

## مدل هماهنگی بین استراتژی بازاریابی بین الملل با ابعاد محیطی سازمان و زیر سیستمهای بازاریابی بین الملل و اثر آن بر عملکرد صادراتی

(مورد: صنعت خدمات فنی و مهندسی)

دکتر حسن قاسمی \*

دکتر سید محمد اعرابی \*\*

نبی اله دهقان \*\*\*

چکیده

مقاله حاضر نتیجه تحقیقی میدانی است که با هدف بررسی تأثیر هماهنگی استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل با ابعاد محیطی سازمان (هماهنگی بیرونی) و زیرسیستمهای بازاریابی بین‌الملل (هماهنگی درونی) بر عملکرد صادراتی شرکتهای

---

\* استاد یاز گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی (استاد راهنما) hghasemi404@yahoo.com

\*\* استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی و رئیس پژوهشکده مدیریت سما (استاد مشاور)

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی (بازاریابی) دانشگاه علامه طباطبایی (محقق)

صادرکننده خدمات فنی و مهندسی صورت گرفته است.

جامعه آماری تحقیق شرکتهای صادرکننده خدمات فنی و مهندسی بوده که براساس روش نمونه گیری غیر احتمالی قضاوتی (نظر کارشناسان) ۴۱ شرکت به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند که حدود ۹۵ درصد صادرات خدمات فنی و مهندسی کشور را تحت پوشش قرار می دهند.

نتایج تحقیق نشان می دهد که دو متغیر هماهنگی بیرونی و هماهنگی درونی و اثر تعاملی آنها بر عملکرد صادراتی اثر می گذارند. همچنین نتایج تحقیق نشان می دهد که اثر هماهنگی درونی نسبت به هماهنگی بیرونی بر عملکرد صادراتی بیشتر است. مدل کمی تحقیق نیز که حاصل تحلیل رگرسیون چند متغیره به روش گام به گام می باشد نشان می دهد که سهم متغیر هماهنگی درونی در پیش بینی عملکرد صادراتی شرکتها، ۰/۲۲۵ بوده ولی سهم متغیر هماهنگی بیرونی ۰/۱۶۲ بوده که خود تأیید کننده تأثیر بیشتر متغیر هماهنگی درونی بر عملکرد صادراتی شرکتها می باشد. کلمات کلیدی: هماهنگی، بازاریابی بین الملل، ابعاد محیطی سازمان، عملکرد صادراتی.

#### مقدمه

تحقیقات نشان می دهد که دغدغه اصلی شرکتهای بین المللی بهبود عملکرد صادراتی می باشد [۱۴]. یکی از عوامل اصلی و اساسی تعیین کننده عملکرد صادراتی، استراتژی بازاریابی بین الملل می باشد [۲۴]. در ادبیات بازاریابی بین الملل نتایج متفاوت و متناقضی در خصوص رابطه استراتژی های بازاریابی بین الملل با عملکرد صادراتی وجود دارد. برخی از مطالعات نشان می دهند که به کارگیری استراتژی بازاریابی بین الملل استاندارد سازی موجب افزایش عملکرد صادراتی می گردد. برخی دیگر نشان می دهند که هیچ رابطه معناداری بین استراتژی استاندارد سازی و عملکرد صادراتی وجود ندارد. برخی نیز بیان می کنند که به کارگیری استراتژی بازاریابی بین الملل انطباق موجب افزایش عملکرد صادراتی می گردد. علت تناقض نتایج رابطه استراتژی های بازاریابی بین الملل با عملکرد صادراتی، نادیده گرفتن نقش و اهمیت هماهنگی استراتژیک در بازاریابی بین الملل و اثر آن

بر عملکرد صادراتی می‌باشد [۲۲].

بنابراین این تحقیق در راستای تأکید بر هماهنگی استراتژیک بازاریابی بین الملل اولاً به دنبال بررسی گونه های هماهنگ استراتژی بازاریابی بین الملل (هماهنگی بیرونی و هماهنگی درونی) بوده ثانیاً به دنبال پاسخگویی به این مسأله اساسی است که تاثیر هماهنگی استراتژی‌های بازاریابی بین الملل با ابعاد محیطی سازمان و زیر سیستمهای بازاریابی بین الملل بر عملکرد صادراتی شرکتهای صادرکننده خدمات فنی و مهندسی چگونه است؟

### مروری بر ادبیات نظری تحقیق

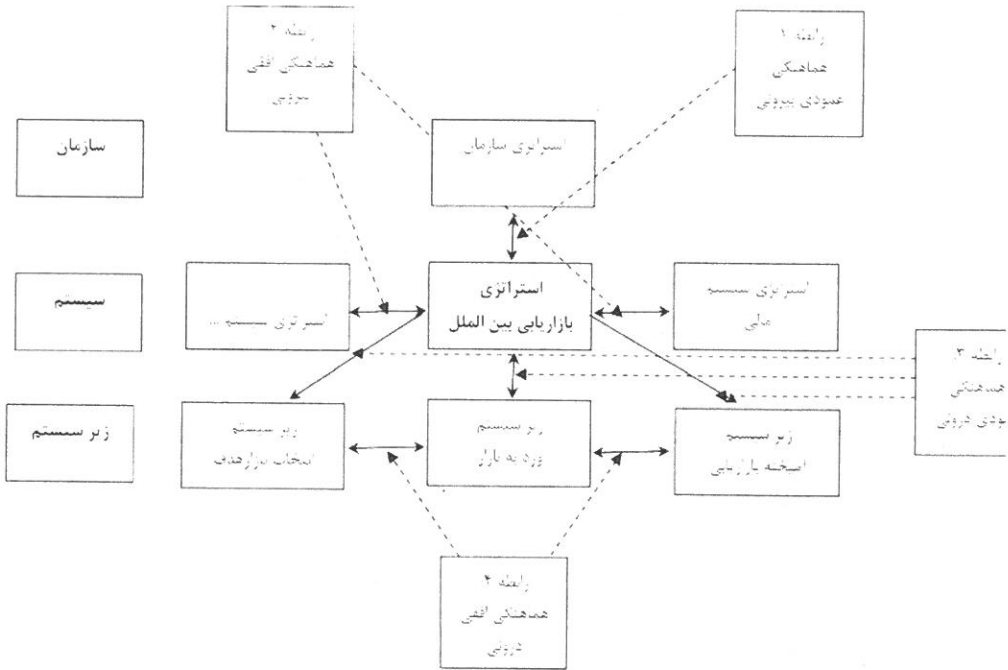
هماهنگی استراتژیک که به آن همخوانی<sup>۱</sup>، همسویی<sup>۲</sup> یا همراستایی<sup>۳</sup> نیز گفته می‌شود، جایگاه کلیدی در مطالعات سازمانی و مدیریت استراتژیک دارد زیرا یک روش مناسب برای کسب و خلق ارزش در بازار و بالا بردن عملکرد سازمان، تعامل و هماهنگی بین عناصر و اجزای سازمان و محیط می‌باشد [۱۸ و ۲۲]. از دیدگاه کاپلان و نورتون (۱۹۹۹) هماهنگی عامل و منبع ارزش اقتصادی برای شرکتهای بوده و باید در این راستا حرکت نمایند.

هماهنگی به معنی هم سویی، سازگاری و تناسب با جهتی خاص است به عبارت دیگر تطابق داشتن یک کیفیت با کیفیت دیگر و در جهت خاص که به هدف مشترک می‌انجامد. هماهنگی می‌تواند هم در سطح عملیاتی و هم در سطح استراتژیک و هم بین این دو سطح برقرار شود. منظور از هماهنگی در سطح استراتژیک، همخوانی و انطباق استراتژی‌های سطوح پائین تر سازمان و استراتژی‌های کارکردی، با استراتژی کلان سازمان می‌باشد. این هماهنگی جنبه‌های متفاوت دیگری را نیز در بر می‌گیرد که اصطلاحاً هماهنگی درونی و بیرونی گفته می‌شود. هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح استراتژی سازمان هم باید با زیر سیستم‌های خودش (هماهنگی درونی) و هم باید با سطوح بالا دست و سیستم‌های هم تراز

خودش (هماهنگی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع مدیریت تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود [۱].

امروزه هماهنگی یکی از چالش‌های اساسی شرکتهای بین المللی و واحدهای وظیفه ای آنها بویژه واحد بازاریابی بین الملل و صادرات می‌باشد. پیش فرض نهفته در طرح موضوع اهمیت و ضرورت هماهنگی، آن است که هماهنگی موجب وحدت گرایی و هم‌افزایی می‌شود. تخصص‌گرایی، مساله تکثرگرایی را در پی خواهد داشت که خود می‌تواند به تضاد و کاهش بهره‌وری سازمان منجر شود. بنابراین در کنار تقسیم کارها و تخصص‌گرایی، باید هماهنگی موضوعات با یکدیگر هم حفظ شود. این هماهنگی را باید بتوان هم در داخل یک سیستم و هم در سطح ارتباط آن با سایر سیستم‌ها و کل سازمان برقرار کرد. مساله هماهنگی زمانی نمود بیشتری می‌یابد که به ضرورت آن در سطح عملی و سطح نظری (که خود دارای سلسله مراتب ویژه‌ای است) توجه شود. برای روشن شدن موضوع، چنانچه "صادرات و بازاریابی بین الملل" را به عنوان یکی از حوزه‌های کارکردی سازمان<sup>۱</sup> در نظر بگیریم، در شکل ۱ انواع هماهنگی‌ها و نیز انواع روابط موجود بین سیستم بازاریابی بین الملل با سایر سیستم‌ها نشان داده شده است که هر رابطه یک چالش اساسی در این حوزه می‌باشد.

شکل ۱. سطوح هماهنگی در مدیریت استراتژیک بازاریابی بین الملل  
منبع: اقتباس از [25,19].



شکل ۱. سطوح هماهنگی در مدیریت استراتژیک بازاریابی بین الملل  
منبع: اقتباس از [۲۵،۱۹].

با توجه به شکل ۱ جهت رفع چالشهای اساسی هماهنگی استراتژیک بازاریابی بین‌الملل بایستی میان رابطه یک (رابطه میان استراتژی بازاریابی بین‌الملل و استراتژی سازمان برای ایجاد هماهنگی عمودی بیرونی)، رابطه دو (رابطه میان استراتژی بازاریابی بین‌الملل و استراتژی سایر واحدها یا کارکردهای سازمانی برای ایجاد هماهنگی افقی بیرونی)، رابطه سه (رابطه میان استراتژی بازاریابی بین‌الملل و زیرسیستم‌ها یا کارکردهای آن، برای ایجاد هماهنگی عمودی درونی) و رابطه چهار (میان استراتژی‌های زیرسیستم‌ها یا کارکردهای بازاریابی بین‌الملل با یکدیگر برای ایجاد هماهنگی افقی درونی) هماهنگی ایجاد شود.

برقراری هماهنگی همواره از چالشها و نگرانی‌های اساسی مدیران سازمان‌ها و به طور خاص مدیران صادرات و بازاریابی بین‌الملل بوده است. پرسش اساسی این است که مدیران چگونه می‌توانند بین شرایط محیط بازارهای هدف صادراتی و قابلیت‌های درونی سازمان هماهنگی به وجود آورند تا عملکرد صادراتی آنها بهبود یابد؟ چگونه به گزینه‌هایی برای هماهنگی استراتژیک می‌رسند؟ در واقع متدولوژی‌ها و الگوهای هماهنگی چه می‌توانند باشند؟

صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک و بازاریابی بین‌الملل در پاسخ به سؤالات فوق سه الگوی کلی در هماهنگی استراتژیک را قابل تفکیک می‌دانند که سازمانها برای رسیدن به هماهنگی از آن استفاده می‌کنند:

۱. الگوهای عقلایی (بخردانه)<sup>۱</sup> که به آنها الگوهای اقتضایی نیز گفته می‌شود.
۲. الگوهای طبیعی (واقعی)<sup>۲</sup> که به آنها الگوهای فرایندی نیز گفته می‌شود.
۳. الگوی ترکیبی (همه جانبه) که مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک<sup>۳</sup> سازمان می‌باشد.

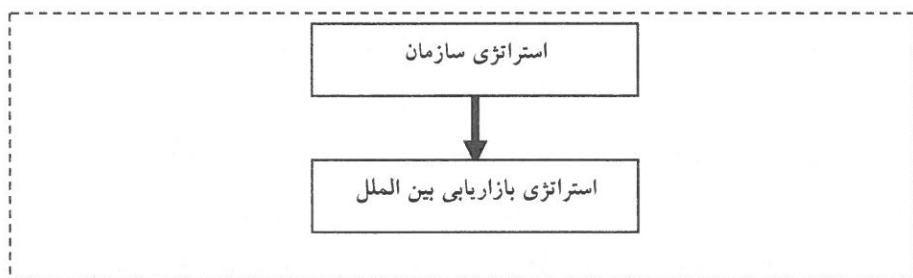
براساس الگوی عقلایی (بخردانه)، استراتژی بر مبنای فرآیندهای رسمی و تصمیم‌گیری عقلایی تدوین می‌شود، (یا دست کم باید بدین گونه تدوین شود). الگوهای عقلایی رابطه یک طرفه و از بالا به پایین و یا سلسله‌مراتبی استراتژی

1- Rational Model

2- Natural Model

3- Strategic reference Point (SRP) Model

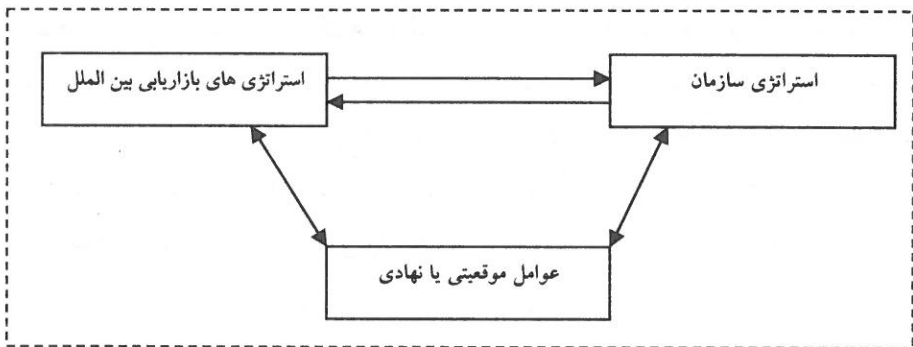
سازمان و استراتژی بازاریابی بین الملل را نشان می دهند و بر این باور بنا شده است که استراتژی سازمان و کسب و کار تعیین کننده استراتژی بازاریابی بین الملل می باشد [۲۵]. این نوع هماهنگی منبعث از مکتب میشیگان بوده که معتقد است سیستم های وظیفه ای باید به گونه ای طراحی شوند که با استراتژی سازمان همگون و هماهنگ باشد [۲]. از ویژگی های این الگو می توان به زنجیره ای بودن و در نظر گرفتن همه عوامل با تساوی احتمال اشاره کرد [۶]. بدین ترتیب استراتژی بازاریابی بین الملل و زیرسیستم های آن مستقیماً بر اساس استراتژی سازمان تدوین و هماهنگ می گردند. این الگوها فقط در صورتی قابل طراحی و اجرا هستند که استراتژی سازمان به صورت آماده، از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت هرگونه اشتباه و انحراف در فرایند تدوین استراتژی سازمان، عیناً به استراتژی بازاریابی بین الملل و صادرات نیز سرایت می کند. شکل ۲ الگوی هماهنگی عقلایی در استراتژی بازاریابی بین الملل را نشان می دهد.



منبع: اقتباس از [۲۵]

شکل ۲. الگوی هماهنگی عقلایی در سطح مدیریت استراتژیک بازاریابی بین الملل  
 برای اینکه استراتژی ها دقیق تر شوند و به واقعیت نزدیک تر باشند یا به اصطلاح عملی تر شوند، صاحب نظران عوامل دیگری به غیر از استراتژی های سطوح بالاتر را به الگوهای عقلایی اضافه نموده اند. به این عوامل اضافه شده، "عوامل موقعیتی یا نهادی" گفته می شود. لذا در پاسخ به چالش هماهنگی عقلایی (هماهنگی عمودی)، الگوهای دیگری با عنوان الگوهای طبیعی (فزاینده، دایره های) مطرح شدند. الگوهای طبیعی ناشی از مکتب هاروارد بوده که معتقد است که دو دسته عوامل بر سیستم

های وظیفه‌ای در سازمان‌ها تاثیر می‌گذارند. یک دسته عوامل موقعیتی اند که از آن جمله می‌توان به استراتژی سازمان اشاره کرد، که از این جنبه مشابه مکتب میشیگان است و یک دسته عوامل نهادی اند که از آن جمله می‌توان براساس مدل دفت به سایر ابعاد مهم سازمانی نظیر ساختار سازمانی، تکنولوژی، فرهنگ سازمانی و ... اشاره کرد. به نوعی در این مکتب هم به هماهنگی عمودی و هم به هماهنگی افقی توجه می‌شود [۲]. شکل ۳ الگوی هماهنگی طبیعی در سطح استراتژی بازاریابی بین الملل را نشان می‌دهد.



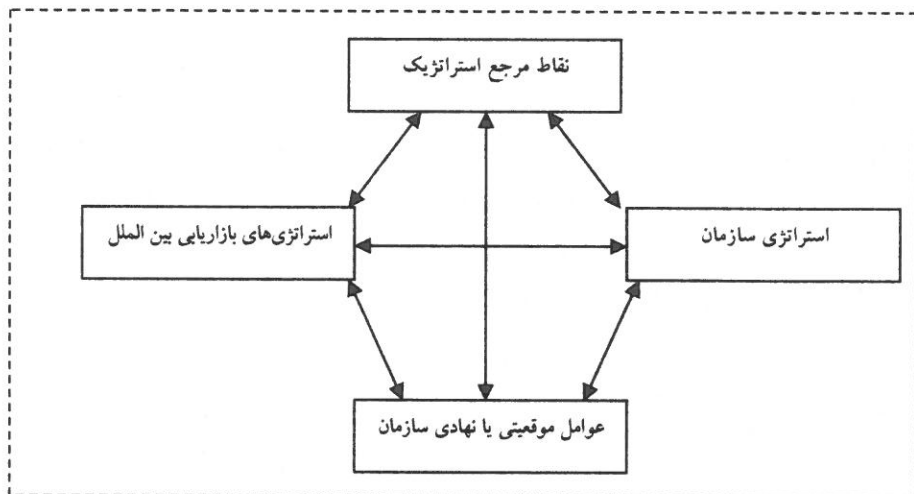
منبع: اقتباس از [۲۵]

شکل ۳. الگوی هماهنگی طبیعی در سطح مدیریت استراتژیک بازاریابی بین الملل

تعدد متغیرها و لزوم وجود داده های زیادی باعث گردیده که این الگوها هم زمانبر باشند و هم هزینه زا. بنابراین گرچه الگوهای طبیعی نسبت به الگوهای عقلایی واقعی تر بوده و از دقت بالاتری برخوردار می‌باشد اما در ایجاد یک هماهنگی همه جانبه که مبنای هم افزایی و بهبود عملکرد سازمانی است، ناتوان می‌باشند؛ از این رو محققین تلاش نمودند با بهره گیری از مدل‌های ترکیبی (مانند تئوری نقاط مرجع استراتژیک)، مدل‌های هماهنگی همه جانبه‌ای را ارائه نمایند. به طوری که ضمن در نظر گرفتن عوامل تاثیرگذار براساس مکتب هاروارد و مدل دفت، به تعامل بین عناصر مدل نیز توجه کرده و استراتژی بازاریابی بین الملل را در تعامل با سایر استراتژی‌های سازمانی دانسته و فقط آن را تاثیر پذیر نمی‌دانند [۱۹]. نگرش نقاط مرجع استراتژیک به طراحان استراتژی این امکان را می‌دهد که ضمن بهره‌مندی از



مزایای هر دو الگوی عقلایی و طبیعی، با ملاک قراردادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند، به طوری که کلیه گروه‌های ذینفع مطابق مبانی و اصول مورد نظر، هدایت و مدیریت شوند [۱۷]. در شکل ۴ الگوی هماهنگی یکپارچه نقاط مرجع استراتژیک در سطح استراتژی بازاریابی بین الملل نشان داده شده است.



شکل ۴. الگوی هماهنگی یکپارچه نقاط مرجع استراتژیک در مدیریت استراتژیک بازاریابی بین الملل

منبع: اقتباس از [۳ و ۱۷ و ۱۹]

### تئوری نقاط مرجع استراتژیک

تئوری نقاط مرجع استراتژیک بیان می‌کند که افراد و سازمانها می‌توانند هنگام ارزیابی گزینه‌های فراویشان از نقاط مرجع استراتژیک استفاده کنند. براساس دیدگاه بامبرگر و فانبوم (۱۹۹۶) نقاط مرجع استراتژیک عبارتند از اهداف یا شاخصهای مرجعی که مدیران برای ارزیابی گزینه‌ها استفاده نموده تا تصمیمات استراتژیک را اتخاذ نموده و اولویتهای سازمانی یا سیستمی را به اطلاع ذینفعان

کلیدی خود برسانند. براساس تحقیق فاننبوم، هارت و شنل (۱۹۹۶) درک گزینه های نقاط مرجع استراتژیک سازمان روشی است برای رسیدن به هماهنگی استراتژیک [۱۹]. نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند که اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایند یک هماهنگی همه جانبه به وجود می‌آید [۱]. بررسی ادبیات مدیریت و سازمان نشان می‌دهد که صاحب‌نظران مدیریت از دو بعد کانون توجه مدیریت و نوع کنترل به عنوان نقاط مرجع استراتژیک سازمان جهت گونه شناسی تئوری‌ها و ایجاد هماهنگی همه جانبه در سازمان استفاده می‌کنند. برای مثال الگوی اثربخشی متضاد [۱۰]، ارزشهای رقابتی، گونه شناسی فرهنگ [۵]، استراتژی منابع انسانی [۳]. در حوزه بازاریابی بین الملل نیز نگرش نقاط مرجع استراتژیک برای اولین بار توسط جاوال جی و همکاران (۲۰۰۶) به کار گرفته شد که بر آن اساس مدل نقاط مرجع استراتژیک بازار هدف را پیشنهاد دادند. بررسی ادبیات بازاریابی بین الملل نشان می‌دهد که نقاط مرجع استراتژیک تصمیم گیری بازاریابی بین الملل و صادرات دو بعد استراتژیک جهت گیری مدیریت بین المللی (توجه به بازار داخل یا بازار خارج) و نوع کنترل (شدید و سخت یا انعطاف پذیر و نرم) فعالیتهای بازاریابی بین الملل شرکتها می‌باشد [۱۸ و ۱۹ و ۲۶ و ۲۷].

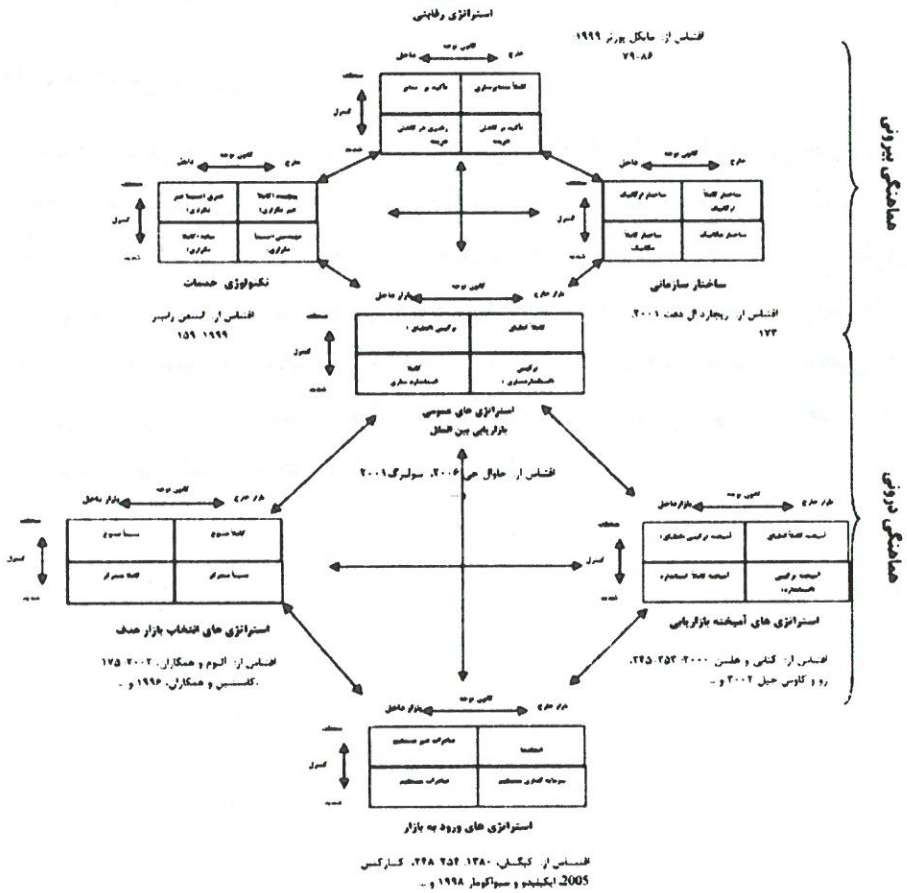
### خدمات فنی و مهندسی

مجموعه خدمات طراحی، تدارک، اجرا و کنترل یک پروژه فنی و مهندسی و حرفه ای را خدمات خدمات فنی و مهندسی می‌نامند. خدمات فنی و مهندسی نوعی از خدمات تخصصی انسان به انسان، انسان به تجهیزات، تجهیزات به انسان و تجهیزات به تجهیزات بوده که دارای ویژگی‌هایی نظیر سرمایه بر بودن، زمانبر بودن، مهم بودن تحقیق و توسعه، کوتاه بودن دوره عمر به لحاظ تغییر تکنولوژی، تأثیر قابل توجه بر محیط زیست و ... می‌باشد. صادرات خدمات فنی و مهندسی مانند درختی است که ریشه‌های آن در داخل کشور و شاخ و برگ و میوه‌های آن در خارج از کشور است. ریشه‌های این درخت منابع انسانی و تخصص بوده و شاخ و

برگ و ثمرات آن کار کیفی و قابل رقابت است [۱۲].

### مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی بنیانی است که تمامی پژوهش بر آن استوار می‌شود. این چارچوب شبکه‌ای است منطقی، توصیفی و پرورده، مشتمل بر روابط موجود میان متغیرهایی که در پی اجرای فرایندهایی چون مصاحبه، مشاهده و بررسی پیشینه (ادبیات نظری تحقیق) بنیان استواری برای تدوین چارچوب نظری به دست می‌دهد. بنابراین مدل مفهومی گام مهمی در فرایند پژوهش به شمار می‌آید [۸]. مدل مفهومی تحقیق که حاصل بررسی ادبیات نظری تحقیق و ترکیب آنها با مبانی تئوری نقاط مرجع استراتژیک می‌باشد در شکل ۵ نشان داده شده است.



شکل ۵. مدل مفهومی تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق

هماهنگی استراتژی بازاریابی بین الملل با ابعاد محیطی سازمان (هماهنگی بیرونی)

و زیرسیستمهای بازاریابی بین الملل (هماهنگی درونی) موجب بهبود عملکرد صادراتی شرکتهای صادر کننده خدمات فنی و مهندسی می شود.

### متدولوژی تحقیق

روش این تحقیق بر مبنای نتیجه یا دستاورد تحقیق از نوع توسعه ای و بر مبنای هدف از نوع توصیفی - پیمایشی و بر مبنای نوع داده های مورد استفاده نیز هم از نوع کیفی و هم از نوع کمی می باشد.

### جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری تحقیق شرکتهای صادرکننده خدمات فنی و مهندسی ایران بوده که از سال ۱۳۸۳ تا ۱۳۸۷ در بازارهای خارجی حضور داشته اند. نمونه آماری تحقیق نیز عبارتند از شرکتهای صادرکننده خدمات فنی و مهندسی عضو انجمن صادرکنندگان خدمات فنی و مهندسی که از سال ۱۳۸۳ تا ۱۳۸۷ در بازارهای خارج از کشور حضور داشته و میزان عملکرد صادراتی آنها نیز کمتر از ۱۰ میلیون دلار نباشد که براساس روش نمونه گیری غیر احتمالی قضاوتی (نظر خواهی از کارشناسان) ۴۱ شرکت به عنوان نمونه نهایی آماری تحقیق برگزیده شد که حدود ۹۵ درصد کل صادرات خدمات فنی و مهندسی کشور را طی سالهای ۱۳۸۳ تا ۱۳۸۷ پوشش می دهند. از آنجا که ۴ شرکت حاضر به همکاری نشدند بنابراین تحلیل داده ها بر حسب ۳۷ شرکت که بیش از ۹۱ درصد کل صادرات خدمات فنی و مهندسی از سال ۱۳۸۳ تا ۱۳۸۷ را پوشش می دهند، صورت گرفت.

### روایی پرسشنامه

روایی تعیین می کند ابزار تهیه شده تا چه حد مفهوم خاص مورد نظر را اندازه می گیرد. یکی روشها برای تعیین اعتبار، اعتبارمحتوایی<sup>۱</sup> است. روایی محتوا اطمینان می دهد که ابزار مورد نظر به تعداد کافی پرسشهای مناسب برای اندازه گیری مفهوم مورد سنجش در بر دارد [۸]. در این تحقیق برای سنجش روایی پرسشنامه طراحی شده نمونه ای از پرسشنامه طراحی شده را در اختیار اساتید گروه مدیریت بازرگانی

که دروس مدیریت استراتژیک و بازاریابی بین الملل را تدریس می‌کنند، قرار گرفت تا در رابطه با میزان درستی و شفافیت سؤالات پرسشنامه، ابراز نظر کنند که پس از اصلاحات لازم، آنها اعتبار پرسشنامه را تایید کردند.

### قابلیت اعتماد پرسشنامه

قابلیت اعتماد نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری ویژگی‌های باثبات آزمودنی و یا ویژگی‌های متغیر و موقتی آن را می‌سنجد. برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری شیوه‌های مختلفی به کار برده می‌شود. یکی از شیوه‌های رایج به منظور سنجش ضریب قابلیت اعتماد (پایایی) استفاده از روش آلفای کرونباخ می‌باشد. این روش برای محاسبه هم‌انگهی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه به کار می‌رود [۸]. مقدار آلفای محاسبه شده کل برابر با ۰/۸۶۳ می‌باشد که نشان دهنده قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه طراحی شده می‌باشد. جدول ۱ مقدار آلفای محاسبه شده مربوط به هر متغیر و آلفای کل را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مقدار آلفای محاسبه شده مربوط به هر متغیر و آلفای کل

ابعاد	تعداد سؤال	مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده
کانون توجه شرکت	۶	۰/۸۹۲
کنترل شرکت	۸	۰/۸۵۸
کانون توجه بازاریابی بین الملل	۹	۰/۸۴۲
کنترل در بازاریابی بین الملل	۷	۰/۸۷۹
استراتژی رقابتی	۹	۰/۷۹۲
ساختار سازمانی	۱۲	۰/۸۱۱
تکنولوژی خدمات	۷	۰/۸۳۱
استراتژی عمومی بازاریابی بین الملل	۱۲	۰/۸۰۹
استراتژی آمیخته بازاریابی بین الملل	۷	۰/۸۲۶
مجموع	۷۷	۰/۸۶۳

### روش اندازه‌گیری متغیرهای کیفی هم‌انگهی بیرونی و هم‌انگهی درونی

جهت سنجش و اندازه‌گیری متغیر هم‌انگهی بیرونی مراحل ذیل به ترتیب طی شد:  
مرحله ۱: تعیین ابعاد محیطی هر شرکت بر اساس پرسشنامه طراحی شده

مرحله ۲: تعیین استراتژی عمومی بازاریابی بین الملل هر شرکت بر اساس پرسشنامه طراحی شده

مرحله ۳: تعیین نمره هماهنگی بیرونی هر شرکت  
جهت تعیین نمره هماهنگی بیرونی بر اساس سه گام ذیل عمل شد:

**گام اول: تعیین تعداد موارد هماهنگی بیرونی هر شرکت**

با توجه به عوامل تعیین کننده ابعاد محیطی و استراتژی های عمومی بازاریابی بین الملل بر اساس ادبیات نظری تحقیق، هر مؤلفه از ۴ وضعیت (استراتژی) تشکیل شده است. بنابراین ۴ ترکیب هماهنگ (در هر گروه) از استراتژی ها در هماهنگی بیرونی سیستم بازاریابی بین الملل بر اساس مدل مورد بررسی در این پژوهش بوجود آمده است که در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. ترکیبات هماهنگ استراتژی ها در هماهنگی بیرونی بازاریابی بین الملل بر اساس ادبیات نظری تحقیق

ترکیبات هماهنگ	استراتژی رقابتی	ساختار سازمانی	تکنولوژی خدماتی	استراتژی عمومی بازاریابی بین الملل
گروه الف	رهبری در کاهش هزینه ها	کاملاً مکانیک	کاملاً تکراری	کاملاً استاندارد سازی
گروه ب	تأکید نسبی بر کاهش هزینه ها	نسبتاً مکانیک	مهندسی (نسبتاً تکراری)	نسبتاً استاندارد سازی
گروه ج	تأکید نسبی بر متمایز سازی	نسبتاً آرگانیک	هنری (نسبتاً غیر تکراری)	نسبتاً انطباق
گروه د	کاملاً متمایز سازی	کاملاً آرگانیک	کاملاً غیر تکراری	کاملاً انطباق

جهت تعیین تعداد موارد هماهنگی بیرونی اطلاعات حاصل از مرحله اول (ابعاد محتوایی) و مرحله دوم (استراتژی عمومی بازاریابی بین الملل) هر شرکت را وارد نرم افزار EXCEL نموده و وضعیت شرکتها در گروه الف را با رنگ سبز، گروه ب را با رنگ آبی، گروه ج را با رنگ زرد و گروه د را با رنگ قرمز نشان داده، سپس تعداد حالات مشابه (برای مثال تعداد رنگهای سبز) را برای هر شرکت شمرده و به عنوان تعداد موارد هماهنگی بیرونی در نظر گرفته شد.

**گام دوم: وزن دهی به هر حالت هماهنگی بیرونی**

در این مرحله با توجه به تعداد موارد هماهنگی بیرونی در گام اول، اقدام به وزن

دهی گردید. از آنجا که در بهترین حالت یک شرکت دارای ۴ استراتژی هماهنگ است (هماهنگی کامل) و در بدترین حالت فاقد هماهنگی است. به منظور کمی کردن نتایج حاصل از این ترکیب ها و تعریف نمره هماهنگی بیرونی برای هر شرکت، تصمیم گرفته شد که به هر یک جفت استراتژی هماهنگ، عدد ۲۵ به عنوان وزن اختصاص یابد. بنابراین برای حالت ۵ که بیشترین حالت هماهنگی را دارد یعنی هر چهار استراتژی با هم هماهنگ بوده وزن ۱۰۰، برای حالت ۴ که دارای سه استراتژی هماهنگ می باشد وزن ۷۵، برای حالت ۳ که دارای دو جفت استراتژی هماهنگ می باشد وزن ۵۰ و برای حالات ۱ و ۲ که دارای یک استراتژی هماهنگ و یا فاقد استراتژی هماهنگ می باشد به ترتیب وزنها ۲۵ و ۰ اختصاص یابد.

### گام سوم: تعیین نمره هماهنگی بیرونی هر شرکت

جهت تعیین نمره هماهنگی بیرونی هر شرکت تعداد موارد هماهنگ را در وزن آن ضرب گردید. بر این اساس نمره هماهنگی بیرونی شرکتها به ترتیب در خصوص حالات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ عبارت است از: ۰، ۵۰، ۱۰۰، ۲۲۵ و ۴۰۰. جدول ۳ نحوه محاسبه نمره هماهنگی بیرونی هر شرکت را نشان می دهد.

جدول ۳. نحوه محاسبه نمره هماهنگی بیرونی هر شرکت

میزان هماهنگی	تعداد شرکتهای در هر حالت	نمره	وزن	تعداد موارد هماهنگی	تعداد استراتژی های هماهنگ در هر گروه				حالات هماهنگی بیرونی
					د	ج	ب	الف	
کم	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	حالت ۱
	۱۳	۵۰	۲۵	۲	۱	۱	۱	۲	حالت ۲
متوسط	۱۳	۱۰۰	۵۰	۲-۲	۰	۰	۲	۲	حالت ۳
زیاد	۴	۲۲۵	۷۵	۳	۰	۰	۱	۳	حالت ۴
	۷	۴۰۰	۱۰۰	۴	۰	۰	۰	۴	حالت ۵

جهت سنجش متغیر هماهنگی درونی نیز همانند هماهنگی بیرونی عمل شد با این تفاوت که در مرحله اول به تعیین وضعیت زیرسیستمهای بازاریابی بین الملل هر شرکت پرداخته شد. همچنین جهت تعیین تعداد موارد هماهنگی درونی هر شرکت با توجه به نقاط مرجع استراتژیک استراتژی های بازاریابی بین الملل بر اساس ادبیات



نظری تحقیق، هر زیر سیستم از ۴ وضعیت (استراتژی) تشکیل شده است. بنابراین ۴ ترکیب هماهنگ از استراتژی ها در هماهنگی درونی سیستم بازاریابی بین الملل براساس مدل مورد بررسی در این پژوهش بوجود آمده است که در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. ترکیبات هماهنگ استراتژی ها در هماهنگی درونی بازاریابی بین الملل بر اساس ادبیات نظری تحقیق

ترکیبات هماهنگ	استراتژی عمومی بازاریابی بین الملل	استراتژی انتخاب بازار	استراتژی ورود به بازار بین المللی	استراتژی آمیخته بازاریابی
گروه الف	کاملاً استاندارد سازی	کاملاً متمرکز	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد سازی
گروه ب	نسبتاً استاندارد سازی	نسبتاً متمرکز	سرمایه گذاری مستقیم خارجی	نسبتاً استاندارد سازی
گروه ج	نسبتاً انطباق	نسبتاً متنوع	صادرات غیر مستقیم	نسبتاً انطباق
گروه د	کاملاً انطباق	کاملاً متنوع	اتحاد	کاملاً انطباق

جهت تعیین تعداد موارد هماهنگی درونی نیز همانند هماهنگی بیرونی، اطلاعات حاصل از تحلیل پرسشنامه ها (تعیین استراتژی های عمومی و زیر سیستمهای بازاریابی بین الملل) وارد نرم افزار EXCEL نموده و وضعیت شرکتها در گروه الف را با رنگ سبز، گروه ب را با رنگ آبی، گروه ج را با رنگ زرد و گروه د را با رنگ قرمز نشان داده، سپس تعداد حالات مشابه را برای هر شرکت شمرده و به عنوان تعداد موارد هماهنگی درونی در نظر گرفته شد. مراحل وزن دهی و تعیین نمره هماهنگی درونی نیز دقیقاً شبیه هماهنگی بیرونی است که به آن پرداخته شد. جدول ۵ نحوه محاسبه نمره هماهنگی درونی هر شرکت را نشان می دهد.

جدول ۵. نحوه محاسبه نمره هماهنگی درونی هر شرکت

حالات هماهنگی درونی	تعداد استراتژی های هماهنگ در هر گروه				تعداد موارد هماهنگی	وزن	نمره	تعداد شرکتهای در هر حالت	میزان هماهنگی
	الف	ب	ج	د					
حالت ۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	کم
حالت ۲	۲	۱	۱	۱	۲	۲۵	۵۰	۱۳	
حالت ۳	۲	۲	۰	۰	۲-۲	۵۰	۱۰۰	۱۲	متوسط
حالت ۴	۳	۱	۰	۰	۳	۷۵	۲۲۵	۱۲	زیاد
حالت ۵	۴	۰	۰	۰	۴	۱۰۰	۴۰۰	۰	

## تحلیل توصیفی داده‌ها

در هر تحلیل آماری اولین قدم نمایش دادن و خلاصه کردن داده هاست [۸]. جداول ۶ و ۷ به ترتیب نمونه تحقیق و سؤالات پرسشنامه تحقیق را توصیف می‌کند.

جدول ۶. توصیف نمونه تحقیق

درصد	فراوانی	گزینه	توصیف نمونه بر حسب	
۵.۴	۲	دولتی	نوع مالکیت	توصیف شرکتها
۷۰.۳	۲۶	خصوصی		
۲۴.۳	۹	نیمه خصوصی		
۱۴	۵	نفت و گاز	زمینه فعالیت	
۱۱	۴	راه		
۲۴	۵	صنعتی		
۲۹	۱۱	ساختمان		
۲۲	۸	نیرو	مناطق بازارهای هدف خارجی	
۵۴.۱	۲۰	خاور میانه		
۲۴.۳	۹	کشورهای تازه استقلال		
۸.۱	۳	آفریقا		
۸.۱	۳	آمریکای جنوبی		
۵.۴	۲	سایر کشورها	سابقه حضور در بازارهای خارجی	
۴۰.۵۴	۱۵	۵ تا ۷ سال		
۳۲.۴۳	۱۲	۷ تا ۱۰ سال		
۲۷.۰۳	۱۰	بیش از ۱۰ سال	تعداد کارکنان	
۳۷.۸	۱۴	کمتر از ۶۰۰ نفر		
۲۹.۲	۱۱	۶۰۰-۱۲۰۰		
۳۲.۴	۱۲	بیش از ۱۲۰۰ نفر	تعداد دفعات دریافت جوایز صادراتی	
۳۲.۴	۱۲	یک بار		
۱۸.۹	۷	دو بار		
۲۷.۰	۱۰	سه بار		
۱۳.۵	۵	چهار بار		
۸.۱	۳	پنج بار	جایگاه شغلی پاسخ دهندگان	
۱۶.۵	۶	مدیر عامل		
۱۶.۵	۶	عضو هیأت مدیره		
۱۳.۵	۵	مشاور مدیرعامل		
۱۳.۵	۵	معاون فنی		

درصد	فراوانی	گزینه	توصیف نمونه بر حسب	
۲۱	۸	مدیر توسعه بازار	سن پاسخ دهندگان	
۱۹	۷	کارشناس		
۱۶.۲	۶	زیر ۳۵		
۵۴.۱	۲۰	۳۵-۵۰		
۲۹.۷	۱۱	بیش از ۵۰		
۵.۴	۲	زن	جنسیت پاسخ دهندگان	
۹۴.۶	۳۵	مرد		
۲.۷	۱	فوق دیپلم	سطح تحصیلات پاسخ دهندگان	
۴۳.۳	۱۶	کارشناسی		
۵۴	۲۰	کارشناسی ارشد		
۱۶.۲	۶	مدیریت بازرگانی	رشته تحصیلی پاسخ دهندگان	
۲۹.۷	۱۱	مدیریت اجرایی		
۱۰.۸	۴	مکانیک		
۳۷.۸	۴	عمران		
۵.۴	۲	صنایع		

جدول ۷. توصیف نمونه تحقیق برحسب سؤالات تحقیق

درصد	فروانی	گزینه	مؤلفه ها
۷۰.۲	۲۶	داخل	کانون توجه شرکت
۲۹.۸	۱۱	خارج	
۵۶.۸	۲۱	شدید	کنترل در سطح شرکت
۴۳.۲	۱۶	منعطف	
۵۹.۵	۲۲	بازار داخل	کانون توجه بازاریابی بین الملل
۴۰.۵	۱۵	بازار خارج	
۵۱.۳	۱۹	شدید	کنترل در بازاریابی بین الملل
۴۹.۷	۱۸	منعطف	
۰	۰	کاملاً متمایز سازی	استراتژی رقابتی
۴۵.۹	۱۷	نسبتاً متمایز سازی	
۱۸.۹	۷	نسبتاً کاهش هزینه	
۳۵.۱	۱۳	کاملاً کاهش هزینه	ساختار سازمانی
۰	۰	کاملاً ارگانیک	
۱۳.۵	۵	نسبتاً ارگانیک	
۳۵.۱	۱۳	نسبتاً مکانیک	تکنولوژی سازمانی
۵۱.۴	۱۹	کاملاً مکانیک	
۰	۰	کاملاً غیر تکراری	
۱۸.۹	۷	نسبتاً غیر تکراری	استراتژی عمومی بازاریابی بین الملل
۷۸.۴	۲۹	نسبتاً تکراری	
۲.۷	۱	کاملاً تکراری	
۰	۰	کاملاً انطباق	استراتژی انتخاب بازار بین الملل
۳۲.۴	۱۲	نسبتاً انطباق	
۶۷.۶	۲۵	نسبتاً استاندارد	
۰	۰	کاملاً استاندارد	استراتژی ورود به بازار بین الملل
۵.۴	۲	کاملاً متنوع	
۲۱.۶	۸	نسبتاً متنوع	
۳۲.۴	۱۲	نسبتاً متمرکز	استراتژی آمیخته بازاریابی بین الملل
۴۰.۵	۱۵	کاملاً متمرکز	
۱۳.۵	۵	اتحاد و سرمایه گذاری مشترک	
۲.۷	۱	صادرات غیر مستقیم	هماهنگی بیرونی
۱۳.۵	۵	سرمایه گذاری مستقیم خارجی	
۷۰.۳	۲۶	صادرات مستقیم	
۰	۰	کاملاً انطباق	هماهنگی درونی
۴۰.۵	۱۵	نسبتاً انطباق	
۴۸.۶	۱۸	نسبتاً استاندارد	
۱۰.۸	۴	کاملاً استاندارد	هماهنگی بیرونی
۳۵.۱	۱۳	کم	
۳۵.۱	۱۳	متوسط	
۲۹.۱	۱۱	زیاد	هماهنگی درونی
۳۵.۱	۱۳	کم	
۳۲.۴	۱۲	متوسط	
۳۲.۴	۱۲	زیاد	

تحلیل استنباطی داده‌ها

جهت بررسی اثر هماهنگی بیرونی و هماهنگی درونی به صورت همزمان بر عملکرد صادراتی از تحلیل کواریانس عاملی استفاده گردید. در این آزمون هدف

این است که نه تنها تأثیر جداگانه دو یا چند متغیر مستقل کیفی بر یک متغیر وابسته کمی آزمون شود بلکه آزمون تأثیر همزمان این دو متغیر بر متغیر وابسته نیز مورد نظر است [۱۱].

از آنجا که بر اساس ادبیات نظری و مدل مفهومی تحقیق دو متغیر تجربه بین المللی و اندازه شرکت به عنوان متغیرهای کنترل در نظر گرفته شدند لذا می باید در تحلیلهای آماری اثر آنها را کنترل نمود. در این راستا جهت تأثیر هماهنگی بیرونی و هماهنگی درونی بر عملکرد صادراتی دو متغیر تجربه بین المللی و اندازه شرکت به عنوان متغیرهای همپراش (کوواریت) وارد مدل شدند که تأثیر آنها بر عملکرد صادراتی به لحاظ آماری معنادار نبود. لذا این دو متغیر را از مدل خارج نموده و مجدداً اثر هماهنگی بیرونی و هماهنگی درونی بر عملکرد صادراتی مورد بررسی قرار گرفت.

جهت آزمون اثر هماهنگی بیرونی و هماهنگی درونی بر عملکرد صادراتی فرضیات آماری ذیل تدوین گردید:

فرض صفر: میانگین عملکرد صادراتی شرکتها با سطوح مختلف هماهنگی بیرونی و هماهنگی درونی، یکسان می باشند.

فرض مقابل: میانگین عملکرد صادراتی شرکتها با سطوح مختلف هماهنگی بیرونی و هماهنگی درونی، یکسان نمی باشند.

فرض صفر و فرض مقابل را می توان به صورت ذیل نشان داد:

$$\begin{cases} H_0: \mu_A = \mu_B = \mu_C \\ H_1: \mu_i \neq \mu_j \quad i \neq j = A, B, C \end{cases}$$

آزمونهای اثرات هماهنگی بیرونی، هماهنگی درونی و نیز اثر تعاملی آنها بر عملکرد صادراتی در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸. آزمونهای اثرات بین آزمودنی‌ها (آزمون مدل) با خارج کردن متغیرهای همپراش از مدل

متغیر وابسته: عملکرد صادراتی

سطح معناداری	آماره F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات نوع سوم	منبع
۰۰۰	22.665	6502.911	۸	52023.289(a)	مدل اصلاح شده
۰۰۰	144.028	41323.471	۱	41323.471	عرض از مبدأ
۰۰۰	19.964	5728.086	۲	11456.172	هماهنگی بیرونی
۰۰۰	19.028	5459.506	۲	10919.012	هماهنگی درونی
۰.۶۸	3.180	912.393	۴	3649.571	هماهنگی بیرونی * هماهنگی درونی
		286.914	۲۸	8033.583	خطا
			۳۷	121649.532	جمع کل
			۳۶	60056.873	جمع کل اصلاح شده

ا: مجذور R : ۰/۷۵۹ ، مجذور R تعدیل شده: ۰/۷۲۹

نتایج جدول ۸ در واقع مهمترین نتایج برای تفسیر نتایج آزمون تحلیل واریانس عاملی می‌باشد. این آزمون معنی داری یا عدم معنی داری کل مدل و همچنین تأثیر جداگانه هر متغیر مستقل بر متغیر وابسته را نشان می‌دهد. تفسیر جدول ۸ به شرح زیر می‌باشد:

۱. از آنجا که سطح معناداری مدل اصلاح شده و عرض از مبدأ کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد مدل معنادار می‌باشد.

۲. تعامل متغیرهای هماهنگی بیرونی و هماهنگی درونی و اثر تعاملی آنها بر متغیر وابسته عملکرد صادراتی به لحاظ آماری معنی دار می‌باشد. یعنی میانگین عملکرد صادراتی در سطوح مختلف هماهنگی بیرونی و هماهنگی درونی شرکتها با یکدیگر متفاوت می‌باشد.

۳. تأثیر اصلی متغیر هماهنگی بیرونی به صورت مستقل بر عملکرد صادراتی معنی دار می‌باشد. یعنی به لحاظ آماری، عملکرد صادراتی در بین سطوح مختلف هماهنگی بیرونی متفاوت بوده و یکسان نمی‌باشد. به عبارت دیگر شرکتهای صادرکننده با میزان هماهنگی بیرونی مختلف دارای عملکرد صادراتی متفاوتی

می باشند.

۴. در مورد تأثیر متغیر هماهنگی درونی به صورت بر عملکرد صادراتی نیز تفاوت معنا داری وجود دارد. یعنی شرکتهای صادرکننده خدمات فنی و مهندسی با سطوح مختلف هماهنگی درونی دارای عملکرد صادراتی متفاوتی می باشند.
۵. ضریب تعیین تعدیل شده برابر با  $0/729$  می باشد که نشان می دهد دو متغیر هماهنگی درونی و هماهنگی بیرونی به طور مشترک توانسته اند  $72/9$  درصد از واریانس عملکرد صادراتی را تبیین کنند و  $27/1$  درصد عملکرد صادراتی شرکتهای مورد مطالعه در این تحقیق تحت تأثیر عوامل و متغیرهایی است که در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته اند.

### آزمون تعقیبی هماهنگی بیرونی و هماهنگی درونی

از آنجا که از یک سو تحلیل واریانس فقط تفاوت بین میانگینها را نشان داده ولی محل تفاوتها را نشان نمی دهد و از سوی دیگر واریانسهای متغیر وابسته عملکرد صادراتی برابر می باشد (بر اساس آزمون لون)، جهت بررسی محل تفاوتها و مقایسه های چندگانه عملکرد صادراتی شرکتهای بین سطوح مختلف هماهنگی بیرونی و نیز سطوح مختلف هماهنگی درونی از آزمون بون فرونی استفاده گردید. نتایج آزمون نشان می دهد که:

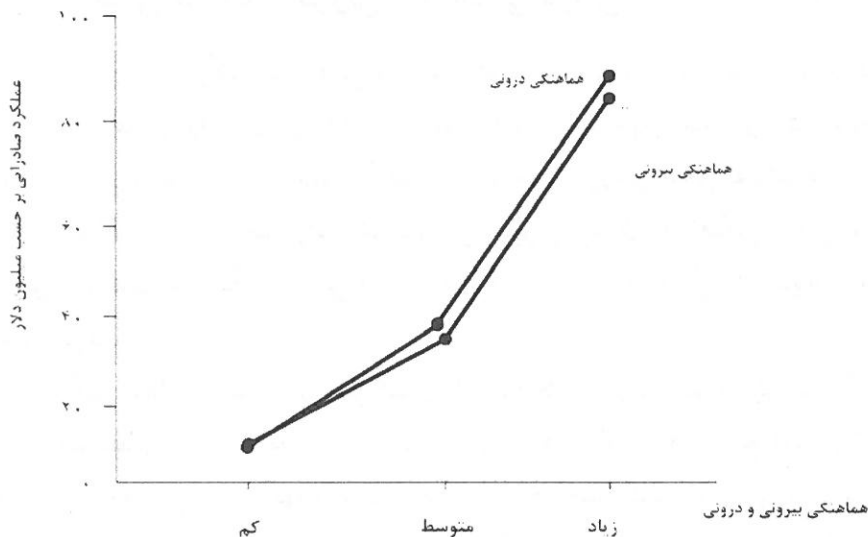
میانگین عملکرد صادراتی شرکتهای با هماهنگی بیرونی کم و متوسط، کم و زیاد، متوسط و کم، متوسط و زیاد، زیاد و کم، زیاد و متوسط در سطح آماری  $0/05$  معنی دار بوده یعنی بین آنها تفاوت وجود دارد. همچنین نتایج نشان می دهد که هر چه میزان هماهنگی بیرونی در شرکتهای صادرکننده خدمات فنی و مهندسی افزایش یابد عملکرد صادراتی نیز افزایش می یابد.

میانگین عملکرد صادراتی شرکتهای با هماهنگی درونی کم و متوسط، کم و زیاد، متوسط و کم، متوسط و زیاد، زیاد و کم، زیاد و متوسط در سطح آماری  $0/05$  معنی دار بوده و یکسان نمی باشند. بعلاوه نتایج نشان می دهد که هر چه میزان هماهنگی درونی در شرکتهای صادرکننده خدمات فنی و مهندسی افزایش یابد

عملکرد صادراتی نیز افزایش می‌یابد.

### نمایش اثر هماهنگی درونی و هماهنگی بیرونی بر عملکرد صادراتی

اثر هماهنگی درونی و هماهنگی بیرونی بر عملکرد صادراتی در نمودار ۶ نمایش داده شده است. با توجه به شکل ۶، از آنجا که خطوط هماهنگی درونی و هماهنگی بیرونی همدیگر را قطع می‌کنند می‌توان اظهار داشت که اثر تعاملی هماهنگی بیرونی با هماهنگی درونی معنا دار می‌باشد. همچنین مشاهده می‌شود که میانگین عملکرد صادراتی شرکتها در سطوح مختلف هماهنگی درونی از هماهنگی بیرونی بیشتر می‌باشد که خود گویای این امر است که اثر هماهنگی درونی نسبت به هماهنگی بیرونی بر عملکرد صادراتی بیشتر است.



شکل ۶. نمایش اثر هماهنگی درونی و هماهنگی بیرونی بر عملکرد صادراتی

### برآورد مدل نهایی تحقیق

جهت ارائه الگوی نهایی تحقیق از تحلیل رگرسیون چند متغیره با شیوه گام به گام استفاده گردید. در این روش که یکی از رایج ترین روشهای پیش بینی متغیر وابسته بر حسب متغیرهای مستقل می‌باشد نرم افزار SPSS در هر مرحله متغیرهایی



که اثر آنها در مدل بی معناست را از مدل خارج می‌نماید. نتیجه تحلیل رگرسیون چند متغیره با شیوه گام به گام به صورت زیر می‌باشد:

$$Y=0/162X1+0/225X2$$

Y: عملکرد صادراتی

X1: هماهنگی بیرونی

X2: هماهنگی درونی

معادله فوق نشان می‌دهد که سهم هماهنگی بیرونی بر پیش بینی عملکرد صادراتی شرکتها ۰/۱۶۲ و سهم هماهنگی درونی ۰/۲۲۵ می‌باشد.

### نتیجه‌گیری

۱. در نگاه استراتژیک به مفهوم بازاریابی بین الملل، سیستم بازاریابی بین الملل به عنوان یکی از سیستم های اصلی سازمان تلقی شده است که هم خود سیستم و هم زیر سیستم های آن، متناسب با اهداف و استراتژی ها و سایر ابعاد سازمانی می‌توانند از استراتژی های متفاوتی برای رسیدن به اهداف کلان سازمان استفاده کنند. آنچه که باعث تفاوت در عملکرد صادراتی شرکتهای بین المللی، در بعد اجرای استراتژی‌های بازاریابی بین الملل می‌گردد، نه فقط ناشی از نوع استراتژی خاصی است که در هر حوزه و هر زیر سیستم از بازاریابی بین الملل انتخاب می‌کنند، بلکه مهمتر و حیاتی تر از نوع استراتژی، هماهنگی بین استراتژی‌هایی است که در مجموعه سیستم بازاریابی بین الملل در شرکت برگزیده می‌شود. در واقع این پژوهش قصد آن نداشته است که برای انتخاب نوع خاصی از استراتژی بازاریابی بین الملل ارزش گذاری کند بلکه بیشتر به دنبال این مطلب بوده است که اهمیت هماهنگی و انسجام در انتخاب و گزینش استراتژی ها را مورد توجه قرار دهد و نشان دهد که اهمیت این مطلب نه تنها کمتر از انتخاب و اجرای استراتژی ها نیست بلکه فراتر و مهمتر از آن نیز می‌باشد.

۲. نتایج حاصل از ادبیات نظری تحقیق در مورد هماهنگی بیرونی استراتژی بازاریابی بین الملل در شکل ۷ نشان داده شده است. این نتایج نشان می‌دهد که:

• استراتژی عمومی بازاریابی بین الملل کاملاً استاندارد سازی با استراتژی رقابتی

رهبری در کاهش هزینه‌ها، ساختار سازمانی کاملاً مکانیک و تکنولوژی خدمات ساده (حالات الف در هماهنگی بیرونی) با یکدیگر هماهنگ بوده و این هماهنگی موجب بهبود عملکرد صادراتی می‌گردد.

- استراتژی عمومی بازاریابی بین الملل نسبتاً استاندارد سازی با استراتژی رقابتی کاهش هزینه‌ها، ساختار سازمانی مکانیک و تکنولوژی خدمات مهندسی (حالات ب در هماهنگی بیرونی) با یکدیگر هماهنگ بوده و این هماهنگی موجب بهبود عملکرد صادراتی می‌گردد.

- استراتژی عمومی بازاریابی بین الملل نسبتاً انطباق با استراتژی رقابتی متمایز سازی، ساختار سازمانی ارگانیک و تکنولوژی خدمات هنری (حالات ج در هماهنگی بیرونی) با یکدیگر هماهنگ بوده و این هماهنگی موجب بهبود عملکرد صادراتی می‌گردد.

- استراتژی عمومی بازاریابی بین الملل کاملاً انطباق با استراتژی رقابتی کاملاً متمایزسازی، ساختار سازمانی کاملاً ارگانیک و تکنولوژی خدمات پچیده (حالات د در هماهنگی بیرونی) با یکدیگر هماهنگ بوده و این هماهنگی موجب بهبود عملکرد صادراتی می‌گردد.

۳. نتایج حاصل از تحلیل آماری نیز نشان می‌دهد که هماهنگی بیرونی استراتژی‌های بازاریابی بین الملل با ابعاد محیطی سازمان نه تنها بر عملکرد صادراتی تأثیر داشته بلکه اثر آن به سود شرکتهای با هماهنگی بیرونی زیاد می‌باشد. به عبارت دیگر هر چه گونه‌های استراتژی بازاریابی بین الملل با گونه‌های استراتژی رقابتی، ساختار سازمانی و تکنولوژی خدمات هماهنگ تر باشد، عملکرد صادراتی افزایش می‌یابد. بنابراین به شرکتهای صادرکننده خدمات فنی و مهندسی پیشنهاد می‌گردد با استفاده نقشه جامع هماهنگی استراتژی بازاریابی بین الملل (شکل ۷) نسبت به هماهنگی سازی استراتژی‌های بازاریابی بین الملل با ابعاد محیطی شرکت اقدام نمایند.

۴. همچنین نتایج حاصل از ادبیات نظری تحقیق در مورد هماهنگی درونی استراتژی بازاریابی بین الملل در شکل ۷ نشان داده شده است. این نتایج نیز نشان می‌دهد که:

- استراتژی عمومی بازاریابی بین الملل کاملاً استاندارد سازی با استراتژی انتخاب

بازار کاملاً متمرکز، استراتژی ورود صادرات مستقیم و استراتژی آمیخته بازاریابی کاملاً استانداردسازی (حالات الف در هماهنگی درونی) با یکدیگر هماهنگ بوده و این هماهنگی موجب بهبود عملکرد صادراتی می‌گردد.

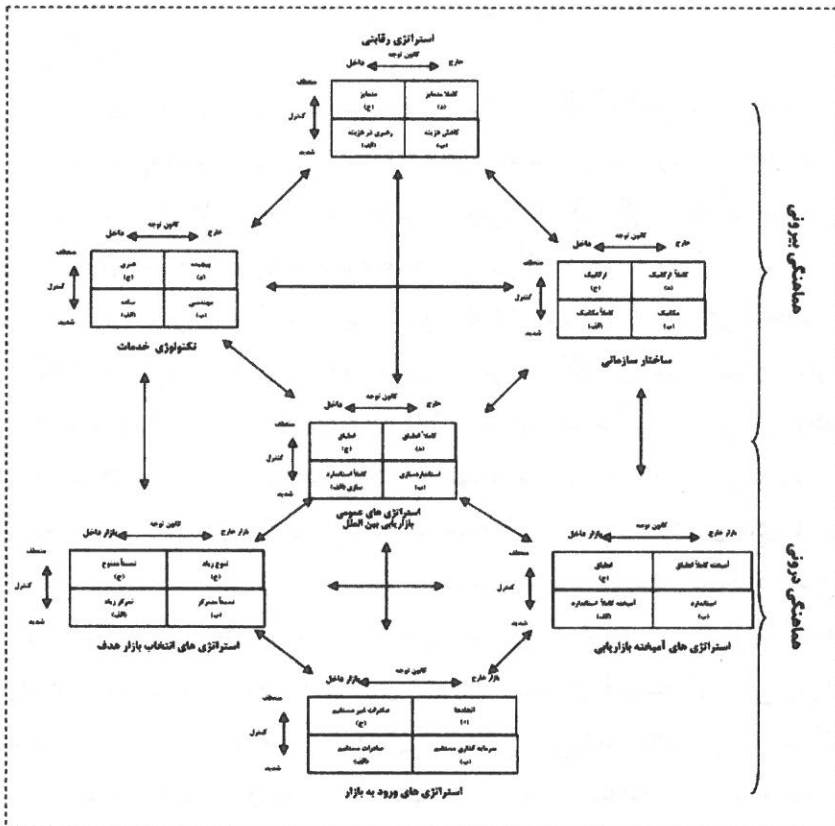
- استراتژی عمومی بازاریابی بین الملل نسبتاً استاندارد سازی با استراتژی انتخاب بازار نسبتاً متمرکز، استراتژی ورود سرمایه گذاری مستقیم خارجی و استراتژی آمیخته بازاریابی نسبتاً استانداردسازی (حالات ب در هماهنگی درونی) با یکدیگر هماهنگ بوده و این هماهنگی موجب بهبود عملکرد صادراتی می‌گردد.

- استراتژی عمومی بازاریابی بین الملل نسبتاً انطباق با استراتژی انتخاب بازار نسبتاً متنوع، استراتژی ورود صادرات غیر مستقیم و استراتژی آمیخته بازاریابی نسبتاً انطباق (حالات ج در هماهنگی درونی) با یکدیگر هماهنگ بوده و این هماهنگی موجب بهبود عملکرد صادراتی می‌گردد.

- استراتژی عمومی بازاریابی بین الملل کاملاً انطباق با استراتژی انتخاب بازار کاملاً متنوع، استراتژی ورود اتحاد و سرمایه گذاری مشترک و استراتژی آمیخته بازاریابی کاملاً انطباق (حالات د در هماهنگی درونی) با یکدیگر هماهنگ بوده و این هماهنگی موجب بهبود عملکرد صادراتی می‌گردد.

۵. نتایج تحلیل آماره، نیز نشان می‌دهد که هماهنگی درونی استراتژی‌های بازاریابی بین الملل با زیر سیستمهای بازاریابی بین الملل موجب بهبود عملکرد صادراتی می‌گردد. به عبارت دیگر هر چه گونه های استراتژی بازاریابی بین الملل با گونه های استراتژی انتخاب بازار هدف، استراتژی ورود و استراتژی آمیخته بازاریابی بین الملل هماهنگ تر باشد، عملکرد صادراتی افزایش می‌یابد. بنابراین به شرکتهای صادرکننده خدمات فنی و مهندسی پیشنهاد می‌گردد با استفاده نقشه جامع هماهنگی استراتژی های بازاریابی بین الملل (شکل ۷) نسبت به هماهنگ سازی استراتژی های بازاریابی بین الملل با زیر سیستمهای بازاریابی بین الملل شرکت اقدام کنند.

۶. با توجه تأیید اثر تعاملی متغیرهای هماهنگی بیرونی و هماهنگی درونی بر عملکرد صادراتی بر اساس نتایج تحلیل آماری و نیز ادبیات نظری تحقیق، پیشنهاد می‌گردد که شرکتهای صادرکننده خدمات فنی و مهندسی در راستای رسیدن به هماهنگی همه جانبه در سطح شرکت طبق نقشه جامع هماهنگی (شکل ۷) حرکت نموده تا بهبود عملکرد صادراتی تحقق یابد.



شکل ۷. نقشه جامع هماهنگی همه جانبه استراتژی های بازاریابی بین الملل

۷. از دیگر نتایج تحقیق حاضر این است که اثر هماهنگی درونی نسبت به هماهنگی بیرونی بر عملکرد صادراتی بیشتر می‌باشد. که خود بیان کننده این مطلب است که شرکتها باید ابتدا عناصر و زیرسیستمهای بازاریابی بین الملل را با یکدیگر هماهنگ

نموده، سپس به دنبال هماهنگ نمودن سیستم بازاریابی بین الملل با سایر عناصر کلان سازمان باشند.

### پیشنهادات

۱. تحقیق حاضر فقط دو چالش اساسی هماهنگی عمودی بیرونی و هماهنگی عمودی درونی و اثر آنها بر عملکرد صادراتی شرکتهای صادرکننده خدمات فنی و مهندسی را بررسی کرده اما سایر چالشهای اساسی در حوزه هماهنگی استراتژیک در سطح بازاریابی بین الملل یعنی هماهنگی افقی بیرونی و نیز هماهنگی افقی درونی بررسی نشده بنابراین پیشنهاد می گردد تحقیقات جداگانه به بررسی هماهنگی افقی بیرونی و نیز هماهنگی افقی درونی و اثر آن بر عملکرد صادراتی شرکتهای صادرکننده خدمات فنی و مهندسی پردازد.

۲. براساس دیدگاه جینت و هنسی (۱۹۹۵) موفقیت در بازارهای های بین المللی مستلزم داشتن مهارتهای متعددی بوده که یکی از مهمترین آنها مهارتهای استراتژیک در حوزه بازاریابی بین الملل می باشد [۲۰]. لذا به شرکتهای صادرکننده خدمات فنی و مهندسی کشور توصیه می شود که جهت بالا بردن مهارتهای استراتژیک مدیران و کارشناسان خود اقدام برگزاری دوره های آموزشی استراتژی بازاریابی بین الملل با تأکید بر هماهنگی استراتژیک نمایند.

## منابع و مآخذ

۱. اعرابی سید محمد (۱۳۸۳). جزوه دوره دکتری مبانی فلسفی تئوریهای مدیریت. دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی
۲. آرمسترانگ مایکل (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. چاپ اول. تهران. دفتر پژوهشهای فرهنگی
۳. بامبرگر پیتر و لن مشمولم (۱۳۸۰). استراتژی منابع انسانی. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. چاپ. تهران. دفتر پژوهشهای فرهنگی
۴. پورتر مایکل (۱۳۸۴). استراتژی رقابتی. ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهر پویا. چاپ اول. تهران. مؤسسه خدمات فرهنگی رسا
۵. دفت ریچارد ال (۱۳۸۰). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی چاپ سوم. تهران. دفتر پژوهشهای فرهنگی
۶. دیوید فرد آر (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. چاپ سوم. تهران. دفتر پژوهشهای فرهنگی
۷. رایینز استفن پی (۱۳۸۱). تئوری سازمان. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد چاپ پنجم. تهران. انتشارات صفار
۸. سکاران اوما (۱۳۸۰). روشهای تحقیق در مدیریت. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی چاپ اول. تهران. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
۹. کیگان وارن جی (۱۳۸۰). مدیریت بازاریابی جهانی. ترجمه عبد الحمید ابراهیمی. چاپ اول. تهران. دفتر پژوهشهای فرهنگی
۱۰. هال ریچارد اچ (۱۳۸۳). سازمان، ساختار، فرایند و ره آوردها. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران. چاپ دوم. دفتر پژوهشهای فرهنگی
۱۱. هومن حیدرعلی (۱۳۸۷). استنباط آماری در پژوهشهای رفتاری. چاپ چهارم. تهران. انتشارات سمت
۱۲. وب سایت مرکز توسعه تجارت [WWW.TPO.IR](http://WWW.TPO.IR)
13. Albaum Gerald et al (2002). **International Marketing and Export Management**. Prentice Hall. 3<sup>rd</sup>
14. Fiegenbaum, A., Hart, S. and Schendel, D. (1996). "Strategic Reference Point Theory". **Strategic Management Journal**. Vol 17, No. 3. pp. 216-236.
15. Cavusgil, S Tamer, Zou, Shaoming (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation. **Journal of Marketing**. Vol. 58. . pp 54-71

16. Constantine S. and et al (1996). Export Market Expansion Strategy: Differences between Market Concentration and Market Spreading. **Journal of Marketing Management**. Vol. 12. . pp 113-134
17. Ekeledo & Sivakumar (1998). Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**. internet
18. Griffith David A (2006). Fitting Strategy Derived from Strategic Orientation to International Contexts. **Thunderbird International Business Review**. Vol. 48. pp 75-91
19. Kotabe & Helsen (2000). **Global Marketing Management**. John Wiley & Sons Inc.4<sup>rd</sup> Ed
20. Kärkkäinen Aleksi (2005). Selection of International Market Entry Mode. **Seminar in Business Strategy and International Business**. internet
21. Katsikeas Constantine S et.al (2006). Strategy Fit and Performances of International Marketing Standardization. **Strategic Management Journal**. vol.27. pp. 867–890
22. Javalgi Rajshekhar (Raj) G. et.al (2006). Toward the Development of an Integrative Framework of Subsidiary Success: A Synthesis of the Process and Contingency Models with the Strategic Reference Points Theory. **Thunderbird International Business Review**. Vol. 48.No 6. pp 843–866
23. Jeannet & Hennessey (1995). **Global Marketing Strategies**. Houghton Mifflin Company. 3<sup>rd</sup> Ed.
24. O’Cass Aron Craig Julian (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. **European Journal of Marketing**. Vol. 37 No. 3/4. pp. 366-384
25. Ozsomer Aysegul and Prussia Gregory (2000). Competing Perspectives in International Marketing Strategy: Contingency and Process Models. **Journal of International Marketing**. Vol. 8. No. 1. pp. 27-50
26. Solberg Carl Arthur (2002), the Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance. **Journal of International Marketing**, Vol.10.No.3. pp. 1-23
27. Venaik Sunil (1999). A Model of Global Marketing in Multinational Firms: An Empirical Investigation. University of Sydney. internet
28. Xu Shichun, Cavusgil S. Tamer and White J. Chris (2006). The Impact of Strategic Fit among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment. **Journal of International Marketing**. Vol. 14. No. 2. pp 1-31
29. Zou Shaoming & Cavusgil S Tamer (2002). The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. **Journal of Marketing**. Vol. 66. No. 4. pp. 40-57