

Received on: 03/10/2019

Accepted on: 22/02/2020

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Twenty-sixth Year
No.14
Autumn & Winter
2019-20

Presenting a Model for Strategic Implementation of International Marketing in The Downstream Part of Iran's Oil Industry

Mohammad Ali Tajrishi, I.¹, Nematizadeh, S.^{*2}, Esmailpour, H.³ and Bazai, G.A.⁴

1. PhD student in Business Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch.
(Email: imantajrishi@gmail.com)
2. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch.
(Corresponding Author)
3. Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch.
(Email: H-esmailpour@yahoo.com)
4. Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch.
(Email: Bazae.ali@gmail.com)

* Email: sina.nematizadeh.1351@gmail.com

Abstract

Purpose and necessity of research: Due to the lack of a model for the implementation of international marketing strategies in a unified manner, at the strategic level, it is necessary to classify the issues in international marketing with the aim of providing a reference model to define the position in the field of strategic and operational issues of this function and based on it to create alignment and synergy in export performance.

Research Methodology: Considering that in this research, a strategic level model for international marketing strategy is presented, from the perspective of the result, this is a developmental research. And as to the research strategy it is of the survey type. The level of analysis in this research is organizational. Data collection tools for the export performance of foreign secondary data include reports of the Industrial Management Organization in relation to the top 500 companies and performance reports of each of the organizations under review. To determine the degree of strategic alignment from the point of view of strategic reference points proximity theory based on fuzzy approach is used.

Findings: The results show that firstly there is a positive and high correlation between alignment variables and export performance and the vertical alignment variable has a direct effect on export performance but horizontal alignment variables and product group have a moderating effect. Secondly, the effect of the vertical alignment variable on export performance is greater. Thirdly, the strategic reference point model provides an appropriate operational guide for each of the organization's selected strategies at the implementation and control level, so that the rational planning of the international market, facilitates the implementation and strategic control of the market with mixed prescribing of the strategies at the international level.

Keywords: Strategic Alignment, Quantitative Strategic Reference Matrix, Proximity Theory, Strategic Reference Points, International Marketing Strategy, Export Performance.

الگوی اجرای استراتژیک بازاریابی بین‌الملل در بخش پایین دستی صنعت نفت ایران

نویسندگان: ایمان محمدعلی تجریشی^۱، سینا نعمتی زاده^{*۲}، حسن اسماعیل پور^۳
و قاسمعلی بازایی^۴

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی (imantajrishi@gmail.com)

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی (نویسنده مسئول)

۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی (H-esmailpour@yahoo.com)

۴. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی (Bazaee.ali@gmail.com)

* Email: sina.nematizadeh.1351@gmail.com

چکیده

هدف و ضرورت تحقیق: با توجه به اینکه در سطح استراتژیک الگوی اجرای و بسترسازی استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل بطور یکپارچه ملاحظه نگردید، ضرورت دارد که با هدف ارائه یک الگوی مرجع بتوان موضوعات مطرح در بازاریابی بین‌الملل را طبقه‌بندی نمود تا تعریف به جایگاه در حوزه موضوعات استراتژیک و عملیاتی این کارکرد صورت پذیرد و مبتنی بر آن همسویی و هم-افزایی در عملکرد صادراتی ایجاد شود.

روش‌شناسی تحقیق: با توجه به اینکه در این پژوهش الگوی در سطح استراتژیک برای استراتژی بازاریابی بین‌المللی تبیین شده است از منظر نتیجه یک پژوهش توسعه‌ای می‌باشد و استراتژی تحقیق از نوع استراتژی تحقیق زمینه‌یابی است. سطح تجزیه و تحلیل در این پژوهش سازمان است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها برای عملکرد صادراتی داده‌های ثانویه خارجی شامل گزارشات سازمان مدیریت صنعتی در ارتباط با پانصد شرکت برتر و گزارشات عملکردی هر یک از سازمان‌های تحت بررسی، بوده و برای تعیین درجه همسویی استراتژیک از نظریه نقاط مرجع استراتژیک و تئوری مجاورت مبتنی بر رویکرد فازی استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش: نتایج نشانگر آن است که اولاً بین متغیرهای همسویی و عملکرد صادراتی همبستگی مثبت و بالایی وجود داشته و متغیر همسویی عمودی بطور مستقیم بر عملکرد صادراتی مؤثر بوده ولی متغیرهای همسویی افقی و گروه محصولات اثری تعدیل‌کننده دارند. ثانیاً میزان تأثیر متغیر همسویی عمودی بر عملکرد صادراتی بیشتر است. ثالثاً، الگوی نقاط مرجع استراتژیک راهنمای عملیاتی مناسبی برای هر یک از استراتژی‌های مورد انتخاب سازمان در سطح اجرا و کنترل ارائه می‌نماید، بطوری که برنامه‌ریزی منطقی بازار بین‌الملل، اجرا و کنترل استراتژیک بازار را با تجویز آمیخته منطبق با استراتژی‌ها در سطح بین‌المللی تسهیل می‌کند.

کلیدواژه‌ها: همسویی استراتژیک، ماتریس نقاط مرجع استراتژیک کمی، تئوری مجاورت، نقاط مرجع استراتژیک، استراتژی بازاریابی بین‌الملل، عملکرد صادراتی.

نشریه علمی
راهبردهای
بازرگانی

(دانشور رفتار)

Journal of
Business
Strategies

مقاله پژوهشی
صفحه ۲۰-۱

- دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۷/۱۱
- پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۳

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Twenty-sixth Year
No.14
Autumn & Winter
2019-20

نشریه علمی
دانشگاه شاهد
سال بیست و ششم - دوره جدید
شماره ۱۴
پاییز و زمستان ۱۳۹۸

مقدمه

را همسویی در سطح استراتژیک بین خود عناصر سازمان عنوان نمودند [۱۸] [۱۹] [۲۰] [۲۱] [۲۲] [۲۳]. ملینک و همکاران (۲۰۰۵)، همسویی را در رابطه با حفظ سازگاری بین اهداف استراتژیک و برنامه‌های اجرایی مورد تأکید قرار داده و معتقد هستند که همسویی ناظر بر تأمین سازگاری بین لایه‌های مختلف در فرآیند برنامه‌ریزی است [۲۴]. بنابراین، می‌توان دو سطح استراتژیک و عملیاتی را برای مقوله همسویی مطرح نمود. همسویی استراتژیک به هماهنگی استراتژی‌ها از منظر مفهومی و ذهنی می‌پردازد ولی در سطح همسویی عملیاتی، هماهنگی عملی در اجرای برنامه‌ها صورت می‌پذیرد [۲۵]. بنابراین، لازمه همسویی عملیاتی، ایجاد همسویی استراتژیک است. ساب هروال و همکاران (۲۰۰۱)، پنج نوع همسویی را به شرح زیر تمیز داده‌اند؛ (۱) همسویی سازمانی، (۲) همسویی استراتژیک، (۳) همسویی ساختاری، (۴) همسویی سیستم اطلاعاتی و (۵) همسویی میان بعدی [۲۶]. به هر حال، به دلیل اهمیت فزاینده همسویی و نقش محوری آن در موفقیت سازمان‌ها، مطالعات زیادی در خصوص شناسایی بیشتر این متغیر و چگونگی نقش و اثر آن در بقا و موفقیت سازمان انجام شده و در حال انجام است [۲۷] [۲۸] [۲۹] [۳۰]. میانگین سطح صادرات سه ساله شرکت‌های پایین‌دستی صنعت نفت ایران نشان می‌دهد که ۲۳ شرکت (۶۵ درصد از جامعه) دارای عملکرد صادراتی زیر ۲۵ درصد می‌باشند. این خود نشان‌دهنده این موضوع است که در میان بهترین سازمان‌های معرفی شده از نظر عملکردی (براساس گزارشات IMI500) در طی سه سال، درصد عمده‌ای از آن‌ها دارای عملکرد صادراتی پایین بوده‌اند؛ زیرا آن‌ها بطور عمده گرایش به بازار داخلی دارند (از نظر نقطه مرجع استراتژیک مدیران بخش بین‌المللی این سازمان‌ها در حوزه جهت‌گیری قوم مدارانه قرار دارند) یا با مشکلاتی چون تحریم در بازار صادراتی همراه هستند. همچنین به ترتیب شش شرکت پتروشیمی نوری، پتروشیمی جم، پتروشیمی بندر امام، پتروشیمی پارس، پتروشیمی مارون و مبین دارای عملکرد صادراتی متوسط و نیز شرکت‌های صنایع پتروشیمی خلیج فارس، پالایش نفت اصفهان و پالایش نفت تهران در دوران تحقیق یعنی بین سال‌های ۱۳۹۴ الی ۱۳۹۶ از عملکرد خوب صادراتی برخوردار بوده‌اند. در ارتباط با وضعیت متغیرهای همسویی

دوگلاس و پرلموتر^۱ در سال ۱۹۷۳ برای اولین بار جهت‌گیری‌های مدیریت شرکت‌های بین‌المللی را در قالب چارچوب ای پی آر جی^۲ مورد توجه قرار دادند. از دیدگاه آن‌ها می‌توان تبیین نمود که شکل و الگوی واکنش شرکت به فرصت‌های بازاریابی جهانی، شدیداً به مفروضات یا باورهای مدیریت (چه آگاهانه و چه ناآگاهانه) درباره اهمیت جهان بستگی دارد. پرلموتر چهار نوع گرایش یا جهت‌گیری را در ارتباط با تکامل عملیات شرکت‌های بین‌المللی شناسایی کرد که عبارتند از: تمرکز بر روی کشور مادر^۳، تمرکز بر روی چند کشور^۴، تمرکز بر روی یک یا چند منطقه از جهان^۵، جهت‌گیری جهانی^۶ [۱]. امروزه نقش همسویی استراتژیک در ارتقای عملکرد سازمانی بسیار مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران قرار گرفته است، بطوری که مسأله اصلی برای مدیریت سازمان، ایجاد همسویی بین سطوح استراتژی با محیط خارجی سازمان است [۲] [۳] [۴] [۵]. براساس بسیاری از تئوری‌های همسویی و ترکیب‌بندی سازمان، در سازمان‌هایی که همسویی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و استراتژیک در ترکیب‌بندی آنها بالاست، اثربخشی آنها در حد بالای خود قرار دارد [۶]. همسویی عبارت است از حدود چسبندگی بین دو یا چند بعد سازمانی برای ارتقای عملکرد [۷] [۸] [۹]. به هر حال، علیرغم شناخت اهمیت همسویی استراتژیک، تحقیقات اندکی در مورد پویایی همسویی صورت گرفته است. باید توجه داشت که اگر استراتژی در سطح سازمان در واکنش به محیط تغییر داده شود، لازم است دیگر سطوح استراتژی (یعنی استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی وظیفه‌ای) نیز بطور هماهنگ تغییر یافته تا همسویی استراتژیک حفظ شود. عده‌ای همسویی استراتژیک را همسویی بین عناصر سازمان (ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، نیروی انسانی، شیوه رهبری، استراتژی) با شرایط محیطی می‌دانند [۱۰] [۱۱] [۱۲] [۱۳] [۱۴] [۱۵] [۱۶] [۱۷] و عده‌ای دیگر همسویی استراتژیک

1. Susan P. Douglas & Howard V. Perlmutter.
2. Ethnocentric, Polycentric, Regiocentric, Geocentric (EPRG)
3. Ethnocentric
4. Polycentric
5. Regiocentric
6. Geocentric

نیازهای مشتریان (اوهمایه^۶، ۱۹۸۸، پیترز^۷، ۱۹۸۷) و ذی‌نفعان (هندرسون^۸، ۱۹۹۰) از جمله نقاط مرجعی هستند که به‌زعم نظریه‌پردازان ارائه‌کننده آنها، در صورت تأکید بر هریک از این نقاط، سازمان به موفقیت نائل خواهد آمد. بعضی دیگر از تئوریسین‌ها، از نقاط مرجع استراتژیک چند بُعدی یا ترکیبی استفاده کرده‌اند [۳۵]. این نقاط مرجع ترکیبی در جدول ۱ ارائه شده است.

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، هر یک از ابعاد مورد استفاده به عنوان نقطه مرجع بر مبنای یک فلسفه نظری از دیدگاه نظریه‌پردازان مختلف ارائه شده است و نیز هر یک برای تأمین هدف خاصی تبیین شده‌اند. نقطه مرجع، محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود و نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدف‌ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و در مخابره کردن اولویت‌های سازمانی به افراد کلیدی سیستم‌شان استفاده می‌کنند [۳۶]. در نمودار ۱ نشان داده شده است که مبانی منطقی تئوری‌های مدیریت (اسکات؛ بورل و مورگان؛ و هال) مترادف یکدیگر هستند و نقاط مرجع مورد استفاده آنها بر یکدیگر تطابق دارند [۳۷] [۳۸] [۳۹]. برای گونه‌شناسی الگوهای هر یک از سیستم‌ها و زیر سیستم‌های سازمان، باید از بین نقاط مرجع گفته شده «نقاط مرجع اعلم» را انتخاب نمود و سپس اقدام به گونه‌شناسی کرد. این موضوع در خصوص گونه‌شناسی استراتژی‌های مختلف در هر یک از سطوح استراتژی نیز صادق است.

کانون توجه در سطح بین‌الملل بدین مفهوم است که آیا ارزش‌های مورد نظر سازمان مربوط به مسائل بازار داخلی هستند یا مسائل بازار خارجی [۴۰]. اگر کانون توجه سازمان داخلی (بازار کشور مبدأ) و ارضاء نیازها و خواسته‌های بازار داخلی باشد، سازمان کالاهای تولید شده در داخل را با حداقل تعدیل و انطباق وارد بازارهای بین‌المللی می‌کند (گروه استراتژی صادرات استانداردسازی). اگر کانون توجه سازمان بازار خارجی

عمودی و افقی نیز یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که میزان همسویی بین استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل و استراتژی انتخاب بازار هدف صادراتی و نیز استراتژی ورود به بازار بین‌الملل و آمیخته بازاریابی بین‌الملل در شرکت‌های صنایع پتروشیمی خلیج فارس، پالایش نفت اصفهان و پالایش نفت تهران، پتروشیمی نوری و جم بالا و در ۲۱ شرکت در حد متوسط و در چهار شرکت ضعیف ارزیابی شده است. همسویی درونی و افقی بین اجزای زیرسیستم بازاریابی بین‌الملل نیز در شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس و پالایش نفت اصفهان از سایر شرکت‌های مورد بررسی در این تحقیق بالاتر بوده است (جدول ۳). این مقاله سعی دارد؛ اولاً الگوی جدیدی برای سنجش اجرای استراتژیک مبتنی بر نظریه نقاط مرجع استراتژیک معرفی نماید که با بکارگیری آن بتوان درجه همسویی استراتژیک را اندازه‌گیری نمود؛ ثانیاً تأثیر متغیرهای همسویی استراتژی‌های صادرات بر عملکرد صادراتی را از طریق یک رابطه رگرسیونی مورد بررسی قرار دهد. برای اینکه بتوان همسویی استراتژیک را در بخش پایین دستی صنعت نفت مورد ارزیابی قرار داد چهار الگوی عقلایی، طبیعی، مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک و الگوی فازی وجود دارد که در ادامه الگوی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک براساس نقاط مرجع بازاریابی بین‌الملل تشریح و استفاده می‌شود.

الگوهای همه جانبه همسویی: کاربرد نظریه نقاط مرجع استراتژیک^۱

استراتژی‌ها در سازمان تا زمانی که ساختار متناسب و همسو با آن پیاده‌سازی نشود به اجرا در نمی‌آیند [۳۱] [۳۲]. بنابراین مقیاس و ملاک در اجرای استراتژیک، ایجاد همسویی استراتژیک در کارکردهای مرتبط با استراتژی دایره وظیفه‌ای است [۳۳]. نظریه‌پردازان مختلف مدیریت، هریک براساس، دیدگاه‌های خود، نقاط مرجع خاصی را جهت موفقیت سازمان‌ها بر شمرده‌اند. کاهش هزینه (پورتر^۲، ۱۹۸۵) [۳۴]، کیفیت (ایمای^۳، ۱۹۸۶)، سرعت (استاک و هوت^۴، ۱۹۹۰)، نوآوری (فوستر^۵، ۱۹۸۶)،

1 . Strategic Reference Points (SRP's) Theory
2 . Michael E. Porter
3 . H. Imai
4 . G. Stalk & T. Hout
5 . R. Foster

6 . K. Ohmae
7 . T. Peters
8 . D. Handerson

(بازار صادراتی کشور هدف) و ارضاء نیازها و خواسته‌های مشتریان خارجی باشد، سازمان تلاش می‌نماید از طریق شناسایی نیازها و خواسته‌های منحصر به فرد آنان محصولات خاص آن‌ها را تولید و عرضه نماید (گروه استراتژی صادرات انطباق) [۴۱] [۴۲]. به نظر می‌رسد سه متغیر اساسی بر کانون توجه مدیریت اثر می‌گذارند و آن‌ها عبارتند از: (۱) جهت‌گیری مدیریت (۲) شباهت بازار هدف (۳) گرایش استراتژیک شرکت [۴۳]. نمودار ۲ رابطه این متغیرها را با نقطه مرجع استراتژیک کانون توجه مدیریت نشان می‌دهد.

جدول ۱- دیدگاه‌های نظری مرتبط با ابعاد ترکیبی نقاط مرجع استراتژیک

پژوهشگران	رهنمود اصلی	نقطه مرجع مورد تاکید	مبنای نظری
Latham & Yukl (1975) Nadler & Lawler (1977) Hackman & Oldham (1980)	طراحی کار و تدوین هدف‌هایی برای عملکرد	داخل سازمان افراد گروه‌ها	نظریه انگیزشی
Wernerfelt (1984) Prahalad & Hamel (1990) Barney (1991)	خلق شایستگی‌های منحصر به فرد	داخل سازمان منابع کل سازمان قابلیت‌ها	نگرش مبتنی بر منابع
Bain (1956) Caves (1977) Porter (1980)	غلبه بر رقابت	شرایط خارجی صنعت رقبای کلیدی	اقتصاد صنعتی
Pfeffer (1972) Pfeffer & Nowak (1976) Pfeffer & Salancik (1978)	حداقل کردن موانع برای تامین منابع	شرایط خارجی تامین کنندگان مشتریان	وابستگی به منابع
Meyer & Rowan (1977) DiMaggio & Powell (1983) Mayer, Scott & Deal (1983)	برآورد تقاضاهای جامعه	شرایط خارجی ذی نفعان وابستگی متقابل داخلی	نظریه نهادینگی
Tirole (1989)	موفقیت سازمان بستگی به موقعیت فروشندگان در مقایسه با رقبا	شرایط خارجی - رقبا	نظریه بازی
Westley & Mintzberg (1980) Torbert (1987) Dutton & Dukerich (1991)	گذشته آنچه در آینده ممکن است را شکل می‌دهد.	زمان سنت‌های گذشته فلسفه	هویت سازمان
Hasegawa (1986) Imai (1986) Hamel & Prahalad (1989)	قصد استراتژیک تصمیمات فعلی را معین می‌کند.	زمان مقصود بلند مدت مأموریت	قصد استراتژیک
Hannan & Freeman (1984)	نیت تراز اول شدن در آینده و توانایی اجرای آن زیربنایی ترین نیروی جلوبرنده برای رسیدن به موفقیت هستند.	زمان نیت‌های آینده	بوم شناسی جمعیت

منبع: (Figenbaum et.al., 1996, 224) [۳۵].

نمودار ۱- مترادف بودن نقاط مرجع در دسته‌بندی الگوهای مدیریت

گونه سوم از نظریه‌ها و الگوها	گونه چهارم از نظریه‌ها و الگوها	SRP 2	رادیکال	باز	منعطف (نتیجه)	
			تغییرات	سیستم	کنترل	
			تدریجی	بسته	شدید (فرآیند)	
SRP 1		Burrell and Morgan, 1979:22				
عینی	پیش فرض فلسفی					ذهنی
عقلایی	نگرش					طبیعی
داخل	کانون توجه					خارج
		Scott, 1981:29 & 128				
		Hall, 1996; 279				

نمودار ۲- برخی متغیرهای تعیین‌کننده نقطه مرجع استراتژیک کانون توجه

منبع	کانون توجه			متغیرها/ گزینه‌ها
	خارج	↔	داخل	
کیگان، ۲۰۱۴، ۱۴؛ راپر، ۲۰۱۴، ۵۱۸	چند مداری	↔	قوم مداری	جهت‌گیری مدیریت
اوزومر و پروشیا، ۲۰۰۰، ۳۱؛ زو و گاوس جیل، ۲۰۰۲، ۴۸۷	نامشابه (متفاوت)	↔	شبيه	شباهت بازار هدف
سولبرگ، ۲۰۱۱، ۵؛ گریفیت و همکاران، ۲۰۰۶، ۲۴۰	بازارگرا	↔	محصول‌گرا	گرایش استراتژیک شرکت

مبتنی بر بازده با استراتژی‌های صادرات «جهانی» و «واکنشی- مبادله» سازگاری دارند. زیرا از طرفی منطق کنترل‌های شدید و استراتژی صادرات انعکاس داخلی و جهانی- محلی کارایی و کاهش هزینه می‌باشد و منطق کنترل‌های انعطاف‌پذیر و استراتژی صادرات جهانی و واکنشی- مبادله اثربخشی و تمایز است [۴۵] [۴۶]. از طرف دیگر، زمانی که کنترل شدیدی بر شعب و نمایندگی‌ها در بازارهای خارجی به عمل می‌آید نمایندگی قادر به پاسخگویی به نیازهای متفاوت بازار که لازمه اجرای استراتژی صادرات واکنشی- مبادله است، نمی‌باشند لذا، در چنین مواقعی شرکت‌ها بیشتر به دنبال استفاده از استراتژی صادرات انعکاس داخلی خواهند بود [۴۷] [۴۸].

متغیرهای زیادی بر نوع کنترل شرکت‌ها بر افراد، نمایندگی‌ها

منظور از کنترل در حوزه صادرات این است که آیا سازمان به دنبال نظارت و کنترل بر نمایندگی‌ها و شعب خود در بازارهای هدف صادراتی است (کنترل فرایند) یا اینکه با تفویض اختیار به آن‌ها به دنبال جلب مشارکت آن‌ها در فرایند طراحی آمیخته صادراتی بوده و بر نتایج عملکرد آن‌ها نظارت می‌شود [۴۴]. تفکر مدیریت سنتی آنست که کنترل باید متمرکز باشد. در این حالت، مدیران واحد مرکزی استقلال زیادی به نمایندگی‌ها و شعب خود در بازارهای هدف صادراتی نمی‌دهند و بیشتر تصمیمات مهم در عملیات بازارهای هدف صادراتی را خود اتخاذ می‌کنند. کنترل‌های شدید یا کنترل بر فرایند و چگونگی انجام کار با استراتژی‌های صادرات «انعکاس داخلی» و «جهانی- محلی» سازگار بوده و کنترل‌های انعطاف‌پذیر و

هدف صادراتی، در ادبیات صادرات بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند [۴۹] [۵۰] [۵۱] [۵۲]. نمودار ذیل رابطه این متغیرها را با نقطه مرجع استراتژیک کنترل نشان می‌دهد.

و شعب بازار هدف در عرصه صادرات تأثیر می‌گذارند. اما به طور کلی می‌توان گفت که سه متغیر استراتژیک (۱) اهداف سازمان (۲) تمرکز تصمیم‌گیری و (۳) دانش درباره بازار

نمودار ۳- متغیرهای تعیین‌کننده نقطه مرجع استراتژیک کنترل

منبع	کنترل			متغیرها/ گزینه‌ها
	انعطاف‌پذیر	←→	شدید	
بامبرگر و مشمولم، ۲۰۰۲، ۷۳؛ سولبرگ، ۲۰۱۱، ۲؛ زو و کاوس جیل، ۲۰۰۲، ۴۱.	اثربخشی و انعطاف‌پذیری	←→	کاهش هزینه‌ها و کارایی	هدف
گریفیث و همکاران، ۲۰۰۶، ۲۴۹-۲۴۸.	شعب تابعه	←→	واحد مرکزی	تمرکز تصمیم‌گیری
سولبرگ، ۲۰۱۱، ۲.	کم	←→	زیاد	دانش و اطلاعات درباره بازار محلی

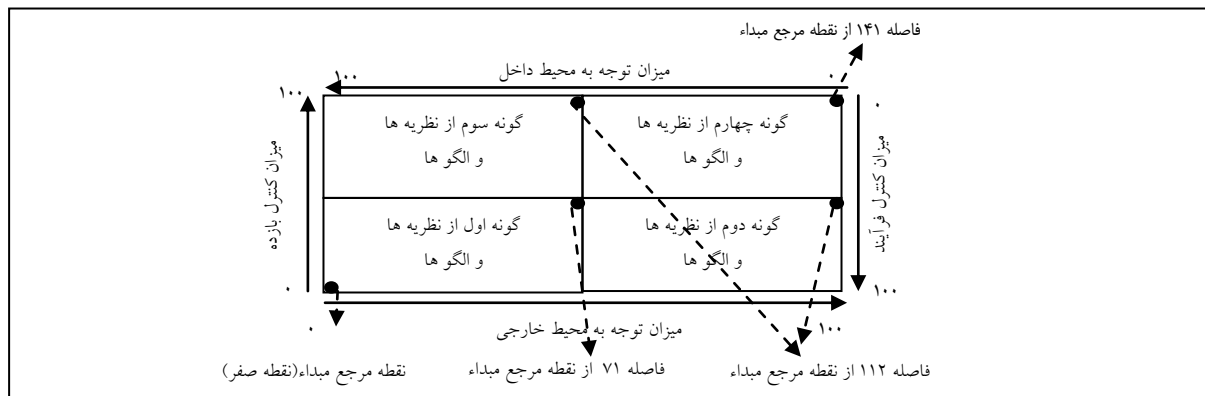
فاصله بین دو نقطه در ماتریس کمی نقاط مرجع استراتژیک قابل احصاء است [۵۶]. براساس این نظریه هرچه میزان مجاورت بالاتر باشد (میزان فاصله بین نقاط مرجع کمتر باشد)، میزان همسویی بالاتر خواهد بود. همچنین، در تعیین نقطه مرجع استفاده از یکی از دو بُعد ماتریس (میزان توجه به محیط خارجی و میزان کنترل بازده) کافی است.

شاخص‌های سنجش عملکرد صادراتی

میزان موفقیت یک شرکت در امر صادرات را می‌توان با عملکرد صادراتی اندازه‌گیری نمود. تعریف و درک عملکرد مشکل است به ویژه بر حسب شاخص‌های عملکردی معتبر، قابل اعتماد و یکسان [۵۷]. بر اساس دیدگاه ون کاترمن و رامانوجم (۱۹۸۶)، عملکرد در سه سطح مورد مطالعه قرار می‌گیرد: سطح محدود عملکرد مالی، سطح گسترده‌تر عملکرد عملیاتی و سطح عمومی اثربخشی کلی سازمان. عملکرد مالی شامل رشد فروش و سودآوری است. در حالی که عملکرد عملیاتی شامل سهم بازار، معرفی محصول جدید و کارایی تکنولوژیکی است که عملکرد مالی شرکت را بهبود می‌بخشد. نهایتاً عملکرد بر حسب اثربخشی کلی سازمان از طریق اهداف چندگانه و متناقض تمامی سهامداران سازمان، ارزیابی می‌شود. به علت سختی عملیاتی کردن و تشریح اثربخشی کلی سازمان، بیشتر مطالعات استراتژی بر عملکرد کسب و کار در سطح محدود (عملکرد مالی) و سطح متوسط (عملکرد عملیاتی) تمرکز می‌کند [۵۸].

از عمده مزایای الگوی نقاط مرجع استراتژیک در ارتباط با همسویی گونه‌های استراتژی سازمانی، توجه به یک تصویر یکپارچه و جامع در ارتباط با ایجاد همسویی راهبردی در سازمان است [۵۳]. و از مشکلات آن کیفی بودن و عدم تطبیق پذیری با شاخص‌های کمی (نظیر عملکرد) می‌باشد. برای رفع این مسئله، ابتدا ماتریس نقاط مرجع استراتژیک از ۰ تا ۱۰۰ درجه‌بندی می‌شود [۵۴]. این درجه‌بندی موجب پیوسته شدن ماتریس نقاط مرجع استراتژیک خواهد شد [۵۵]. از آنجا که ابعاد ماتریس هر یک به دو بُعد تفکیک شده است (کنترل فرآیند و کنترل نتیجه/ توجه به محیط داخل و توجه به محیط خارج)، در این درجه‌بندی باید چهار بُعد مورد توجه قرار گیرد که آنها عبارتند از: (۱) میزان کنترل نتیجه، (۲) میزان کنترل فرآیند، (۳) میزان توجه به محیط داخل و (۴) میزان توجه به محیط خارج. هر یک از این چهار بُعد از ۰ تا ۱۰۰ درجه‌بندی خواهد شد بطوری که جهت درجه‌بندی در ابعاد هر طرف ماتریس متضاد هم خواهد بود (نمودار ۴). هر چند تعریف همسویی به مفهوم آن است که گونه‌های استراتژی صادرات در یکی از ربع‌های متناظر ماتریس نقاط مرجع استراتژیک قرار گیرند، اما درجه همسویی را تنها می‌توان بر مبنای مجاورت گونه‌ها به یکدیگر سنجید. بر اساس نظریه مجاورت در ماتریس پیوسته نقاط مرجع استراتژیک، فاصله صفر تا ۷۱ بعنوان همسویی بالا، فاصله ۷۱ تا ۱۱۲ به عنوان همسویی متوسط و فاصله ۱۱۲ تا ۱۴۱ بعنوان همسویی پایین محسوب می‌شود. این اعداد از طریق رابطه

نمودار ۴- ماتریس کمی نقاط مرجع استراتژیک در قالب طیفی پیوسته



جدول ۲- شاخص‌های مورد استفاده عملکرد صادراتی در برخی تحقیقات

شاخص‌های غیر اقتصادی (میزان تواتر استفاده در تحقیقات مختلف / درصد تواتر استفاده)	شاخص‌های اقتصادی (میزان تواتر استفاده در تحقیقات مختلف / درصد تواتر استفاده)
<p>شاخص‌های مرتبط با محصول:</p> <p>محصولات جدید صادر شده (۲ تحقیق / ۲٪)</p> <p>نسبت گروه‌های محصول صادر شده (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>کمک صادرات به توسعه محصول (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>شاخص‌های مرتبط با بازار:</p> <p>تعداد کشور/ بازار صادراتی (۵ تحقیق / ۵٪)</p> <p>نفوذ بازار صادراتی (۲ تحقیق / ۲٪)</p> <p>صادرات به بازارهای جدید (۲ تحقیق / ۲٪)</p> <p>کمک صادرات به توسعه بازار (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>درصد بازارهایی که صادرات به آن‌ها متوقف شده (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>شاخص‌های گوناگون:</p> <p>شروع صادرات (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>کمک صادرات به صرفه‌جویی به مقیاس (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>کمک صادرات به شهرت شرکت (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>تعداد سال‌های صادرات (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>طرح‌ریزی مشارکت صادرات (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>تعداد معاملات صادراتی (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>شاخص‌های عمومی:</p> <p>موفقیت صادرات (۸ تحقیق / ۹٪)</p> <p>تحقق اهداف صادراتی (۵ تحقیق / ۵٪)</p> <p>رضایت از عملکرد صادراتی (شاخص‌های مشخص شده) (۳ تحقیق / ۳٪)</p> <p>رضایت از عملکرد کلی صادراتی (۲ تحقیق / ۲٪)</p> <p>عملکرد صادرات استراتژیک (۱ تحقیق / ۱٪)</p>	<p>شاخص‌های مرتبط با فروش:</p> <p>نسبت فروش صادراتی (۵۷ تحقیق / ۶۱٪)</p> <p>رشد فروش صادراتی (۴۱ تحقیق / ۴۴٪)</p> <p>حجم فروش صادراتی (۲۰ تحقیق / ۲۲٪)</p> <p>نسبت رشد فروش صادراتی (۱۲ تحقیق / ۱۴٪)</p> <p>اندازه معامله فروش صادراتی (۲ تحقیق / ۲٪)</p> <p>شدت فروش صادراتی محصول (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>فروش صادراتی به نسبت هر کارمند (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>فروش صادراتی به نسبت هر مدیر صادرات (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>کمک صادرات به پایداری فروش (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>حجم فروش صادراتی محصولات جدید (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>نرخ بازگشت دارایی فروش صادراتی (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>نرخ بازگشت سرمایه فروش صادراتی (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>رشد نرخ بازگشت دارایی فروش صادراتی (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>رشد نرخ بازگشت سرمایه فروش صادراتی (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>شاخص‌های مرتبط با سود:</p> <p>سودآوری صادرات (۲۰ تحقیق / ۲۲٪)</p> <p>رشد سودآوری صادرات (۸ تحقیق / ۹٪)</p> <p>نسبت سود صادراتی (۵ تحقیق / ۵٪)</p> <p>حاشیه سود صادراتی (۴ تحقیق / ۴٪)</p> <p>کمک صادرات به سود (۲ تحقیق / ۲٪)</p> <p>رشد حاشیه سود صادراتی (۱ تحقیق / ۱٪)</p> <p>شاخص‌های مرتبط با سهم بازار:</p> <p>سهم بازار صادراتی (۵ تحقیق / ۵٪)</p> <p>رشد سهم بازار صادراتی (۲ تحقیق / ۲٪)</p>

منبع: [Katsikeas Constantine S, et. al., 2000, 498] [۵۸].

از موقعیت هماهنگ است، استراتژی اتحاد استراتژیک با مزیت ناشی از مالکیت همسو می‌باشد و استراتژی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی با مزیت ناشی از بین‌المللی شدن هماهنگ است. در حوزه صادرات شرکت‌ها یکی از چهار استراتژی آمیخته بین‌الملل را جهت پاسخگویی به نیازهای بازار هدف، به کار می‌گیرند: (۱) استراتژی آمیخته بازاریابی کاملاً استاندارد؛ (۲) استراتژی آمیخته بازاریابی محلی (۴) استاندارد؛ (۳) استراتژی آمیخته بازاریابی محلی (۴) استراتژی آمیخته بازاریابی کاملاً محلی [۶۴]. در نمودار ۵ گونه‌های استراتژی سیستم بازرگانی در ماتریس کمی نقاط مرجع استراتژیک جانمایی شده است.

پرسش‌های پژوهش

پرسش‌های اصلی و فرعی این پژوهش عبارتند از:
الف) پرسش اصلی پژوهش: آیا همسویی عمودی و افقی استراتژی‌های صادرات بر عملکرد صادراتی مؤثر است؟

ب) پرسش‌های فرعی پژوهش: (۱) عملکرد صادراتی و درجه همسویی استراتژیک در هر یک از شرکت‌های مورد مطالعه چگونه است؟ (۲) تأثیر گروه محصولات (مصرفی، صنعتی و خدماتی) بر رابطه همسویی استراتژیک و عملکرد صادراتی چگونه است؟

متغیرهای پژوهش

در این پژوهش، متغیرهای همسویی عمودی و افقی به عنوان متغیر مستقل بوده و عملکرد صادراتی به عنوان متغیر وابسته بررسی شده است و متغیر گروه محصولات به عنوان یک متغیر تعدیل کننده است. روابط بین متغیرهای همسویی با توجه به نمودار ۵ به صورت موارد ذیل قابل تعریف است:

- همسویی عمودی بیرونی (درجه همسویی محیط بین‌الملل با استراتژی صادرات)
- همسویی افقی بیرونی (درجه همسویی استراتژی بازاریابی با استراتژی صادرات)
- همسویی عمودی درونی (درجه همسویی زیر سیستم‌های صادرات با استراتژی صادرات)
- همسویی افقی درونی (درجه همسویی استراتژی زیر سیستم‌های صادرات با یکدیگر)

بر اساس دیدگاه شوهام و کراپ^۱ (۱۹۹۸)، نیز عملکرد از طریق چهار بُعد عملیاتی می‌شود: فروش بین‌المللی، سود بین‌المللی، تغییرات در فروش بین‌المللی، تغییرات در سود بین‌المللی. عملکرد را می‌توان به صورت عینی (مثل داده‌های مالی) یا به صورت ذهنی (مثل رضایت از عملکرد) ارزیابی کرد. رضایت ذهنی مدیریت بسیار مهم است زیرا بر استراتژی‌های آینده اثر می‌گذارد [۵۹]. جدول ۲، شاخص‌های مورد استفاده عملکرد صادراتی در برخی تحقیقات را نشان می‌دهد [۶۰].

با توجه به جدول ۲ و کاربرد ویژه نسبت فروش صادراتی در این تحقیق از نسبت میزان صادرات به سطح کل فروش در شرکت‌های مورد مطالعه در بخش پایین دستی صنعت نفت ایران به عنوان شاخص سنجش عملکرد صادراتی استفاده گردیده است.

گونه‌شناسی استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل براساس نقاط مرجع استراتژیک

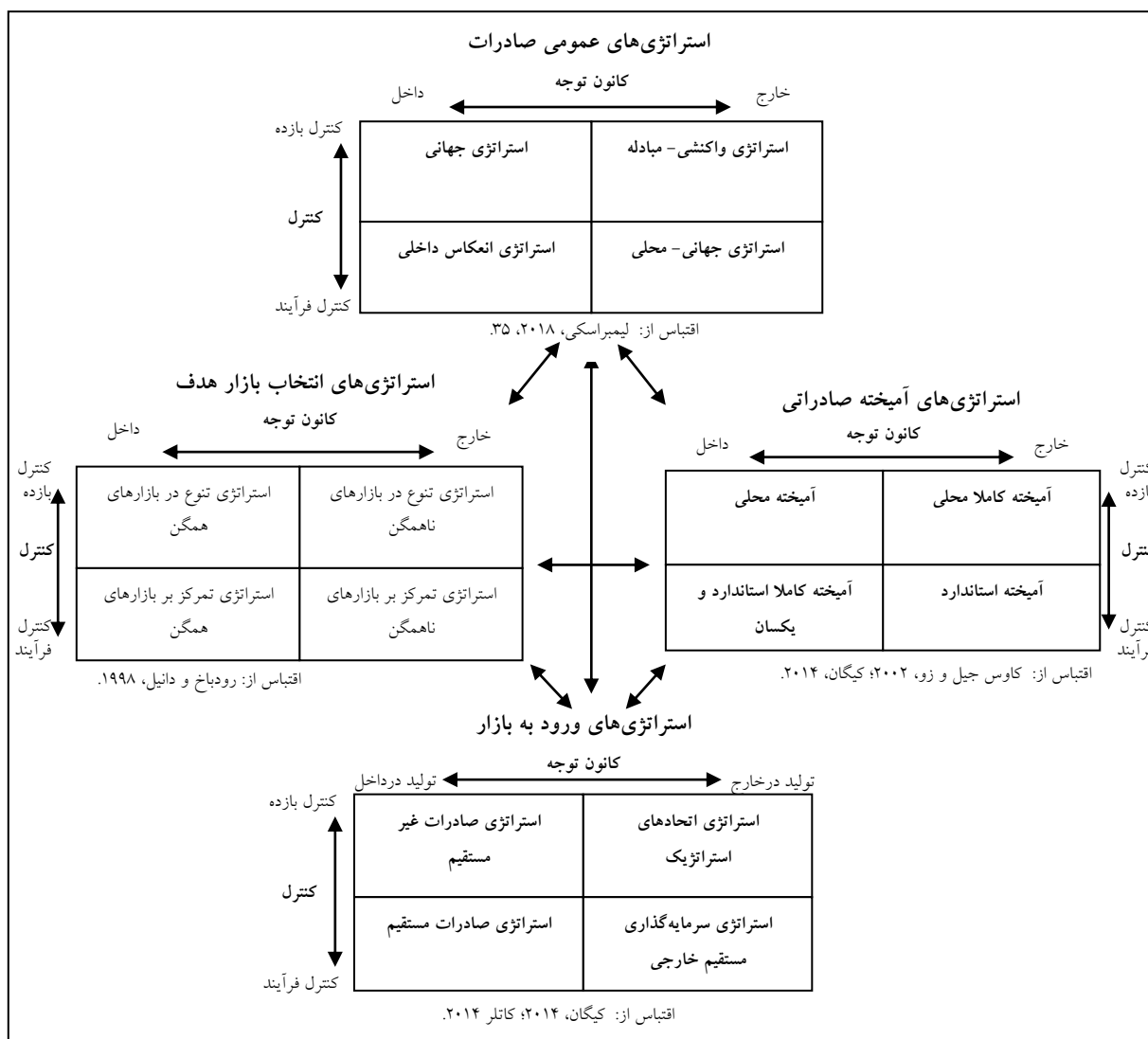
برای صادرات کالاها و خدمات در سطح سازمان، چهار گونه استراتژی وجود دارد [۶۱]؛ استراتژی انعکاس داخلی، استراتژی جهانی-محلی، استراتژی جهانی-واکنشی-مبادله که پایه و اساس این استراتژی‌ها تفکر مدیران ارشد و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل محیط است. همچنین اگر صادرات محصولات و خدمات سازمان را یک فرآیند پویا در نظر بگیریم، تصمیم‌گیری پیرامون سه فعالیت اصلی در این فرآیند باید صورت پذیرد. این زیر سیستم‌ها در فرآیند صادرات کالاها و خدمات شامل زیر سیستم انتخاب بازار هدف، زیر سیستم ورود به بازار بین‌الملل و زیر سیستم آمیخته بازار بین‌الملل است. چهار گونه استراتژی برای انتخاب بازار هدف صادراتی وجود دارد [۶۲]: (۱) استراتژی تمرکز بر بازارهای همگن، (۲) استراتژی تمرکز بر بازارهای غیر همگن، (۳) استراتژی تنوع در بازارهای همگن و (۴) استراتژی تنوع در بازارهای غیر همگن. همچنین رودباخ و دانیل (۱۹۹۸) انتخاب استراتژی ورود را در سازمان به لحاظ سه نوع مزیت می‌دانند: (۱) مزیت ناشی از مالکیت، (۲) مزیت ناشی از موقعیت و (۳) مزیت‌های بین‌المللی شدن [۶۳]. استراتژی‌های صادرات مستقیم و غیر مستقیم با مزیت ناشی

روش پژوهش

این پژوهش از نظر نتیجه یک تحقیق توسعه‌ای است، از نظر هدف به لحاظ اینکه می‌خواهد به یکی از دلایل و علل بهبود عملکرد صادراتی بپردازد از نوع تحقیق تبیینی است و از نظر نوع داده (کمیت‌پذیری متغیرهای پژوهش) یک پژوهش کمی محسوب می‌شود. در این تحقیق با استفاده از استراتژی تحقیق پیمایشی اطلاعات مورد نیاز برای تعیین درجه همسویی استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل در سازمان‌های مورد مطالعه به دست آمده است. سطح تجزیه و تحلیل، سازمان است. در طی فرآیند پیمایش، از ۳۵ شرکت در جامعه آماری تحقیق، ۳۲ شرکت همکاری نمودند و در مجموع ۱۶۵ کارشناس و مدیر صاحب نظر و فعال در زمینه بازاریابی بین‌الملل و

بازرگانی خارجی در این شرکت‌ها شناسایی شدند و به همین تعداد نیز پرسشنامه توزیع شد که ۱۲۷ نفر نسبت به تکمیل پرسشنامه اقدام نمودند. برای سنجش روایی محتوایی پرسشنامه علاوه بر مبانی نظری، از نظرات آزمودنی‌های تحقیق در مرحله مطالعه مقدماتی استفاده شده است. برای محاسبه ضریب پایایی از روش سازگاری درونی و به لحاظ وجود مقیاس فاصله‌ای از تکنیک آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ قبل از توزیع پرسشنامه ۰.۸۷ و پس از توزیع پرسشنامه آلفای کرونباخ ۰.۸۰۷ محاسبه گردید. بنابراین با توجه به اینکه ضریب پایایی بالا است می‌توان تبیین نمود که پرسشنامه طراحی شده برای تعیین درجه همسویی استراتژیک، از پایایی لازم برخوردار است.

نمودار ۵- همسویی‌های افقی و عمودی گونه‌های استراتژی صادرات بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک کمی



جدول ۳- میزان عملکرد صادراتی و درجات همسویی استراتژیک

ردیف	نام شرکت	عملکرد صادراتی	همسویی عمودی	همسویی افقی
۱	شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس	۰.۹۲	۱۲۹.۶۳	۱۳۵.۴۷
۲	شرکت پالایش نفت اصفهان	۰.۸۲	۱۲۹.۷۶	۱۲۱.۷۳
۳	شرکت پالایش نفت تهران	۰.۷۵	۱۲۱.۲۹	۱۱۴.۵۶
۴	شرکت پتروشیمی نوری	۰.۶۴	۹۷.۳۶	۱۰۸.۵۵
۵	شرکت پتروشیمی جم	۰.۶۰	۱۰۱.۸۸	۹۲.۹۰
۶	شرکت پتروشیمی بندر امام	۰.۵۹	۸۹.۶۶	۱۱۶.۲۳
۷	شرکت پتروشیمی پارس	۰.۵۸	۹۳.۵۷	۸۵.۲۴
۸	شرکت پتروشیمی مارون	۰.۴۸	۸۰.۶۰	۸۵.۹۸
۹	شرکت پتروشیمی مبین	۰.۴۶	۸۷.۲۲	۹۳.۴۳
۱۰	شرکت بازرگانی پتروشیمی	۰.۴۲	۱۰۰.۲۴	۹۵.۴۴
۱۱	شرکت پالایش نفت شیراز	۰.۳۰	۹۰.۴۰	۸۰.۷۳
۱۲	شرکت پتروشیمی زاگرس	۰.۲۶	۷۳.۵۱	۸۴.۳۱
۱۳	شرکت پتروشیمی امیر کبیر	۰.۲۵	۸۴.۷۷	۱۰۰.۸۸
۱۴	شرکت پتروشیمی بوعلی سینا	۰.۲۴	۸۴.۰۰	۹۸.۸۹
۱۵	شرکت پتروشیمی پردیس	۰.۲۱	۷۰.۴۴	۹۴.۵۲
۱۶	شرکت پتروشیمی شهید تندگویان	۰.۲۰	۸۲.۱۱	۸۹.۲۸
۱۷	شرکت پتروشیمی فجر	۰.۱۵	۸۲.۳۸	۸۳.۵۷
۱۸	شرکت پتروشیمی لاله	۰.۱۵	۹۴.۹۴	۸۶.۱۴
۱۹	شرکت پتروشیمی خارگ	۰.۱۵	۸۹.۴۹	۹۰.۸۲
۲۰	شرکت پتروشیمی رازی	۰.۱۲	۸۲.۷۷	۸۶.۳۵
۲۱	شرکت پالایش نفت جی	۰.۱۲	۵۸.۴۳	۷۳.۵۵
۲۲	شرکت پتروشیمی اروند	۰.۱۲	۶۶.۱۹	۶۷.۳۸
۲۳	شرکت پتروشیمی فناوران	۰.۱۱	۵۸.۵۶	۶۱.۹۳
۲۴	شرکت پتروشیمی اصفهان	۰.۰۹	۳۵.۹۷	۵۷.۶۸
۲۵	شرکت پتروشیمی تخت جمشید	۰.۰۹	۵۲.۷۰	۷۲.۴۶
۲۶	شرکت صنایع پتروشیمی کرمانشاه	۰.۰۵	۵۷.۲۱	۶۸.۱۷
۲۷	شرکت پتروشیمی ارومیه	۰.۰۴	۶۲.۶۱	۵۳.۱۴
۲۸	شرکت سرمایه گذاری صنایع پتروشیمی	۰.۰۳	۵۲.۶۵	۶۷.۷۳
۲۹	شرکت پتروشیمی تبریز	۰.۰۳	۳۷.۷۹	۶۹.۷۲
۳۰	شرکت خدمات بازرگانی سهند نفتیران	۰.۰۳	۳۷.۸۳	۶۹.۶۷
۳۱	شرکت صنایع تجهیزات نفت	۰.۰۲	۶۷.۳۵	۹۳.۸۰
۳۲	شرکت مدیریت و توسعه صنایع پتروشیمی	۰.۰۲	۴۳.۶۶	۵۷.۱۰

(منبع: یافته های تحقیق)

یافته‌های پژوهش

پاسخ‌دهی به پرسش‌های پژوهش مستلزم تعیین سطح عملکرد صادراتی و درجه همسویی استراتژیک است که ذیلاً بدانها اشاره می‌شود:

۱. عملکرد صادراتی

از آنجا که موضوع عملکرد صادراتی و بازاریابی بین‌المللی در شرکت‌هایی که تولیدکننده ارزش هستند باید مورد بررسی قرار می‌گرفت علی‌رغم دسترسی به داده‌های بخش بالادستی از طریق نشریات پلاتس و آرگوس^۱ (بازاریابی نفت خام و بازاریابی فرآورده‌های نفتی)، بخش پایین‌دستی صنعت نفت و شرکت‌های حوزه پتروشیمی به عنوان جامعه مورد بررسی انتخاب گردید. داده‌های مربوط به صادرات و فروش کل شرکت‌های برتر، طی سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۶، از طریق بررسی مستندات موجود در شرکت‌ها و نیز گزارشات سازمان مدیریت صنعتی در رابطه با بخش پایین دستی صنعت نفت ایران جمع‌آوری گردید. برای سنجش عملکرد صادراتی از شاخص سطح صادرات استفاده شده است. سطح صادرات این شرکتها که حاصل تقسیم صادرات بر فروش کل (داخلی و خارجی) شرکت است، برای هر سال مالی محاسبه گردید. سپس از سطح صادرات سه سال میانگین گرفته شد و به عنوان معیاری برای عملکرد صادراتی مورد استفاده قرار گرفت. در مجموع از ۳۲ شرکت مورد بررسی ۲۰ شرکت دارای عملکرد صادراتی کاملاً پایین، ۵ شرکت دارای عملکرد صادراتی متوسط رو به پایین، ۴ شرکت دارای عملکرد صادراتی متوسط رو به بالا و ۳ شرکت دارای عملکرد صادراتی کاملاً بالا هستند. برای تعیین درجه همسویی، ابتدا باید با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک بدست آمده برای هر سازمان، فاصله بین نقاط در سطح همسویی عمودی و افقی محاسبه شده و انحرافات همسویی استراتژیک در هر شرکت بدست آید. با استفاده از فرمول فاصله بین نقاط درجه انحرافات همسویی‌های عمودی و افقی بدست آمد. پس از کسر این انحرافات از بیشترین انحراف ممکن در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک (بیشترین فاصله در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک نسبت به مبدا عدد ۱۴۱ است)، میانگین درجه همسویی‌های

عمودی و افقی محاسبه گردید. در جدول ۱ درجات همسویی استراتژیک و عملکرد صادراتی در جامعه مورد بررسی نشان داده شده است.

۲. تجزیه و تحلیل پرسش اصلی پژوهش

آیا همسویی عمودی و افقی استراتژی صادرات بر عملکرد صادراتی مؤثر است؟

با توجه به آزمون خطی بودن رابطه متغیر وابسته و مستقل، وجود همبستگی بالای ۸۰ درصد بین متغیرهای تحقیق و برقرار بودن سایر شروط استفاده از آنالیز رگرسیون، می‌توان از آزمون رگرسیون خطی چندگانه استفاده نمود. همچنین به دلیل اینکه متغیر گروه محصولات دارای مقیاس اسمی می‌باشد، برای بررسی تأثیر این متغیر در مدل رگرسیونی از متغیر مصنوعی^۲ استفاده می‌شود. در مدل رگرسیونی بتای محاسبه شده برای متغیر همسویی عمودی ۰.۹۷۴ و برای متغیر تعدیل‌کننده گروه محصولات برابر ۰.۲۳۱ - می‌باشد. هرچند که متغیر همسویی افقی از معادله رگرسیونی خارج می‌شود ولی اثرات تعاملی این متغیر به دلیل وجود همبستگی بالا باید بررسی شود. ضریب تعیین تعدیل شده این مدل رگرسیونی چندگانه برابر ۰.۷۶۴ است. بنابراین، می‌توان تبیین نمود که متغیرهای مستقل همسویی عمودی و گروه محصولات به تنهایی حدود ۷۶ درصد تغییرپذیری در متغیر وابسته عملکرد صادراتی را تعیین می‌کنند. بنابراین این مدل، مدل نسبتاً مطلوبی بشمار می‌آید.

جدول ۴- آزمون صفر بودن ضرایب رگرسیونی

سطح معناداری	آماره t	ضرایب غیر استاندارد		مدل رگرسیونی چندگانه
		خطای معیار	بتا	
۰.۰۰۰	-۵.۸۷۲	۰.۰۷۵	-۰.۴۴۳	مقدار ثابت
۰.۰۰۰	۹.۷۴۱	۰.۰۰۱	۰.۰۱۰	همسویی عمودی
۰.۰۲۸	-۲.۳۱۳	۰.۰۵۲	-۰.۲۳۱	گروه محصولات

عملکرد صادراتی: متغیر وابسته

با توجه به اینکه ضریب تعیین معادله رگرسیونی

همچنین باید بررسی نمود که وضعیت متغیر همسویی افقی در مدل رگرسیونی چگونه است. سه وضعیت برای این متغیر قابل تصور است؛ (۱) متغیری تعدیل کننده، (۲) متغیری میانجی و (۳) متغیری بی اثر که از مدل رگرسیونی باید خارج گردد.

همسویی عمودی و عملکرد صادراتی قبل از وارد کردن متغیر گروه محصولات برابر ۰.۷۳ است و پس از وارد شدن این متغیر به مدل رگرسیونی ضریب تعیین افزایش می یابد ($R^2 = 0.76$) می توان تبیین نمود که متغیر گروه محصولات در نقش متغیر تعدیل کننده ظاهر شده است.

جدول ۵- برازش (مطلوبیت) مدل رگرسیونی و بررسی نقش متغیر گروه محصولات

مدل رگرسیونی چندگانه	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
همسویی عمودی	۰.۸۶	۰.۷۳۹	۰.۷۳۰	۰.۱۳۵۴۷
همسویی عمودی و گروه محصولات	۰.۸۸۳	۰.۷۸۰	۰.۷۶۴	۰.۱۲۶۶۰

عملکرد صادراتی: متغیر وابسته

جدول ۶- بررسی اثرات تعاملی میانجی و تعدیل کنندگی برای متغیر همسویی افقی

معادله رگرسیونی چندگانه	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	تغییرات ضریب تعیین	ضریب رگرسیونی (بتا) معادله رگرسیونی ۱	ضریب رگرسیونی (بتا) معادله رگرسیونی ۲
۱ همسویی عمودی	۰.۸۶	۰.۷۳	-	۰.۸۶	۰.۵۶۴
۲ همسویی افقی و عمودی	۰.۸۶۳	۰.۷۵۳	۰.۰۲۳	-	۰.۳۴۳

عملکرد صادراتی: متغیر وابسته

اهمیت دهند. این ضریب اهمیت موجب می شود تا از ارزیابی هر پرسشنامه یک میانگین موزون با توجه به اهمیت عوامل استراتژیک فرعی هر یک از ابعاد ماتریس نقاط مرجع استراتژیک بدست آید. سپس از آن ها خواسته شد که بدون توجه به ضرایب اهمیت داده شده در ستون ارزیابی متغیر، وضعیت متغیرها را در هر یک از وظایف اصلی واحد بین الملل و بازاریابی مشخص کنند.

سؤال نهایی این است که رابطه رگرسیونی بین اجزای فرعی همسویی عمودی و افقی با عملکرد صادراتی چگونه است؟ جدول شماره ۷ میزان اثرگذاری هر یک از عناصر فرعی تشکیل دهنده همسویی عمودی و افقی را بر عملکرد صادراتی به همراه ضرایب تعیین آن ها در سطح تجزیه و تحلیل سازمانی نشان می دهد. همانطور که مشاهده می شود همه اجزای فرعی همسویی عمودی و افقی به تنهایی بر عملکرد صادراتی مؤثر هستند ولی مطلوبیت (R^2) برخی از اجزای فرعی نسبت به سایر مدل های رگرسیونی بیشتر است. بیشترین برازش مربوط به استراتژی بازاریابی بین الملل و انتخاب بازار هدف با ضریب تعیین ۰.۶۱۹ می باشد. این بدین مفهوم است که

با توجه به اینکه تغییرات ضریب تعیین مثبت می باشد حالت اول یعنی متغیر تعدیل کننده بودن همسویی افقی قابل قبول است. در ارتباط با میانجی بودن این متغیر دو شرط ضریب همبستگی (بین متغیر مستقل و مداخله گر همبستگی وجود داشته باشد و از میزان همبستگی بین متغیر مستقل و وابسته بیشتر باشد) و تغییرات ضریب تعیین (ضریب تعیین با وارد شدن متغیر مداخله گر بیشتر از زمانی باشد که متغیر مستقل به تنهایی این واریانس را تبیین می کند) برقرار بوده ولی شرط تغییرات ضریب رگرسیونی (با وارد شدن متغیر مداخله گر اولاً ضریب رگرسیونی متغیر مستقل کاهش یابد و ثانیاً ضریب رگرسیونی متغیر مداخله گر بیشتر از ضریب رگرسیونی متغیر مستقل شود) برقرار نیست. لذا نمی توان همسویی افقی را یک متغیر میانجی دانست.

پرسشنامه پژوهش به گونه ای تدوین گردید که در ماتریس کمی نقاط مرجع استراتژیک دو بُعد میزان توجه به محیط خارجی و میزان کنترل را اندازه گیری نماید. از پاسخگویان خواسته شد تا ابتدا متغیرهای مربوط به هر بُعد را مطالعه نمایند و به آن ها برحسب درصد ضریب

استراتژیک فقط دو متغیر همسویی استراتژی بازاریابی بین الملل و محیط بازرگانی بین الملل و همسویی استراتژی بازاریابی بین الملل و انتخاب هدف دارای بتای غیر صفر می باشند و سایر متغیرها از معادله رگرسیونی خارج می شوند. همچنین در این سطح از تجزیه و تحلیل نظر به اینکه با ورود متغیر گروه محصولات ضریب تعیین بالاتر می رود این متغیر دارای اثر تعاملی تعدیل کنندگی است.

چنانچه شرکت ها بازار هدف خود را به درستی و منطبق با گونه استراتژی بازاریابی بین الملل تعیین شده انتخاب نمایند، ارتقاء عملکرد صادراتی نسبت به توجه به سایر همسویی ها بیشتر خواهند بود.

جدول ۸ یک مدل رگرسیونی از تأثیر تمامی عناصر فرعی همسویی عمودی و افقی بر عملکرد صادراتی در سطوح تجزیه و تحلیل سازمانی ارائه می دهد. در معادله رگرسیونی اجزای فرعی همسویی

جدول ۷- رابطه رگرسیونی بین اجزای فرعی همسویی عمودی و افقی با عملکرد صادراتی

ضریب تعیین	معادله رگرسیونی	اجزای فرعی همسویی عمودی
۰.۶۰۶	(همسویی محیط بازرگانی بین الملل و استراتژی صادرات) = ۰.۷۸۷ = عملکرد صادراتی	همسویی محیط بازرگانی بین الملل و استراتژی صادرات
۰.۶۱۹	(همسویی استراتژی انتخاب بازار بین الملل و استراتژی صادرات) = ۰.۷۹۴ = عملکرد صادراتی	همسویی استراتژی انتخاب بازار بین الملل و استراتژی صادرات
۰.۳۸۳	(همسویی استراتژی ورود به بازار بین الملل و استراتژی صادرات) = ۰.۶۳۵ = عملکرد صادراتی	همسویی استراتژی ورود به بازار بین الملل و استراتژی صادرات
۰.۳۹۱	(همسویی استراتژی آمیخته بازاریابی بین الملل و استراتژی صادرات) = ۰.۶۴۱ = عملکرد صادراتی	همسویی استراتژی آمیخته بازاریابی بین الملل و استراتژی صادرات
ضریب تعیین	معادله رگرسیونی	اجزای فرعی همسویی افقی
۰.۴۷۸	(همسویی استراتژی صادرات و استراتژی بازاریابی) = ۰.۷۰۳ = عملکرد صادراتی	همسویی استراتژی صادرات و استراتژی بازاریابی
۰.۱۷۲	(همسویی استراتژی صادرات و استراتژی آمیخته بازاریابی) = ۰.۴۴۶ = عملکرد صادراتی	همسویی استراتژی صادرات و استراتژی آمیخته بازاریابی
۰.۳۳۳	(همسویی استراتژی صادرات و استراتژی ورود به بازار بین الملل) = ۰.۵۹۶ = عملکرد صادراتی	همسویی استراتژی صادرات و استراتژی ورود به بازار بین الملل
۰.۱۱۱	(همسویی استراتژی صادرات و استراتژی آمیخته بازاریابی) = ۰.۳۷۳ = عملکرد صادراتی	همسویی استراتژی صادرات و استراتژی آمیخته بازاریابی

جدول ۸- ضرایب بتا و آزمون صفر بودن ضرایب رگرسیونی برای عناصر فرعی (N=32)

سطح معناداری	آماره t	ضرایب غیر استاندارد		مدل رگرسیونی چندگانه
		ضرایب استاندارد	بتا	
۰.۰۰۰	-۶.۶۶۳		۰.۰۶۵	مقدار ثابت
۰.۰۰۰	۵.۴۰۰	۰.۵۰۸	۰.۰۰۱	همسویی انتخاب و استراتژی صادرات
۰.۰۰۰	۵.۷۷۸	۰.۶۱۱	۰.۰۰۱	همسویی محیط و استراتژی صادرات
۰.۰۲۵	-۲.۳۷۰	-۰.۲۱۵	۰.۰۴۷	متغیر مصنوعی گروه محصولات

جدول ۹- بررسی اثر تعاملی متغیر گروه محصولات در مدل رگرسیونی متغیرهای فرعی همسویی (N=32)

حالت	ضرایب بتا و معادلات	ضریب تعیین تعدیل شده
معادله رگرسیونی چندگانه ۱	$P = 0.496 x_1 + 0.514 x_2 - 0.425$	۰.۷۸۴
معادله رگرسیونی چندگانه ۲	$P = 0.611 X_1 + 0.508 X_2 - 0.215 G - 0.431$	۰.۸۱۴

(گروه محصولات) = G ، (همسویی استراتژی صادرات و محیط) = x_1 ،

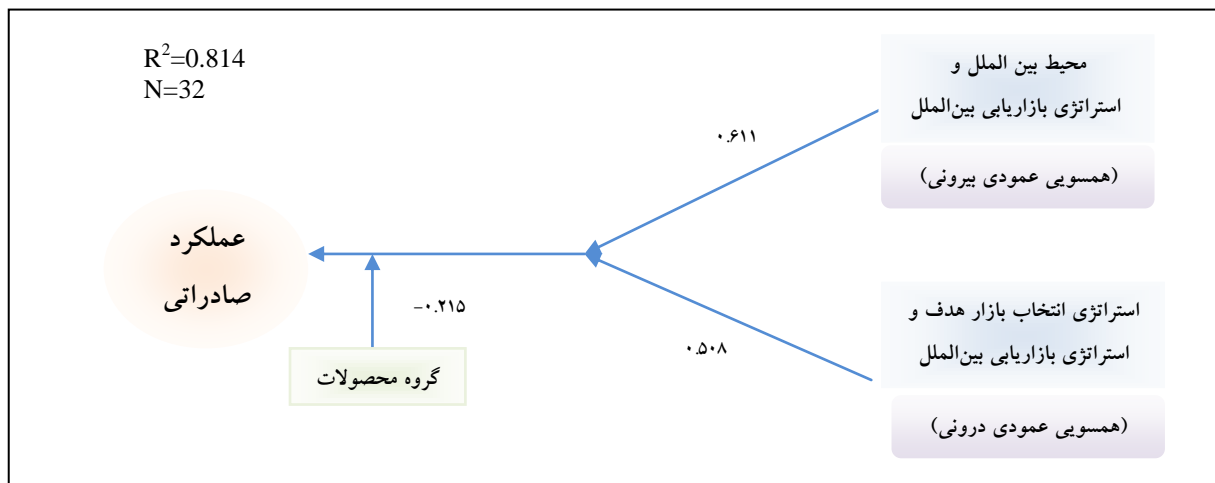
(همسویی استراتژی صادرات و استراتژی انتخاب) = x_2 ، عملکرد صادراتی = P

تعدیل کننده، ارزیابی شده است. از بین چهار گونه همسویی فرعی که در الگوی پیشنهادی معرفی شدند یعنی همسویی عمودی درونی، همسویی عمودی بیرونی، همسویی افقی بیرونی و همسویی افقی درونی فقط همسویی های عمودی بطور مستقیم بر عملکرد صادراتی اثرگذار بودند. نمودار ۶ الگوی نهایی همسویی استراتژی های بازاریابی بین الملل و ارتباط آن با عملکرد صادراتی را نشان می دهد.

بحث و نتیجه گیری

الگوی پیشنهادی پژوهش که مبتنی بر تأثیر همسویی های عمودی و افقی استراتژی بازاریابی بین الملل بر عملکرد صادراتی بود، تأیید گردید. با استفاده از مدل های رگرسیونی تأثیر همسویی عمودی و افقی بر عملکرد صادراتی اندازه گیری شد و اثر تعاملی متغیرهای همسویی افقی و نوع محصولات به عنوان متغیر

نمودار ۶- الگوی نهایی تأثیر همسویی عمودی و افقی استراتژی صادرات بر عملکرد صادراتی



یعنی عملکرد صادراتی ندارند. بیشترین اثرگذاری مرتبط با اثرگذاری همسویی عمودی بیرونی می باشد (با ضریب رگرسیونی ۰.۶۱۱)، به عبارت دیگر همسویی با محیط بین الملل در ارتقاء عملکرد صادراتی تعیین کننده تر است. چنانچه همسویی را به صورت کیفی شامل گونه های استراتژی ای بدانیم که در خانه متناظر در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک قرار دارند، می توانیم با بررسی گونه های استراتژی در هر یک از شرکت ها دو متغیر همسویی

مطلوبت این الگو با توجه به ضریب تعیین آن ۸۱/۴ درصد می باشد. بدین مفهوم که ۸۱ درصد تغییرپذیری در متغیر عملکرد صادراتی توسط همسویی عمودی و اثر تعدیل کنندگی گروه محصولات تبیین می گردد. همچنین ارتباط بین استراتژی بازاریابی بین الملل و استراتژی ورود به بازار بین الملل، استراتژی انتخاب بازار هدف و استراتژی آمیخته بازاریابی و نیز استراتژی ورود به بازار بین الملل و استراتژی آمیخته بازاریابی هیچ گونه اثری بر متغیر وابسته

عبارتست از هماهنگی استراتژی بازاریابی بین‌الملل با محیط بین‌الملل، انتخاب بازار بین‌الملل، ورود به بازار بین‌الملل و آمیخته بازاریابی بین‌الملل. و همسویی افقی عبارتست از هماهنگی استراتژی بازاریابی بین‌الملل با استراتژی بازاریابی، استراتژی انتخاب با استراتژی ورود، استراتژی انتخاب با استراتژی آمیخته و استراتژی ورود با استراتژی آمیخته بازاریابی. بنابراین بر اساس مدل مفهومی تحقیق، و الگوی همه جانبه (نقاط مرجع استراتژیک) اگر یک گونه استراتژی با گونه دیگر در خانه متناظر قرار گیرد آن همسویی بالا است.

عمودی و افقی را تعریف نموده و سطح آن‌ها را به صورت رتبه‌ای از پایین تا بالا تعیین کرد. معیار تعیین همسویی در این روش تعداد گونه‌هایی است که از نظر ماتریس نقاط مرجع استراتژیک در یک حوزه (خانه) قرار دارند. با توجه به اینکه در هر یک از همسویی‌های افقی و عمودی چهار رابطه همسویی وجود دارد، اگر همه ۴ گونه استراتژی در یک خانه باشد آن همسویی بالا، اگر ۲ و ۳ گونه استراتژی در یک خانه قرار گیرد آنگاه آن همسویی متوسط و برای خانه‌هایی که کمتر از دو گونه استراتژی را در بر دارند همسویی پایین ارزیابی می‌شود. همسویی عمودی

جدول ۱۰- استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل در هر یک از شرکت‌های مورد بررسی

ردیف	نام شرکت	استراتژی صادرات	استراتژی انتخاب بازار هدف	استراتژی ورود به بازار بین‌الملل	استراتژی آمیخته بازاریابی
۱	شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس	جهانی	تنوع همگن	صادرات مستقیم	محلی
۲	شرکت پالایش نفت اصفهان	جهانی - منطقه‌ای	تمرکز ناهمگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۳	شرکت پالایش نفت تهران	انعکاس داخلی	تمرکز همگن	صادرات غیرمستقیم	کاملاً استاندارد
۴	شرکت پتروشیمی نوری	انعکاس داخلی	تمرکز همگن	صادرات غیرمستقیم	کاملاً استاندارد
۵	شرکت پتروشیمی جم	جهانی - منطقه‌ای	تمرکز ناهمگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۶	شرکت پتروشیمی بندر امام	جهانی - منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات غیرمستقیم	کاملاً استاندارد
۷	شرکت پتروشیمی پارس	جهانی - منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۸	شرکت پتروشیمی مارون	جهانی - منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات غیرمستقیم	استاندارد
۹	شرکت پتروشیمی مبین	جهانی	تنوع همگن	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد
۱۰	شرکت بازرگانی پتروشیمی	جهانی	تنوع همگن	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد
۱۱	شرکت پالایش نفت شیراز	انعکاس داخلی	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد
۱۲	شرکت پتروشیمی زاگرس	جهانی	تمرکز ناهمگن	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد
۱۳	شرکت پتروشیمی امیر کبیر	جهانی - منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد
۱۴	شرکت پتروشیمی بوعلی سینا	جهانی	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد
۱۵	شرکت پتروشیمی پردیس	جهانی - منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات غیرمستقیم	استاندارد
۱۶	شرکت پتروشیمی شهید تندگویان	جهانی	تمرکز ناهمگن	صادرات مستقیم	کاملاً محلی
۱۷	شرکت پتروشیمی فجر	جهانی - منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۱۸	شرکت پتروشیمی لاله	جهانی	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۱۹	شرکت پتروشیمی خارگ	واکنشی - مبادله	تمرکز همگن	سرمایه‌گذاری مستقیم	محلی
۲۰	شرکت پتروشیمی رازی	جهانی - منطقه‌ای	تمرکز همگن	سرمایه‌گذاری مستقیم	کاملاً استاندارد
۲۱	شرکت پالایش نفت جی	جهانی	تنوع ناهمگن	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد
۲۲	شرکت پتروشیمی اروند	انعکاس داخلی	تنوع ناهمگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۲۳	شرکت پتروشیمی فناوران	جهانی	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	استاندارد

ادامه جدول ۱۰- استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل در هر یک از شرکت‌های مورد بررسی

ردیف	نام شرکت	استراتژی صادرات	استراتژی انتخاب بازار هدف	استراتژی ورود به بازار بین الملل	استراتژی آمیخته بازاریابی
۲۴	شرکت پتروشیمی اصفهان	جهانی - منطقه‌ای	تنوع ناهمگن	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد
۲۵	شرکت پتروشیمی تخت جمشید	جهانی - منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	محلی
۲۶	شرکت صنایع پتروشیمی کرمانشاه	واکنشی - مبادله	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۲۷	شرکت پتروشیمی ارومیه	جهانی - منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۲۸	شرکت سرمایه گذاری صنایع پتروشیمی	انعکاس داخلی	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۲۹	شرکت پتروشیمی تبریز	انعکاس داخلی	تمرکز ناهمگن	سرمایه‌گذاری مستقیم	محلی
۳۰	شرکت خدمات بازرگانی سهند نفتیران	انعکاس داخلی	تمرکز ناهمگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۳۱	شرکت صنایع تجهیزات نفت	جهانی - منطقه‌ای	تنوع همگن	صادرات مستقیم	کاملاً محلی
۳۲	شرکت مدیریت و توسعه صنایع پتروشیمی	جهانی - منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	کاملاً محلی

(منبع: یافته‌های تحقیق)

جدول ۱۱- مقایسه پژوهش حاضر با سایر تحقیقات مرتبط با همسویی استراتژیک

ردیف	موضوع پژوهش و تاریخ انجام	نام محقق	بیان مختصر از پژوهش و نتایج حاصل
۱	پژوهش حاضر (۱۳۹۶-۱۳۹۴)	-	وجود تأثیر بین همسویی‌های عمودی استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل بر عملکرد صادراتی از طریق مدل رگرسیونی چندگانه مبتنی بر ماتریس نقاط مرجع استراتژیک کمی و نیز تأثیر مستقیم و بیشتر همسویی عمودی بر عملکرد صادراتی نسبت به همسویی‌های افقی استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل
۲	استراتژی بازاریابی بین‌الملل (۲۰۱۹) [۲۴]	Samiee, Saeed and Suthawan Chirapanda (2019)	ایجاد یکپارچگی در سطح استراتژی بازاریابی بین‌الملل، محیط و شعب تابعه (ساختار بازاریابی بین‌الملل)
۳	بازاریابی بین‌الملل: همسویی سازمانی و عملکرد گذشته، حال و آینده (۲۰۱۲) [۶۵]	Catoria et.al.	استفاده از همسویی سازمانی جهت افزایش عملکرد تفکیک همسویی عمودی و افقی و تأکید بر همسویی افقی جهت حصول عملکرد بهتر سازمانی

متفاوت از استراتژی بازاریابی بین‌الملل و زیر سیستم‌های انتخاب بازارهدف، ورود به بازار بین‌الملل و آمیخته بازاریابی بین‌الملل برای نخستین بار به صورت یک مدل یکپارچه طراحی و در بخش پایین دستی صنعت نفت آزمون شد (نمودار ۵).

- با توجه به تأثیر مستقیم و بالای همسویی عمودی استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها (نمودار ۶)، مبتنی بر رویکرد فرایندی، این نقشه راه تدوین گردید که برای اجرای موثر استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل در سطح شرکت باید زیر سیستم‌های

با بررسی‌های به عمل آمده توسط محقق، پژوهش کاملاً مشابهی یافت نشده است تا بتوان تمام نتایج این پژوهش را با آن تطبیق داد ولی می‌توان تبیین نمود که تحقیق حاضر در برخی از جنبه‌ها با سایر پژوهش‌ها منطبق بوده و نتایج آن‌ها را تأیید می‌نماید. در جدول شماره ۱۰ مقایسه پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های مرتبط با همسویی استراتژیک آورده شده است.

سهم علمی این پژوهش در ارتقاء دانش مدیریت استراتژیک در بازاریابی بین‌الملل عبارتست از:
 - رویکرد سیستمی - اقتضایی شامل انتخاب گونه‌های

5. Pearce, J.A. and R.B. Robinson (1991). Strategic Management Practice: Riding in Strategic Management. New York: McGraw-Hill.
6. Doty, D.H.; W.H. Glick and G.P. Huber (1993). Fit, Equifinality and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories, Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 6, Pp. 8-25.
7. Cousins, P.D. (2005). The Alignment of Appropriate Firm and Supply Strategies for Competitive Advantage. International Journal of Operation & Production Management. Vol.25, No.5. Pp.403-428
8. Miller, D. (1992). Environmental Fit versus Internal Fit. Organ. Sci. Vol.3, No.2 pp.159-178.
9. Nadler, D., M.L. Tushman. (1980). A Congruence Model for Diagnosing Organizational Behavior. Resource Book in Macro Organizational Behavior. Goodyear, Santa Clara, CA. 30-46.
10. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol. 7, No. 3, Pp. 99-120.
11. Chorn, Norman H. (1991). The Alignment Theory: Creating Strategic Fit, Management Decision, Vol. 29, No. 1, Pp. 120-145.
12. Daft, Richard L. (2015). Organization Theory and Design. 12th Edition. York: South-Western College Publishing.
13. Galbraith, J. and R. Kazanjain (1986). Strategy Implementation. Boston: West Publishing.
14. Itami, H. (1987). Mobilizing Invisible Assets, Harvard University Press.
15. Leavitt, H.J. (1965). Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches; New Perspectives in Organizational Research. In March J.G; hand book of organization, Chicago: Rand McNally, Pp. 55-71.

استراتژی همسو و متوازن با استراتژی سطح بالاتر به ترتیب طی فرایند انتخاب بازار هدف صادراتی، ورود به بازار و طراحی آمیخته بازاریابی بین‌المللی تدوین و اجرا شود بطوری که برای هر یک از فرایندهای مذکور باید استراتژی داشت.

- مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک کانون توجه، در این تحقیق به این موضوع که انتخاب استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل تا حد زیادی به جهت‌گیری و نگرش مدیران وابسته می‌باشد [۱]، تاکید مجدد گردید و عملکرد صادراتی شرکت‌ها نشان داد که برای سطوح عملکردی مناسب علاوه بر اینکه باید روابط بین‌المللی مناسبی برقرار باشد مدیران انتخابی باید جهت‌گیری‌های درست مبتنی بر استراتژی داشته باشند.

- اثرات تعاملی (میانجی و تعدیل‌کنندگی) متغیرهای همسویی عمودی، افقی و گروه محصولات بررسی شده است و مشخص گردید که همسویی عمودی اثر مستقیم بر عملکرد صادراتی دارد.

- بر اساس رویکرد اندازه‌گیری عملکرد صادراتی بر مبنای شاخص سطح صادرات، عملکرد صادراتی بخش پایین دستی صنعت نفت به شیوه جدیدی دسته‌بندی شده است.

فهرست منابع

1. Keegan, Warren J. and Green, Mark C. (2014). Global Marketing Management. 8th edition, Pearson.
2. Hunger, J.D. and T.L. Wheelen (2017). Essentials of Strategic Management. 2th Edition, Upper Saddle River N.J.: Prentice-Hall.
3. Kathuria, R; Joshi, M. and porth, S.J. (2007). Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future. Management Delusion. Vol.45, No. 3, Pp. 126-145.
4. Mintzberg, H. and, J.B. Quinn. (1991). The Strategy Process: Concepts, Contexts, Case. 2nd Edition. Englewood Cliffs N.J., Prentice-Hall.

27. Holopainen, Jani, Osmo Mattilla, Essi Poyry, Petri Parvinen and Tuure Tuunanen (2020). Stakeholder Strategy and Design Alignment Framework for Design Science Research-A Study in the Context of VR-Aided Marketing and Sales, Hawaii International Conference on System Science. ISBN: 978-0-9981331-3-3, <http://hdl.handle.net/10125/63926>.
28. Fuller, C.W. Vassie, L.H. (2002). Assessing the Maturity and Alignment of Organizational Culture in Partnership Arrangements, Employee Relations, Vol.24, No.5, Pp. 540-555.
29. Gregor, S., Hart, D. and Martin, N. (2002). Enterprise Architectures: Enablers of Business Strategy and IS/IT Alignment in Government, Information Technology & People, Vol. 20 No.2, Pp. 96-120.
30. Kyobe M. (2008). The Influence of Strategy-making Types on IT Alignment in SMEs, Journal of Systems and Information Technology, Vol. 10, No. 1, Pp. 22-38.
31. Clarke, Steve (2006). Information System Strategic Management: An Integrated Approach, 7th Edition, Routledge.
32. Mintzberg, Henry (2007). Tracking Strategies: toward a General Theory. 1st Edition. Oxford: Oxford University Press.
33. Robbins, Stephen P (2018), Organizational Behavior, Prentice Hall.
34. Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
35. Figenbaum, Avi and Hart D. Schendel (1996). Strategic Reference Point Theory, Strategic Management Journal, Vol. 17, No. 3, Pp. 219-235.
36. Bamberger, Peter and Avi Figenbaum (2008). The Role of Strategic Reference Points in Explaining the Nature and Consequences of Human Resource Strategy, Academy of Management Review, Vol. 21, No. 4, Pp. 219-235.
16. Prahalad, C.K. and C. Hamel (1990). The Core Competence of Corporation. Harvard Business Review, May-June.
17. Scott, G. William & Mitchell, R. Terence, (1972). Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis, 2nd ed. Irwin, Inc.
18. Andrews, R. Kenneth (1987). The Concept of Corporate Strategy. 3rd Edition. London: Richard D. Irwin, Inc.
19. Chandler, A. 1962. Strategy & Structure. New York: MIT Press.
20. Dvir, D.; E. Segev and A. Shenhar (1993). Technologies Varying Impact on the Success of Strategic Business Units within the Miles and Snow Typology, Strategic Management Journal, Vol. 4, No. 2, Pp. 155-161.
21. Fisher, J. and V. Govindarajan (1990). Strategy, Control Systems and Resource Sharing: Effects on Business Unit Performance, Academy of Management Journal, Vol. 32, No. 2, Pp. 259-285.
22. Waterman, R.H. (1986). The Seven Elements of Strategic Fit, Journal of Business Strategy, Vol. 2, No. 3, Pp. 35-46.
23. Woodward, J. (1965). Industrial Organization: Theory and Practice. Oxford: Oxford University Press.
24. Melenyk, S. A., Calantone, R.J., Luft, G., Steeat, D. M., Zsidisin, G.A., Hanson, G., and Burns, L. (2005). An Empirical Investigation of the Metrics Alignment Process, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.54 No. 5/6, pp.312-324.
25. Paul.B, Sam and Dr. Radha Ganesh Kumar (2020). Global Marketing in India- Opportunities and Challenges, Journal of Global Marketing (Our Heritage), ISSN: 0474-9030 Vol-68-Issue-1-January-2020, PP. 4561-4570.
26. Sabherwal, R. Hirschheim, R. and Goles, T. (2001). The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model, Organization Science, Vol. 12, No. 2, March-April.

47. 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.
48. Ozsomer AyYegql, Simonin Bernard L. (2004). Marketing program standardization: A cross-country exploration. *International Journal of Research in Marketing*. vol.21. No.1. pp.397-419
49. Javalgi, Rajshekhar (Raj) G. Sung Min Kim, William Lundstrom and Robert F. Wright (2016). 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.
50. Solberg Carl Arthur (2011). 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.
51. Theodosiou & Leonidou (2013), Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research. *International Business Review*. Vol. 12. Pp. 141-171.
52. 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.
53. Katsikeas, Constantine, Leonidas Leonidou and Athina Zeriti (2019). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*. ISSN: 0265-1335. Vol. 85, Issue: 3. PP, 70-85. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0080>
54. Rahnavard, Farajolah and Saeed Nikzad (2012). *The Alignment between Organizational Elements, Public Management* Press, Routledge Taylor and Francis Group.
37. Burrell, G. and G. Morgan (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
38. Hall, R.H. (2004). *Organization: Structures, Processes and Outcomes*. 8th Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
39. Scott, Richard W. (2002). *Organization: Rational, Natural and Open Systems*, 5th Edition, Prentice Hall.
40. Pegan, Giovanna and Donata Vianelli and Patrizia de Luca (2019). *International Marketing Strategy: The Country of Origin Effect on Decision-Making in Practice*. Springer, PP. 23-28.
41. Lymbersky, Christoph. (2018). *Market Entry Strategies*. 1st Edition. New York: Management Laboratory Press.
42. Solberg Carl Arthur (2011). 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.
43. Pegan, Giovanna and Donata Vianelli and Patrizia de Luca (2019). *International Marketing Strategy: The Country of Origin Effect on Decision-Making in Practice*. Springer, PP. 23-28.
44. Samiee, Saeed and Suthawan Chirapanda (2019). *International Marketing Strategy in Emerging-Market Exporting Firms*. *Journal of International Marketing*, Vol. 76, No. 3. Issue: 6. PP, 75-91.
45. Hulberg, Jon (2006). Integrating Corporate Branding and Sociological Paradigms: A Literature Study. *Brand Management*. Vol. 4. No. 1/2. Pp. 60-73.
46. 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.

60. Griffith, David A (2006). Fitting Strategy Derived from Strategic Orientation to International Contexts. Thunderbird International Business Review. Vol. 48. Pp. 75-91.
61. Lymbersky, Christoph. (2018). Market Entry Strategies. 1st Edition. New York: Management Laboratory Press.
62. Kotler, Philip T. and Keller, Kevin Lane. (2014). Marketing Management, 14th edition, Pearson.
63. Radebaugh, Lee H. and John D. Daniels. (1998). International Business. 9th Edition. New York: Prentice Hall.
64. Kotler, Philip T. and Keller, Kevin Lane. (2014). Marketing Management, 14th edition, Pearson.
65. Cateora & Graham (2012), International Marketing, 11th Edition. Boston: McGraw-Hill.
55. Tanaka, Kazuo (1996). An Introduction to Fuzzy Logic for Practical Applications, 1th edition, Springer, New York.
56. Grint, Keith (1998). Fuzzy Management: Contemporary Ideas and Practices at Work, 1th Edition, Oxford university Press.
57. Karpagalakshmi S. and Muthusamy A. (2019). A Study on Export Performance of Cocoa Products in India. International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field, ISSN:2455-0620, Vol. 5, Issue: 2. PP, 101-106.
58. Katsikeas, Constantine S. Leonidas C. Leonidou. Neil A. Morgan. (2000). Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 28. No. 1. Pp. 493-511.
59. Hulberg, Jon (2006). Integrating Corporate Branding and Sociological Paradigms: A Literature Study. Brand Management. Vol. 4. No. 1/2. Pp. 60-73.