتی ایران است در مورد خیلی از صنایع بنگاه‌های ترکیه‌ای را جایگزین بنگاه‌های ایرانی کند.

فعالیت در بازار داخل شرایط و پیچیدگی‌های خاص خود را دارد و فعالیت در بازارهای بین‌المللی وضعیت دیگری است. اعتقاد این که همان راهبردی که در بازار داخل موفق بوده، در عرصه بین‌المللی نیز موفق خواهد بود، یک خطای راهبردی است و نتیجه آن کاهش عملکرد و تکرار آن خروج از بازار خواهد بود و این نگرش ناشی از پدیده اینرسی راهبردی است.

داشتن راهبردهای بازاریابی انعطاف‌پذیر و متناسب با شرایط روز بازار و مشتریان هدف، یک مزیت رقابتی پایدار بوده و خود به مکانیزمی برای پیش‌بینی تحولات آینده بازار و بحران‌های احتمالی خواهد بود (ورمن، 2002؛ شارما، 2005). با این استدلال در صورتی که بنگاه‌های ایرانی از راهبردهای علمی، به روز و متناسب با شرایط بازارهای خارجی بهره‌مند باشند، بایستی تغییرات و بحران‌های امروزی را پیش‌بینی می‌کرده، جایگزین‌های راهبردی خود را در این شرایط مورد استفاده قرار می‌دادند. نشانه این امر بنگاه‌های محدودی است که در نمونه آماری پژوهش حاضر طی سال‌های گذشته با

وجود همه شرایط نابرابر رقابتی عملکرد رو به رشد و نسبتاً پایداری در حوزه صادرات داشته‌اند.

عدم مواجهه بنگاه‌های فعال در عرصه بین‌المللی و تطابق راهبردها با شرایط روز بازارهای خارجی به یک ابزار راهبردی در جهت شناسایی و پیش‌بینی حرکت رقبا در عرصه‌های مختلف منجر شده و در نتیجه می‌تواند مانعی بزرگ برسر ورود رقبا به بازارهای هدف نیز باشد. بررسی عملکرد سال‌های گذشته بنگاه و روند آن، شناسایی دلایل کاهش صادرات، بررسی عملکرد رقبا در بازار و استفاده از دانشگاهیان خبره و با تجربه حوزه راهبرد و بازاریابی به‌ویژه در حوزه بین‌الملل می‌تواند در برون رفت بنگاه‌های ایرانی از وضعیت کنونی در کوتاه‌مدت چاره ساز باشد.

یافته‌های فرضیه دوم تحقیق نشان می‌دهد، بین تطابق عناصر آمیخته بازاریابی با راهبردهای بنگاه و عملکرد صادراتی بنگاه رابطه معنادار وجود دارد. براساس نتایج تحلیل آماری این رابطه مثبت بوده است. به عبارت بهتر با افزایش سطح وفق‌پذیری عناصر آمیخته بازاریابی با راهبردهای بین‌المللی بنگاه عملکرد صادراتی بنگاه نیز افزایش خواهد یافت.

عناصر آمیخته بازاریابی در واقع شاکله فعالیت‌های بازاریابی یک بنگاه در یک بازار می‌باشد. به‌عنوان نمونه اگر بنگاهی پس از مطالعات میدانی بازار و تغییرات محیطی احتمالی راهبرد اصلی خود را در سال 1391، استراتژی تمرکز قرار داده، بایستی مبنای قیمت‌گذاری، بسته‌بندی، توزیع و ترفیع خود را متناسب با راهبرد مذکور برنامه‌ریزی، تدوین و اجرایی کند و این امر یک دورنمای یکساله برای موفقیت در بازار خواهد بود. به عبارت بهتر همه حرکات بازاریابی بنگاه براساس یک برنامه‌ریزی هدفمند، با برنامه و متناسب با شرایط راهبرد اصلی اتفاق خواهد افتاد.

توجه به این نکته ضروری است که ضریب همبستگی نسبتاً پایین در نتایج این فرضیه ناشی از همان نگرش سنتی، اینرسی راهبردی و سایر مشکلات صادرات بنگاه‌های ایرانی بوده است. نتیجه اینکه صرف کاهش اینرسی و برخورداری از راهبرد‌های بازار محور متضمن عملکرد صادراتی پایدار نخواهد بود مگر زمانی که یک تناسب منطقی و علمی بین راهبرد اصلی و عناصر آمیخته بازاریابی در هر بازار ایجاد شود (هاک و نوربانی، 2009؛ ناوارو و همکاران، 2009). مدیران بنگاه‌های صادرکننده نمونه آماری،

بخش زیادی از مشکلات حوزه صادرات را ناشی از محیط بیرونی دانسته، تحریم های غرب و تأمین مالی صادراتی را مهمترین آنها ذکر کرده اند. اگر چه نوسانات زیاد عملکرد صادراتی طی دو سه سال اخیر تا حدود زیادی به تحولات محیط بیرونی بنگاه های صادرکننده وابسته بوده و بایستی دولت محترم و سیاست گذاران این حوزه حل این مسائل را در اولویت برنامه های خود قرار دهند، لیکن بخش زیادی از موفقیت های حوزه بین المللی به عوامل درون بنگاهی بر می گردد و مدیران بنگاه های صادرکننده نیز بایستی به صادرات به عنوان یک مکانیزم علمی و به بازارهای خارجی به عنوان یک محیط پیچیده و با فضای شدیداً رقابتی نگاه کنند، تحقیقات بازار صادراتی علمی و مداوم را در دستور کار بنگاه خود قرار دهند، چالش ماندگرای را راهبردی را کاهش دهند و در هر بازار متناسب با راهبرد اصلی، عناصر آمیخته بازاریابی خود را تدوین کنند.

**منابع:**

- کاتلر، فیلیپ و گری، آمسترانگ، «اصول بازاریابی»، بهمن فروزنده (1380)، انتشارات آتروپات، تهران، چاپ چهارم.
- واکر، اوریل سی، هارپر دابلیو، بوید، جان، مالینز و ژان کلود، لرش «استراتژی بازاریابی»، سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی (1383)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چاپ اول.
- Axinn, C.N. & P., Matthyessens (2002), "Limits of internationalization theories in an unlimited world", *International Marketing Review*, Vol.19, No. 5, PP. 436-49.
  - Cadogan, J.W., N.J., Paul, R.T., Salminen, K, Puumalainen, & S., Sundqvist (2001), "Key Antecedents to Export Market-Oriented Behaviors: A Cross-National Empirical Examination", *International Journal of Research in Marketing*, Vol .18, No. 3, PP. 261-282.
  - Cavusgil, S.T. & S., Zou (1994), "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, PP.1-21.
  - Gresov, C., H.A., Haveman & T., Oliva (1993), "Organizational Design, Inertia and the Dynamics of Competitive Response", *Organization Science*, Vol. 4, No. 2, PP.181-208.
  - Hambrick, D.C. and P.A., Mason (1984), "Upper Echellons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, PP.193-206.
  - Hannan, M.T. & J., Freeman (1977), "the population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, PP. 929-964.
  - Hannan, M.T. and J., Freeman (1984), "Structural inertia and organizational change", *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, PP. 149-164.

- Hodgkinson, G.P. & G., Wright (2002), "Confronting Strategic Inertia in a Top Management Team: Learning from Failure", *Organization Studies*, Vol. 23, No. 6, PP. 949-977.
- Huff, J.O., A.S., Huff & H., Thomas (1992), "Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 91, PP.55-75.
- Kieser, S. & L., Sproull (1982), "Managerial response to changing environments: perspectives and problem sensing from social cognition", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 4, PP. 548-570.
- Kongmanila, X. & Y., Takahashi (2009). "Innovation, Export Performance and Profitability of Lao Garment Exporters", *International Journal of Economics and Management*, Vol. 3, No. 2, PP. 225 – 236.
- Lages, L.F (2012), "Going GloCal", *Gold Magazine*, Vol. 13, PP. 72–75: In Business Publisher.
- Lages, L.F., G., Silva & C., Styles (2009), "Relationship capabilities, product quality, and innovation as determinants of export performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 17, No. 4, PP.47–70.
- Lages, L.F., J.L., Abrantes & C.R., Lages (2008), "The STRATADAPT scale: A measure of marketing strategy adaptation to international business markets", *International Marketing Review*, Vol. 25, No. 5, PP. 584–600.
- Lages, L.F., C., Lages, & C.R., Lages (2006), "Main consequences of prior export performance results: An exploratory study of European exporters", *Journal of Euro marketing*, Vol. 15, No. 4, PP. 57–75.

- 
- Lant, T.K. & S.J., Mezias (1992), "An organizational learning model of convergence and reorientation", *Organization Science*, Vol. 3, No. 1, PP. 47-71.
  - Lant, T.K., F.J., Milliken & B., Batra (1992), "The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 8, PP. 585-608.
  - Miller, D (1991), "Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment", *Management Science*, Vol. 37, No. 1, PP. 34-52.
  - Mitsuhashi, H. & H.R., Greve (2004), "Powerful and free: Intraorganizational power and the dynamics of corporate strategy", *Strategic Organization*, Vol. 2, 107-132.
  - Morgan, A.N., A., Kaleka & S.C., Katsikeas (2004), "Antecedent of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment", *Journal of marketing*, Vol. 68, No. 1, PP.90-108.
  - Nassimbeni, G (2001), "Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms", *Journal of research policy*, Vol. 30, No. 2, PP. 245-262.
  - Navarro, A., F., Losada, E., Ruzo & J.A., Diez (2009), "Implications of perceived competitive advantages, adaption of marketing tactics and export commitment on export performance", *Journal of world business*, Vol. 45, No. 1, PP. 49-58.
  - Okpara, O.J (2009), "Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in Nigeria", *Management Decisions*, Vol. 47, No. 8, PP. 1281-1299.
  - Robertson, C. & S.K., Chetty (2000), "A Contingency-Based Approach to Understanding Export Performance", *International Business Review*, Vol. 9, No. 2, PP.211-235.



- Ruigrok, W. & H., Wagner (2003), "Internationalization and performance: An organizational learning perspective", *Management International Review*, Vol. 43, No. 1, PP. 63-83.
- Sharma, B (2004), "Marketing Strategy Contextual Factors and Performance: An Investigation of the Relationship", *Marketing International and Planning*, Vol. 22, No. 2, PP. 128-143.
- Sousa, C.M.P., F.J., Martinez-Lopez & F., Coelho (2008), "The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005", *International Journal of Management Review*, Vol. 10, No. 4, PP. 343-374.
- Tesfom, G. & C., Litz (2006), "A Classification of Export Marketing Problems Of Small And Medium Sized Manufacturing Firms In Developing Countries", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 1, No. 3, PP. 262-281.
- Tushman, M. & E., Romanelli (1985), "Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation", In B. M. Stawand L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7), Greenwich, CT: JAI Press, pp. 171-222.
- Voerman, J.A (2003), "The Export Performance of European SMEs", *Labyrinth Publication*, Netherland.
- Voerman, J.A., M., Wodel & P.S., Zwart (2000), "Export Market Information Behavior of SMEs: the Influence of firm Characteristics", *SOM theme B: Marketing and Network*.
- Yokota, R & H., Mitsuhashi (2008), "Attributive change in top management teams as a driver of strategic change", *Asia Pacific Journal Management*, Vol. 25, No. 2, PP.297-315.