



## بررسی تاثیر انعطاف پذیری استراتژیک بر عملکرد صادراتی

دکتر هادی قوامی<sup>۱</sup>، حمید حسین پور<sup>۲</sup>  
<sup>۱</sup> استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی  
<sup>۲</sup> حسابرس دیوان محاسبات خراسان شمالی

### چکیده

این تحقیق بصورت تجربی اثر انعطاف پذیری استراتژیک بر عملکرد صادراتی کارکنان کارخانه های سنگبری را می‌آزماید. داده های مورد استفاده در این مطالعه از کارمندان این شرکت ها جمع آوری گردیده است. روش پژوهش مقاله از نوع توصیفی و همبستگی است و برای بررسی فرضیات از تجزیه تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شده است. یافته های پژوهش نشان میدهد که انعطاف پذیری استراتژیک اثری مثبت ومعنی دار بر عملکرد صادرات دارد؛ نتایج حاصله از این تحقیق می‌تواند توجه مدیران را در خصوص سرمایه گذاری بیشتر بر انعطاف پذیری استراتژیک به منظور دستیابی سریعتر به عملکرد صادراتی و توسعه بازار بیشتر، جلب نماید.

**کلمات کلیدی:** انعطاف پذیری استراتژیک، عملکرد صادراتی، انعطاف پذیری استراتژیک

### ۱- ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

محققانی که بدنبال شناسایی محرک‌های موفقیت صادرات بوده‌اند دریافته‌اند که استراتژی‌های بازاریابی و استراتژی‌هایی که شرکتها در بازار صادرات خود اتخاذ می‌کنند بر تعیین عملکرد صادرات اثر گذار است. در ادبیات بازاریابی صادرات، علاقمندی خاصی به انعطاف پذیری استراتژیک و تاثیراتی که این امر بر عملکرد صادرات دارد وجود دارد. شرکت‌های انعطاف پذیر آنهایی هستند که رفتارشان با مفاهیم انعطاف‌پذیری در یک راستا قرار دارد (Hunt and Morgan, 1995). این شرکت‌ها با تغییرات محیط بین‌المللی خود را هماهنگ کرده و تغییرات محیطی را در خود نهادینه می‌کنند. این امر میتواند بر عملکرد صادرات و افزایش سهم بازار و توسعه بازار صادراتی محصول اثر گذار باشد. بر طبق نظر محققان انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌تواند بصورت بالقوه عملکرد را بهبود داده و موجب سودآوری و افزایش صادرات گردد. سوال اصلی این تحقیق این است که انعطاف پذیری استراتژیک چه تاثیری بر عملکرد صادرات و توسعه بازار صادرات دارد؟

عملکرد صادراتی حاصل عملیات سازمانی است که شامل دستاوردها و اهداف داخلی و خارجی شرکت می‌باشد. در این جا، عملکرد صادراتی به عنوان کسب اهداف سازمانی تعریف شده و در آن توسعه محصول و توسعه بازار که در نتیجه موجب کسب سودآوری برای شرکت خواهد شد مورد توجه قرار می‌گیرد.

میزان موفقیت یک شرکت در امر صادرات را می‌توان با عملکرد صادراتی آن ارزیابی نمود. برای سنجش عملکرد صادراتی، سه معیار مختلف مالی، غیرمالی و مرکب وجود دارد. معیارهایی چون فروش، سود و رشد از جمله معیارهای مالی و معیارهایی نظیر



موفقیت، رضایت، دستیابی به اهداف از جمله معیارهای غیرمالی به شمار می‌آیند. معیارهای مرکب نیز بر اساس انواع متنوعی از معیارهای عملکردی بنا شده‌اند. تحقیقات مختلفی در زمینه عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی صورت گرفته است (Cooper, 2005).

در هر کدام از این تحقیقات، متغیرهایی مد نظر بوده‌اند که بنا به نظر محقق، به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر عملکرد صادراتی مؤثر بوده‌اند. تعداد متغیرهای بررسی شده تا حدودی گسترده بوده‌اند. این گستردگی به حدی است که حتی موجب ایجاد نتیجه‌گیری‌ها، ابهامات و یافته‌هایی متناقض نیز شده است. اغلب تحقیقات اولیه در زمینه صادرات در جهت تشخیص صادرکنندگان از غیر صادرکنندگان بوده است، به این معنی که بیشتر فرایند بین‌المللی شدن شرکت را مد نظر قرار می‌دادند. بعد از آن، محققین به بررسی فاکتورهای خارجی مؤثر بر رفتار صادراتی، نظیر برنامه‌های تشویق درست، روی آوردند. در سومین مرحله، محققین به بررسی فاکتورهای مربوط به رفتار شرکت‌ها، متناسب با صادرات و نتایج آن پرداختند. محققین دسته چهارم فاکتورهایی را مورد بررسی و مطالعه قرار دادند که بر عملکرد یا موفقیت صادراتی، شرکت‌ها مؤثر می‌باشند. به عنوان مثال، کاسیکید و همکارانش با ارائه مدلی به بررسی تاثیر سه عامل خصوصیات عینی شرکت، متغیرهای مرتبط با درک صادرات (اندازه و تجربه صادراتی، انگیزه صادرات، مشکلات صادرات، مزیت‌های رقابتی) و تعهد به صادرات (بخش مجزای صادرات، ورود به بازار خارجی و معیارهای انتخاب مشتری، بازدید مداوم از بازار صادراتی، برنامه‌ریزی و کنترل صادرات) بر روی عملکرد صادراتی در کشورهای اروپایی پرداختند. وایت و گریفیت و ریانز نیز به تجزیه و تحلیل تعدادی از روش‌های اندازه‌گیری عملکرد صادراتی در بخش خدمات پرداختند. والاس و بیکر نیز در استرالیا مدلی را برای متغیرهای مؤثر بر عملکرد صادراتی ارائه دادند. آن‌ها در این مطالعه متغیرها را به دو دسته متغیرهای غیرملموس (گرایشی، مهارتی، دانشی) و ملموس (توزیع، محصول، ارتباط با مشتری، کنترل، عرضه‌کنندگان) تقسیم نمودند (Christensen, 2007).

پر واضح است که رفتارهای بازارگرایی در خلاء شکل نمی‌گیرد و بسیاری از عوامل احتمالاً بر چگونگی عملکرد صادرات شرکت در محیط بین‌المللی اثر گذار است. (Aaby and Slater, 1999; Sousa et al., 2008; Zou and Stan, 1998). اما مبحث اساسی که در ادبیات بازارگرایی و عملکرد صادرات می‌بایست مورد بررسی قرار گیرد مفهوم انعطاف‌پذیری استراتژیک است. هدف کلیدی تحقیقات عملکرد صادرات شناسایی و ارزیابی اهمیت پیش‌رانه‌های عملکرد صادرات است. انعطاف‌پذیری استراتژیک یکی از پیش‌رانه‌ها و پیش‌زمینه‌های اساسی در این مورد است، چرا که در ادبیات موضوع، انعطاف‌پذیری استراتژیک شکل دهنده عملکرد بین‌المللی شرکت می‌باشد (Buckley and Casson, 1998; Brouthers et al., 2008). تحقیقات دیگری نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری استراتژیک و توسعه بازار صادرات بالاتفاق نقش اساسی در تعیین عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند (Johnson et al., 2003) و هر دوری آن‌ها برای موفقیت تجاری الزامی هستند. انعطاف‌پذیری استراتژیک در ادبیات موضوع چنین تعریف شده است: توانایی شرکت برای انطباق و پاسخگویی به تغییرات محیطی (Combe and Greenley, 2004, p. 1456).

و یا توانایی سازمانی برای مدیریت اقتصادی و سیاسی ریسک‌ها با پاسخگویی بلادرنگ به تهدیدات و فرصتهای بازار (Grewal and Tansuhaj, 2001, p. 72).

تحقیقات نشان می‌دهد برای دستیابی به انعطاف‌پذیری استراتژیک در فعالیتهای آتی (یعنی ایجاد گزینه‌های واقعی برای شرکت) صادرکنندگان می‌توانند در ساختار صادرات و استراتژیهای صادرات سرمایه‌گذاری کنند و سیستم‌قابلیتهای هماهنگ صادرات را ایجاد کنند (e.g., Buckley and Casson, 1998; Johnson et al., 2003; Sanchez, 1995). سرمایه‌گذاری فعلی در این گزینه‌ها می‌تواند در آینده دسترسی به گزینه‌های تصمیم‌گیری بیشتری که در نهایت منجر به افزایش سودآوری، سهم بازار بیشتر و رشد فروش می‌شود را ایجاد کند.



این تحقیق در پی پاسخگویی به این سوال است که آیا تجربه صادرات، تصمیم‌گیری و هماهنگی به عنوان زیر سازه‌های انعطاف‌پذیری استراتژیک در صادرات تأثیری برافزایش سطوح عملکرد صادرات و توسعه بازار صادرات، خواهند گذاشت؟ پاسخ به این سوالات کمک به فهم عمیق‌تر نقش‌های استراتژیک هر یک از ۳ عامل بالا را برای مدیران خواهد داشت و با توجه به اهمیت صادرات، مدیران را در تغییر دیدگاه‌شان نسبت به شرایط حاکم بر سازمان و شرکاء تجاری‌شان یاری خواهد نمود و نیز آنها را در تصمیم‌گیری‌هاشان در شرایط حاکم بر سازمان، در وضعیت‌های گوناگون کمک خواهد نمود کاسکید و همکارانش (۲۰۰۵) با ارائه مدلی به بررسی تأثیر سه عامل خصوصیات عینی شرکت، متغیرهای مرتبط با درک صادرات (اندازه و تجربه صادراتی، انگیزه صادرات، مشکلات صادرات، مزیت‌های رقابتی) و تعهد به صادرات (بخش مجزای صادرات، ورود به بازار خارجی و معیارهای انتخاب مشتری، بازدید مداوم از بازار صادراتی، برنامه ریزی و کنترل صادرات) بر روی عملکرد صادراتی در کشورهای اروپایی پرداختند. وایت و گریفیت و ریانز نیز به تجزیه و تحلیل تعدادی از روش‌های اندازه‌گیری عملکرد صادراتی در بخش خدمات پرداختند. والاس و بیکر نیز در استرالیا مدلی را برای متغیرهای موثر بر عملکرد صادراتی ارائه دادند. آنها در این مطالعه متغیرها را به دو دسته متغیرهای غیر ملموس (گرایشی، مهارتی، دانشی) و ملموس (توزیع، محصول، ارتباط با مشتری، کنترل، عرضه‌کنندگان) تقسیم نمودند. تیرکل و رمضانی به بررسی تأثیر صلاحیت‌ها، تکنولوژی، دانش بازار و صادرات، کیفیت، گرایش بازاریابی، ویژگی‌های شرکت، استراتژی و محیط بر عملکرد صادراتی شرکتها پرداختند. در مدل ارائه شده توسط آنها، ویژگی‌های شرکت به واسطه تأثیرگذاری بر استراتژی، عملکرد صادراتی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. شوهام و کروپ به بررسی تأثیر متغیرهای آمیخته بازاریابی (محصول، قیمت، مکان، ارتقا و پیشبرد فروش) بر عملکرد صادراتی پرداختند. در همان سال نیز زو و استن با مروری بر مطالعات گذشته، چهارچوبی ۲\*۲ را برای دسته‌بندی عوامل مختلف موثر بر عملکرد صادراتی معرفی نمودند. این چهارچوب، عوامل موثر بر عملکرد صادراتی را به طور موثری به دو بعد کنترل‌پذیری در مقابل غیر قابل کنترل و بعد درون‌سازمانی در مقابل درون‌سازمانی در مقابل برون‌سازمانی دسته‌بندی می‌نماید. از ترکیب این ابعاد با یکدیگر چهارخانه جهت تقسیم‌بندی عوامل موثر بر عملکرد صادراتی به وجود می‌آید.

در سال ۲۰۰۰ دیل، تامنگوچ و پل مایرز به بررسی تأثیر عوامل ویژگی‌های شرکت (اندازه شرکت، میزان موانع ورود درک شده و سال‌های اشتغال شرکت در کسب و کار) صلاحیت شرکت (تجربه صادراتی) و استراتژی‌های بازاریابی صادرات (تمرکز بر بازار در مقابل متنوع بودن و همچنین فعال بودن در مقابل انفعالی عمل کردن) بر عملکرد صادراتی شرکت پرداختند. در همان سال بالدائف، کراونسو و آگنر با ارائه مدلی به بررسی رابطه میان ویژگی‌های محیطی (اجتماعی، فرهنگی و سیاسی)، ویژگی‌های شرکت (جمعیت شناختی و انگیزه‌های مدیریت) استراتژی‌های کسب و کار (متنوع‌سازی یا هزینه‌پایین) با عملکرد صادراتی پرداختند. در سال ۲۰۰۲ شوهام، ادانگلیستا و آلبوم با تقسیم‌بندی شرکت‌های صادرکننده به سه دسته مدافعین، تحلیل‌گران و جویندگان (علاقه‌مندان) متغیرهای متنوعی را در هر یک از این انواع شرکتها، که بر عملکرد صادراتی بودند، معرفی نمودند. آنها در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که در شرکت‌هایی از نوع تحلیل‌گر، میان تولید کالای جدید، مدیریت تولید، گرایش بازار و استراتژیهای کنترل از یک سو و عملکرد صادراتی از سوی دیگر رابطه معناداری وجود دارد. در همان سال، روز و شوهام، به بررسی تأثیر برخورداری شرکت از گرایش بازار بر سود و فروش صادراتی آن پرداختند.

در سال ۲۰۰۲ کیسیک، پاترسن و شوهام با ارائه مدلی، سه متغیر طرز تلقی صادراتی، موانع صادراتی و حمایت مدیریت را به عنوان سه متغیر موثر بر عملکرد صادراتی معرفی نمودند. دو متغیر اول علاوه بر تأثیرگذاری مستقیم، با تأثیرگذاری خود بر متغیر حمایت مدیریت، به طور غیرمستقیم بر عملکرد صادراتی تأثیر می‌گذاشتند. در همان سال لئونادیو، کاتسیکیز و سمیعی با انجام تجزیه و تحلیلی مضاعف بر تحقیقات قبلی، به ارائه مدلی پرداختند که در آن، متغیرهای موثر به ۵ دسته (ویژگی‌های مدیریت،



فاکتورهای سازمانی، فشارهای محیطی، هدفگذاری صادرات و عناصر استراتژی بازاریابی صادرات) تقسیم بندی شده است. سه متغیر اول بر دو متغیر بعدی به طور مستقیم بر عملکرد صادراتی تاثیر گذار بوده اند.

## ۲- سوال تحقیق

آیا هرچه انعطاف پذیری صادرات در شرکتهای تولید کننده سنگهای تزئینی بالاتر باشد، سطح عملکرد صادرات بالاتر است؟ راهکارهای بهبود عملکرد صادرات شرکتهای تولید کننده سنگهای تزئینی کدامند؟

## ۳- فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی اول: انعطاف پذیری استراتژیک بر عملکرد صادرات اثر معناداری دارد.

فرضیه فرعی اول: تجربه صادرات بر عملکرد صادرات اثر معناداری دارد.

فرضیه فرعی دوم: نوع تصمیم گیری استراتژیک شرکت بر عملکرد صادرات اثر معناداری دارد.

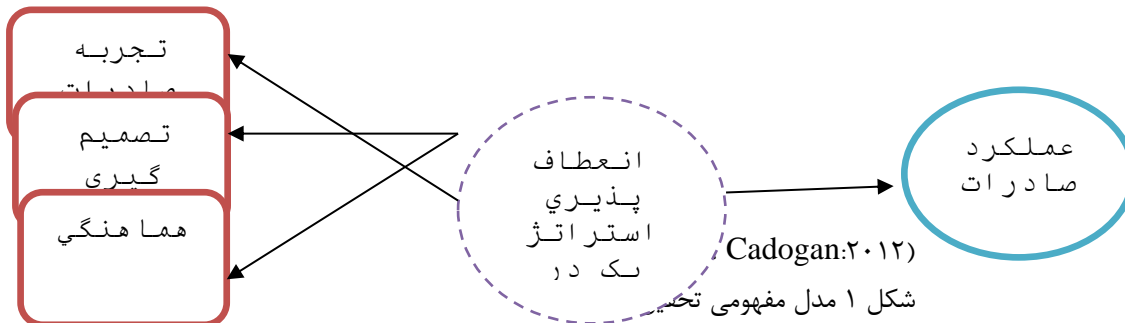
فرضیه فرعی سوم: هماهنگی استراتژیک بر عملکرد صادرات اثر معناداری دارد.

## ۴- مدل مفهومی تحقیق و روش تحقیق

متغیر مستقل شامل انعطاف پذیری استراتژیک که در ادبیات موضوع چنین تعریف شده است: توانایی شرکت برای انطباق و پاسخگویی به تغییرات محیطی. (Combe and Greenley, 2004, p. 1456) این متغیر توسط سه متغیر تجربه صادرات، تصمیم گیری و هماهنگی ارزیابی می شود.

یک متغیر وابسته که عملکرد صادرات است و از طریق معیارهای مالی و غیر مالی ارزیابی می شود و دیگر متغیر وابسته، متغیر توسعه بازار است که توسط بررسی سهم بازار ارزیابی می شود.

متغیر وابسته	متغیر مستقل	ابعاد متغیر مستقل
--------------	-------------	-------------------



شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق  
صنایع سنگ در استان اصفهان - شهرک صنعتی محمود آباد

صنعت سنگ ایران در ۱۰ ماهه امسال محصولات تولیدی خود را به بیش از ۶۰ کشور جهان صادر کرد.

در حالی که کشورهای غربی طی چند هفته اخیر تحریمهای خود را علیه ایران با هدف محدودسازی روابط اقتصادی کشورمان با سایر کشورها تشدید کرده‌اند، آمار نشان می‌دهد که صنعت سنگ ایران طی ۱۰ ماهه سال ۱۳۹۱ انواع محصولات تولیدی خود را به بیش از ۶۰ کشور جهان صادر کرده است.

بر این اساس در ۱۰ ماهه سال جاری ارزش صادرات انواع محصولات صنعت سنگ ایران شامل انواع سنگهای مرمر و تراورتن کار نشده، سنگهای تراش و ساختمان، خارا و رخام به حدود ۱۲۰ میلیون دلار رسید.



امسال بلاروس، مقدونیه، پاناما، چین، ژاپن، گرجستان، آذربایجان، آفریقای جنوبی، آلمان، اتریش، ارمنستان، اسپانیا، استرالیا، افغانستان، اکوادور، الجزایر، امارات، انگلستان، اندونزی، اوکراین، ایتالیا، برزیل، بلژیک، بلغارستان، بنگلادش، تاجیکستان، تایلند، تایوان، ترکمنستان، ترکیه، سوریه، کره جنوبی، جیبوتی، رومانی، سریلانکا، سنگاپور، سوئد، سوئیس، عراق، ارمنستان، عمان، عربستان، روسیه، فرانسه، فیلیپین، قبرس، قرقیزستان، قزاقستان، قطر، کانادا، کویت، لبنان، مالزی، مصر، مکزیک، مونته‌نگرو، نروژ، نیجریه، نیوزلند، هلند، هنگ‌کنگ، هند، ونزوئلا، ویتنام و یونان از جمله بازارهای صادراتی سنگ ایران بودند.

براساس بررسی‌های انجام شده ایران چهارمین تولیدکننده بزرگ سنگ در جهان محسوب می‌شود و کارشناسان اعتقاد دارند در صورت حمایت دولت و برنامه ریزی درست تولیدکنندگان سهم ایران از صادرات جهانی سنگ می‌تواند به رقم بسیار بیشتری از وضعیت کنونی برسد.

این در حالی است که سال گذشته وزارت صنایع و معادن وقت در مصوبه‌ای، بر صادرات سنگ‌های خام و فرآوری نشده تعرفه صادراتی ۷۰ درصدی وضع کرد که این اقدام به اعتراض شدید تولیدکنندگان سنگ کشور مواجه شده و عملاً باعث راکد شدن صادرات سنگ ایران شد.

وزارت صنایع و معادن وقت دلیل این اقدام خود را جلوگیری از خام‌فروشی و حفظ ارزش افزوده فرآوری این مواد در داخل کشور عنوان کردند. با این حال به دنبال تشدید اعتراض برخی از معدنکاران و صادرکنندگان سنگ، مجلس شورای اسلامی به این موضوع ورود کرده و در نهایت این مصوبه لغو شد، اما ظاهراً هنوز اثرات آن بر بازارهای صادراتی سنگ خام ایران باقی مانده است. ایران با وجود تولید ۱۲ درصد از سنگ تزئینی جهان، سهم بسیار ناچیزی در تامین سنگ فرآوری شده بازارهای جهانی دارد.

استان اصفهان از جمله مهمترین استانهای کشور در صنعت سنگ محسوب می‌شود. با توجه به منابع غنی سنگ به خصوص سنگهای تزئینی و نما، اغلب در زمینه سرمایه‌گذاری در راستای فرآوری انواع سنگهای تزئینی، ساختمانی و مواد کانی غیرفلزی استانی مستعد است. بیشتر معادن استان به سنگهای نما و تزئینی اختصاص دارد، به طوری که با داشتن حدود یک چهارم ذخایر سنگهای تزئینی کشور حائز رتبه اول در این زمینه است. تولیدات سنگ اصفهان ۵۰ درصد تولیدات کشور و سه درصد تولید جهانی را شامل می‌شود. از انواع معادن این استان می‌توان به سنگ گچ، سنگ آهک، سنگ چینی، فروسیلیس، فلدسپات، تالک، نمک و سنگ لاشه پالون اشاره کرد.

آخرین اطلاعات و آمار منتشر شده نشان می‌دهد که شرکتهای صنعتی ایران در حال حاضر بیش از ۱۰۰ پروژه را در خارج از ایران در دست اجرا داشته و این تعداد قرار است به ۴۰۰ پروژه هم افزایش پیدا کند.

وزارت صنعت معدن و تجارت هم اکنون با بیش از ۱۲۰ کشور جهان ارتباط صنعتی و معدنی داشته و مسئولیت کمیسیون مشترک ۱۴ کشور به این وزارتخانه واگذار شده که کلیه پروژه‌های این کشورها را مدیریت می‌کند. ایران در ۳۵ کشور مختلف جهان نیز دارای پایگاه تولیدی است.

صادرات کالاهای صنعتی و معدنی به ۱۵۹ کشور دنیا انجام شده که از این میان عراق، چین، امارات متحده عربی، هند و کره جنوبی از سهم بیشتری نسبت به سایر کشورها برخوردارند. در همین حال کالاهای صنعتی و معدنی و خدمات فنی - مهندسی صنعت ایران نیز با استقبال بسیاری از سوی کشورهای مستقل جهان مواجه شده است.

نیمی از تولیدکنندگان صنعت سنگ کشور در اصفهان حضور دارند و این تعداد بیش از نیمی از مصنوعات صنعت سنگ کشور را تولید می‌نمایند. جایگاه فعلی ایران در صادرات شایسته توانمندی و پتانسیل موجود نیست و باید نهایت تلاش و کوشش خود را در جهت بهبود این وضعیت انجام داد.

بیش از چهل هزار نفر در صنعت سنگ استان اصفهان مشغول به کار می‌باشند و باید ساز و کارهای لازم در جهت آموزش این افراد از طریق موسسه‌های آموزش عالی فراهم گردد.



### پایائی و روائی پرسشنامه:

پیش از اطمینان نهائی به ابزارهای اندازه‌گیری و بکارگیری آنها در مرحله اصلی جمع‌آوری داده‌ها، ضرورت دارد که پژوهشگر از طریق علمی، اطمینان نسبی لازم را نسبت به روا بودن بکارگیری ابزار مورد نظر و معتبر بودن آن پیدا کند.

### پایائی:

در این پژوهش برای تعیین پایائی از روش الفای کرونباخ استفاده می‌گردد. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند، بکار می‌رود. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سؤالیهای پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد. با استفاده از فرمول زیر مقدار ضرب الفای را محاسبه می‌کنیم:

$$r_{\alpha} = \frac{J}{J-1} \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^n s_j^2}{S^2} \right)$$

که در آن:

J= تعداد زیرمجموعه سؤالیهای پرسشنامه

S<sub>j</sub><sup>2</sup>= واریانس زیرآزمون J<sup>ام</sup>

S<sup>2</sup>= واریانس کل پرسشنامه

به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، روش الفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار spss ۱۹ استفاده می‌شود.

### جدول ۱- آلفای کرونباخ

تعداد پرسش‌ها	مقدار آلفای کرونباخ	
۳۰	۰,۸۴۵	بازاریابی و صادرات
۴	۰,۷۹۳	تجربه صادرات
۵	۰,۸۳۳	تصمیم‌گیری
۶	۰,۹۴۹	هماهنگی
۱۱	۰,۷۶۸	عملکرد صادرات

با توجه به جدول و اینکه مقدار آلفای کرونباخ برای پرسش‌های بازاریابی و صادرات بیشتر از ۰/۷ می‌باشد در نتیجه این پرسش‌ها پایا می‌باشند و نیز برای پرسش‌های تجربه صادرات، تصمیم‌گیری، هماهنگی، عملکرد صادرات و توسعه بازار صادرات مقدار آلفای کرونباخ بیشتر از ۰,۷ و در نتیجه این پرسشنامه پایا می‌باشد.

### روائی (اعتبار):

قابلیت اعتماد در یک آزمون می‌تواند از موقعیت به موقعیت دیگر و از گروهی به گروهی دیگر متفاوت باشد. یک آزمون باید پایا باشد تا بتواند روا باشد ولی رابطه معکوس بین این دو ضروری نیست (خاکی، ۱۳۷۹: ۲۴۵).



### جامعه و نمونه آماری

#### قلمروی مکانی تحقیق:

قلمروی مکانی این پژوهش شهرک صنعتی محمود آباد اصفهان می باشد.

#### جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق، مدیران صنایع تولید سنگهای تزئینی در شهرک صنعتی محمود آباد می‌باشند که نمونه آماری تحقیق، بخشی از جامعه فوق می‌باشد و بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه محاسبه و تعیین می‌شود. تعداد واحدهای تولیدی برابر ۱۹۰۰ واحد است و جامعه آماری ۱۹۰۰ نفر از مدیران ارشد این واحدها می‌باشد. حجم نمونه اساس فرمول نمونه گیری پس از محاسبه نمونه اولیه مقدار واریانس نمونه محاسبه شده و پس از آن نمونه بدست خواهد آمد.

#### نمونه آماری:

بدلیل نامحدود بودن جامعه آماری و عدم دسترسی به کل، تعداد محدودی از آحاد جامعه آماری را که بیانگر ویژگیهای اصلی آن جامعه باشد، به عنوان نمونه در نظر می‌گیریم.

#### تعیین حجم نمونه:

با توجه به این موضوع که جامعه آماری این تحقیق مدیران ارشد صنایع تولیدی در شهرک صنعتی محمود آباد می‌باشند لذا جامعه آماری محدود فرض می‌شود و بر طبق فرمول نمونه گیری از جامعه محدود، حجم نمونه حساب می‌گردد (سرمردود یگران، ۱۳۷۹: ۱۸۷). فرمول نمونه گیری از جامعه نامحدود به صورت زیر است:

$$n = \frac{NZ^2 \alpha/2 \sigma^2}{\varepsilon^2 (N-1) + Z^2 \alpha/2 \sigma^2}$$

که در آن

$$\sigma^2 = \text{واریانس نمونه}$$

Z: مقدار متغیر نرمال واحد، متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد، ( $Z_{\alpha/2} = 1.96$ )

$\varepsilon$ : مقدار اشتباه مجاز، ( $\varepsilon = 0.06$ )

N: حجم جامعه محدود

در یک نمونه پیش آزمون، واریانس نمونه برابر با ۰/۱۶ بدست آمده است.

بنابراین حجم نمونه مورد نیاز پژوهش عبارت است از:

$$n = \frac{1900 \times (1.96)^2 \times 0.16}{0.06^2 (1900-1) + (1.96)^2 \times 0.16} = 360$$

روش نمونه گیری مورد استفاده در این تحقیق، بصورت روش نمونه گیری تصادفی ساده از بین کلیه مدیران مربوطه بوده است.

#### تجزیه و تحلیل داده ها:

پژوهشگر برای پاسخگوئی به مساله تدوین شده و یا تصمیم گیری در مورد رد یا تائید فرضیه ای که صورت بندی کرده است، از روشهای مختلف تجزیه و تحلیل می‌تواند استفاده کند. روشهای مختلف تجزیه و تحلیل را می‌توان به ۳ نوع کلی که هر یک



دارای روشهای خاص خود هستند، تقسیم کرد. استفاده از هر یک از این انواع مشروط به شرایطی است که محقق باید آنها را با تحقیق خود مورد توجه قرار دهد.

#### ۵- یافته های تحقیق

##### بعد فرعی اول: تجربه صادرات

فرض صفر: متغیر تجربه صادرات در وضعیت خوبی قرار ندارد.  
فرض مقابل متغیر تجربه صادرات در وضعیت خوبی قرار دارد.

#### جدول ۲- آزمون یک نمونه مستقل

	مقدار آزمون = ۳					
	t	درجه آزادی	مقدار معناداری	میانگین تفاوتها	سطح اطمینان ۹۵٪	
					حد بالا	حد پایین
تجربه صادرات	۳/۹۹۷	۳۵۹	۰/۰۰۹	۰/۰۰۸۴	۰/۰۴۴۶	۰/۰۳۶۲

با توجه به اینکه مقدار معناداری کمتر از ۵ درصد است در نتیجه فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می‌شود به عبارتی متغیر تجربه صادرات در وضعیت خوبی قرار دارد.

##### بعد فرعی دوم: تصمیم گیری

فرض صفر: متغیر تصمیم گیری در وضعیت خوبی قرار ندارد.  
فرض مقابل متغیر تصمیم گیری در وضعیت خوبی قرار دارد.

#### جدول ۳- آزمون یک نمونه مستقل

	مقدار آزمون = ۳					
	t	درجه آزادی	مقدار معناداری	میانگین تفاوتها	سطح اطمینان ۹۵٪	
					حد بالا	حد پایین
تصمیم گیری	۴/۵۲۳	۳۵۹	۰/۰۰۰	۰/۰۴۰۵	۰/۱۰۳۶	۰/۰۶۳۱

با توجه به اینکه مقدار معناداری کمتر از ۵ درصد است در نتیجه فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می‌شود به عبارتی متغیر تصمیم گیری در وضعیت خوبی قرار دارد.

#### بخش سوم: آزمون همبستگی

فرض اصلی اول: بین انعطاف پذیری استراتژیک و عملکرد صادرات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.  
برای بررسی رابطه همبستگی بین انعطاف پذیری استراتژیک و عملکرد صادرات از آزمون همبستگی استفاده می‌شود.  
فرض صفر: بین انعطاف پذیری استراتژیک و عملکرد صادرات رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد.





فرض مقابل: بین انعطاف پذیری استراتژیک و عملکرد صادرات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۴- آزمون همبستگی

		انعطاف پذیری استراتژیک	عملکرد صادرات
انعطاف پذیری استراتژیک	ضریب همبستگی	۱	۰/۴۷۸**
	عدد معناداری	۰	۰/۰۰۰
	تعداد	۳۶۰	۳۶۰
عملکرد صادرات	ضریب همبستگی	۰/۴۷۸**	۱
	عدد معناداری	۰/۰۰۰	۰
	تعداد	۳۶۰	۳۶۰

باتوجه به جدول ۴-۱۱ و اینکه عدد معنا داری کمتر از ۵ درصد می باشد پس فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می شود. یعنی بین انعطاف پذیری استراتژیک و عملکرد صادرات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.  
فرض فرعی اول: بین تجربه صادرات و عملکرد صادرات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.  
برای بررسی رابطه همبستگی بین تجربه صادرات و عملکرد صادرات از آزمون همبستگی استفاده می‌شود.  
فرض صفر: بین تجربه صادرات و عملکرد صادرات رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد.  
فرض مقابل: بین تجربه صادرات و عملکرد صادرات مشتری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۵- آزمون همبستگی

		تجربه صادرات	عملکرد صادرات
تجربه صادرات	ضریب همبستگی	۱	۰/۵۱۳**
	عدد معناداری	۰	۰/۰۰۰
	تعداد	۳۶۰	۳۶۰
عملکرد صادرات	ضریب همبستگی	۰/۵۱۳**	۱
	عدد معناداری	۰/۰۰۰	۰
	تعداد	۳۶۰	۳۶۰

باتوجه به جدول ۴-۱۲ و اینکه عدد معناداری کمتر از ۵ درصد می باشد پس فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می شود. یعنی بین تجربه صادرات و عملکرد صادرات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.  
فرض فرعی دوم: بین نوع تصمیم گیری استراتژیک شرکت و عملکرد صادرات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.  
برای بررسی رابطه همبستگی بین نوع تصمیم گیری استراتژیک شرکت و عملکرد صادرات از آزمون همبستگی استفاده می‌شود.



فرض صفر: بین نوع تصمیم‌گیری استراتژیک شرکت و عملکرد صادرات رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد.  
فرض مقابل: بین نوع تصمیم‌گیری استراتژیک شرکت و عملکرد صادرات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۶- آزمون همبستگی

		تصمیم‌گیری استراتژیک	عملکرد صادرات
تصمیم‌گیری استراتژیک	ضریب همبستگی	۱	۰/۳۲۰**
	عدد معناداری	۰	۰/۰۰۰
	تعداد	۳۶۰	۳۶۰
عملکرد صادرات	ضریب همبستگی	۰/۳۲۰**	۱
	عدد معناداری	۰/۰۰۰	۰
	تعداد	۳۶۰	۳۶۰

باتوجه به جدول ۴-۱۳ و اینکه عدد معناداری کمتر از ۵ درصد می‌باشد پس فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می‌شود. یعنی بین نوع تصمیم‌گیری استراتژیک شرکت و عملکرد صادرات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.  
فرض فرعی سوم: بین هماهنگی استراتژیک فعالیت‌ها و عملکرد صادرات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.  
برای بررسی رابطه همبستگی بین هماهنگی استراتژیک فعالیت‌ها و عملکرد صادرات از آزمون همبستگی استفاده می‌شود.  
فرض صفر: بین هماهنگی استراتژیک فعالیت‌ها و عملکرد صادرات رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد.  
فرض مقابل: بین هماهنگی استراتژیک فعالیت‌ها و عملکرد صادرات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۷- آزمون همبستگی

		هماهنگی استراتژیک	عملکرد صادرات
هماهنگی استراتژیک	ضریب همبستگی	۱	۰/۲۹۲**
	عدد معناداری	۰	۰/۰۰۰
	تعداد	۳۶۰	۳۶۰
عملکرد صادرات	ضریب همبستگی	۰/۲۹۲**	۱
	عدد معناداری	۰/۰۰۰	۰
	تعداد	۳۶۰	۳۶۰

باتوجه به جدول ۴-۱۴ و اینکه عدد معناداری کمتر از ۵ درصد می‌باشد پس فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می‌شود. یعنی هماهنگی استراتژیک فعالیت‌ها و عملکرد صادرات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

#### بخش چهارم: آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اصلی اول: انعطاف‌پذیری استراتژیک بر عملکرد صادرات تأثیر دارد.



در همین راستا فرضیات آماری زیر شکل میگیرد.

فرض صفر: انعطاف پذیری استراتژیک بر عملکرد صادرات تأثیر ندارد.

فرض مقابل: انعطاف پذیری استراتژیک بر عملکرد صادرات تأثیر دارد.

برای آزمون این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده می شود.

جدول ۴-۱۹- جدول آنوا

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	عدد معناداری	
1	رگرسیون	35.317	1	35.317	122.796	.000a
	باقیمانده	102.963	358	.288		
	مجموع	138.280	359			

جدول ضرایب

مدل	ضرایب استاندارد نشده	ضریب استاندارد		t	عدد معناداری
		خطای استاندارد	بتا		
1	مقدار ثابت	1.273	.136	9.329	.000
	انعطاف پذیری استراتژیک	.509	.046	11.081	.000

همانطور که مشاهده می شود عدد معناداری کمتر از ۵ درصد میباشد در نتیجه فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می شود. یعنی

انعطاف پذیری استراتژیک بر عملکرد صادرات تأثیر دارد.

فرضیه فرعی اول: تجربه صادرات بر عملکرد صادرات تأثیر دارد.

فرض صفر: تجربه صادرات بر عملکرد صادرات تأثیر ندارد.

فرض مقابل: تجربه صادرات بر عملکرد صادرات تأثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم: نوع تصمیم گیری استراتژیک بر عملکرد صادرات تأثیر دارد.

فرض صفر: نوع تصمیم گیری استراتژیک بر عملکرد صادرات تأثیر ندارد.

فرض مقابل: نوع تصمیم گیری استراتژیک بر عملکرد صادرات تأثیر دارد.

فرضیه فرعی سوم: هماهنگی استراتژیک فعالیتها بر عملکرد صادرات تأثیر دارد.

فرض صفر: هماهنگی استراتژیک فعالیتها بر عملکرد صادرات تأثیر ندارد.

فرض مقابل: هماهنگی استراتژیک فعالیتها بر عملکرد صادرات تأثیر دارد.

برای آزمون فرضیات فرعی تحقیق از مدل رگرسیون چندگانه و روش اینتر برای ورود متغیرها استفاده میکنیم.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------



1	.551a	.303	.297	.52025
---	-------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), hamahangi, tajrobesaderat, tasmingiri

در این جدول مشاهده میشود که خطای استاندارد برآورد شده برابر ۰,۵۲۰۲۵ میباشد. ضریب تعیین مدل رگرسیون برابر ۰,۳۰۳ میباشد که نشان دهنده این است که ۳۰ درصد تغییرات عملکرد صادرات توسط این ۳ متغیر بدست می‌آید.

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	41.926	3	13.975	51.635	.000a
Residual	96.354	356	.271		
Total	138.280	359			

a. Predictors: (Constant), hamahangi, tajrobesaderat, tasmingiri

b. Dependent Variable: amalkardes

تغییرات مربوط به مدل در جدول آنوا با عبارت Regression نشان داده شده است. مجموع مربعات مدل برابر ۴۱,۹۶ است و تغییرات مربوط به عامل خطا با عبارت Residual (باقیمانده) نشان داده شده است. و مجموع مربعات خطا برابر ۹۶,۳۵۴ است. تغییرات کل مدل با Total نشان داده شده است. مجموع مربعات کل برابر ۱۳۸,۲۶۰ میباشد. اگر در رگرسیون نتوان تغییرات متغیر وابسته را به مستقل نسبت داد آنگاه وجود رابطه خطی بین دو متغیر مردود است. به طور کلی از این جدول می‌توان برای آزمون اینکه مدل خطی است یا نه استفاده کرد. خروجی این جدول در قسمت Sig نشان میدهد که عدد معناداری برابر ۰,۰۰۰ میباشد. عبارتی شواهد کافی دال بر وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته وجود دارد و میتوان از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده کرد.

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.269	.133		9.516	.000
تجربه صادرات	.319	.034	.448	9.469	.000
تصمیم‌گیری	.072	.047	.089	1.534	.026
هماهنگی	.114	.047	.137	2.423	.016

a. Dependent Variable: amalkardes

خروجی جدول نشان میدهد که عدد معناداری مربوط به تاثیر تجربه صادرات زیر ۵ درصد و برابر صفر است. در نتیجه فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می‌شود. یعنی تجربه صادرات بر عملکرد صادرات تأثیر دارد. عدد معناداری مربوط به تاثیر تصمیم‌گیری بر عملکرد صادرات نیز برابر ۰,۲۶ و زیر ۵ درصد است. در نتیجه فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می‌شود. یعنی نوع تصمیم‌گیری استراتژیک بر عملکرد صادرات تأثیر دارد.



در آخر عدد معناداری ضریب رگرسیون متغیر هماهنگی برابر ۰,۰۱۶ و زیر ۵ درصد است در نتیجه فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می‌شود. یعنی هماهنگی استراتژیک فعالیت‌ها بر عملکرد صادرات تأثیر دارد.

از ضرایب بتای استاندارد برای تعیین میزان اهمیت متغیرهای مستقل استفاده میشود. این ضرایب نشان میدهد که تجربه صادرات با مقدار ۰,۴۴۸ بیشترین اهمیت را دارد. پس از آن هماهنگی با مقدار ۰,۱۳۷ و در آخر تصمیم‌گیری با مقدار ۰,۰۸۹ در رده بعدی اهمیت قرار دارند.

فرمول رگرسیون مدل برابر مقدار زیر است:

$$\text{عملکرد صادرات} = 1.269 + 0.319 * \text{تجربه صادرات} + 0.72 * \text{تصمیم‌گیری} + 0.114 * \text{هماهنگی}$$

### پیشنهادهای کاربردی

پیشنهاد میشود به سلیقه و ذائقه مصرف‌کننده بازار مقصد و اعمال آن در کیفیت محصولات توجه شود که این امر باعث افزایش صادرات خواهد شد.

به منظور توسعه صادرات پیشنهاد میگردد سازمانها و مدیران آن صبور باشند تا در این امر صاحب تجربه شوند. بهبود عملکرد صادرات منوط به تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مدیران در امر صادرات است. لذا به مدیران پیشنهاد میشود نسبت به تصمیمات در مورد آمیخته بازاریابی در حوزه صادرات تأمل بیشتری نمایند و بازارهای هدف را بیشتر و بهتر بررسی کنند. شرکتهای می‌توانند عوامل ارتباطی همچون تعاملات شخصی و ارتباطات با توزیع‌کنندگان خارجی و حفظ روابط مثبت با این توزیع‌کنندگان توجه بیشتری مبذول دارند.

برنامه‌های دانش‌محور می‌تواند بخش مهمی از سیاست‌های صادراتی دولت را تشکیل دهند. بهتر است که سازمانهای حمایت‌کننده از صادرات تهیه و تدارک اطلاعات درباره بازارهای صادراتی را در اولویت کار خود قرار دهند.

با توجه به اینکه هر یک از صادرکنندگان مستقل از هم حرکت می‌کنند و اگر مراحل اجرایی صادرات به تصویر کشیده شود، مشاهده خواهد شد که چه نیرو و سرمایه‌های کلانی در عرض یکدیگر در جریان است و به هدر می‌رود. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که صادرکنندگان با کمک سازمانهای دولتی (مانند مرکز توسعه صادرات) اقدام به تشکیل کمیته یا اتحادیه جهت انجام تحقیقات بازاریابی و مبادلات اطلاعات بنمایند.

همچنین به مدیران توصیه میشود که در برنامه ریزی استراتژیک خود گزینه‌های محیطی را در نظر گیرند تا بتوانند نسبت به تغییرات محیطی واکنش دهند.

### ۵-۵ محدودیتهای تحقیق

در انجام این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بودیم که این محدودیت‌ها باید در تعمیم نتایج این پژوهش مد نظر قرار گیرند. در زیر به چند مورد از این محدودیت‌ها اشاره می‌کنیم.

۱- پژوهش حاضر در بین شرکتهای صادرکننده سنگ تزئینی صورت گرفته است و لذا تعمیم نتایج آن به سایر جوامع مستلزم انجام پژوهش‌های دیگری می‌باشد.

۲- ممکن است هنگام پاسخ دادن به پرسش‌ها عواملی مانند محافظه‌کاری، عدم دقت و صراحت و... بر نحوه پاسخ‌گویی تأثیر گذاشته باشد. بنابراین در تعمیم یافته‌ها باید همه این عوامل را در نظر گرفت.

۳- احتمال خطای تمایل به مرکز نیز می‌تواند بر روی نتایج به دست آمده از تحقیق تأثیر منفی بگذارد.



- ۴- نبود پرسشنامه استاندارد در زمینه تحقیق مورد نظر نیز می‌تواند از محدودیت‌های این پژوهش به شمار آید.
- ۵- محدودیت زمانی پژوهشگر برای انجام تحقیقات بیشتر در زمینه ادبیات موضوعی
- ۶- محدودیت مهارت پژوهشگر در مورد اینکه این کار اولین کار پژوهشی ایشان بوده و قطعاً از کاستی‌هایی برخوردار است.

#### فهرست منابع

- ۱- اسماعیل پور، حسن (۱۳۸۲). مدیریت بازاریابی بین‌الملل. چاپ سوم، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- ۲- کفاش پور، آذر (۱۳۷۸). بازاریابی بین‌الملل چاپ اول، مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
- ۳- زربیاف، مهدی، و حسینی کیا، سیدتقی (۱۳۸۲). مدیریت بازاریابی جهانی چاپ دوم، تهران: انتشارات گسترش علوم پایه  
Akyol, A. and Akehurst, G. (2003), "An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation", *European Business Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 5-19.
1. Amine, L. (1999), "Export performance and export policy: evidence from the U.K. clothing industry," *Journal of the Operational Research Society*, 30(8):747-754.
2. Aaker, D.A. (2001), *Strategic Market Management*, Wiley, New York, NY.
3. Airaksinen, T. (2002), "Export performance of the firms in the Finnish engineering industry," *Helsinki School of Economics, Working Paper F-37 (August)*. Christensen, C.H., da Rocha, A. &
4. Al-Mandheri, A., Al-Oufi, H. & Omezzine A. (2007), "Determinants of Fish Export Performance in Oman: A Firm-Level Analysis," *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 19(2/3): 9-25 Brouthers, K.D.,
5. Brouthers, L.E. and Werner, S. (2008), "Real options, international entry mode choice and performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 5, pp. 936-960.
6. Burton, F.N. & Schlegelmilch, B.B. (2007), "Profile analysis of non-exporters versus exporters grouped by export involvement," *International Management Review*, 27(1): 38-49.
7. Bilkey, W.J. (2002), "Variables associated with export profitability," *Journal of International Business Studies*, 13 (Fall): 39-55. Moser, R., & Topritzhofer, E. (1999), *Exploratorische LOGIT- und PROBIT Analysen zur empirischen Identifikation von Determinanten der Exporttätigkeit von Unternehmen*, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 49(10):873-90.
8. Cavusgil, S.T., & Zou, S. (1994), "Marketing strategy performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures," *Journal of Marketing*, 58:1-21. Cooper, R.G. &



9. Ghauri PN, Lutz CH, & Tesform, G (2003). Using business networks to solve export marketing problems of small and medium-sized manufacturing firms from developing countries. *Euro. J. Mark.* 37(5/6): 728-752.
10. Harris, L.C. and Ogbonna, E. (1999), "Developing a market-oriented culture: a critical evaluation", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 2, pp. 177-196.
11. Johnson, J.L., Lee, R.P-W., Saini, A. and Grohmann, B. (2003), "Market-focused strategic. flexibility: conceptual advances and an integrative model", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 1, pp. 74-89.
12. Katsikeas, C.S., Leonidou, L. and Morgan, N.A. (2000), "Firm-level export performance. Assessment: review, evaluation, and development," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 4, pp. 493-511.
13. Matanda MJ & Freeman S (2009). Effect of perceived environmental uncertainty on exporter–importer interorganisational relationships and export performance improvement. *Int. Bus. Rev.* 18: 89-107.
14. Lee J, & Habte-Giorgis, B (2004). Empirical approach to the sequential relationships between firm strategy, export activity, and performance in U.S. manufacturing firms. *Int. Bus. Rev.* 13: 101-129.
15. Matanda MJ & Freeman S (2009). Effect of perceived environmental uncertainty on exporter–importer interorganisational relationships and export performance improvement. *Int. Bus. Rev.* 18: 89-107.
16. Okumus F (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Manage. Decis.* 41(9): 871-882. Schaap JI. (2006). toward strategy implementation success: An empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry. *UNLV Game. Res. Rev.* J.10: 13-37.
17. Papadopoulos N, & Martin Martin O (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *Int. Bus. Rev.* 19: 388-406.
18. Reid, S. (2002), "The impact of size on export behavior of small firms," in M.R Czinkota & G. Tesar (eds.), *Export management: an international context*, pp. 17-38, New York: Praeger Publishers.
19. Styles C, Patterson PG, & Ahmed F (2008). A relational model of export performance. *J. Int. Bus. Stud.* 39: 890- 900
20. Singh DA (2009). Export performance of emerging market firms. *Int. Bus. Rev.* 18: 321-330
21. Sundqvist, S., Puumalainen, K., Salminen, R.T. and Cadogan, J.W. (2000) "The interaction between market orientation, industry environment, and business success: evidence from an exporting context", *Australasian Journal of Marketing*, Vol. 8, No. 1, pp. 55-69.
22. Velliquette A. & Garretson JA (2002). The strategic implementation process evoking strategic consensus through communication. *J. Bus. Res.* 55: 301-310.

23. Yaprak, A. (2005), "An empirical study of the differences between small exporting and non-exporting US Firms," *International Marketing Review*, 2 (summer): 72-83.
24. Zou, S. and Stan, S. (2008), "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 2007", *International Marketing Review*, Vol. 15, No. 5, pp. 333-356.