

## بررسی رابطه راهبردهای بازار - محصول و عملکرد صادرکنندگان ایرانی

دکتر حسین رحمان سرشت

عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی

دکتر ناصر صنوبر

دوره‌ی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

### چکیده<sup>۱</sup>

پای نهادن به عرصه تجارت و رقابت با دیگر کشورها در دستیابی به سهم بیشتری از بازارهای بین‌المللی، مستلزم تحولات بنیادین در مدیریت بنگاه‌های اقتصادی است. بدون شک تعامل بین مدیریت بنگاه‌های اقتصادی و محیط رقابتی بازارهای جهانی، رشد و بالندگی نهاد مدیریت رادر پی خواهد داشت و از این منظر نیز صادرات، موتور محرکه‌ی بنگاه‌های اقتصادی برای ورود آنها به عرصه‌ی رقابت بین‌المللی و در نتیجه، بهبود و ارتقاء مدیریت در آنها محسوب می‌شود.

دو عامل مهم دولت و استراتژی‌های بنگاه‌ها، ارکان اساسی توفیق در بازارهای جهانی

---

۱ - این مقاله از رساله دکتری نویسنده در رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی استخراج شده است.

است و در این میان، بخش عمده‌ی پژوهشهای اخیر در کشور، متوجه نقش دولت و وظایف آن در قبال بستر سازی برای تحقق هدف‌های مربوط به تجارت خارجی بوده است و نقش و وظایف بنگاه‌ها، اگر چه مورد عنایت قرار گرفته ولی مستلزم کنکاش و توجه بیشتری است. پژوهش حاضر، این موضوع را به عنوان چالش اساسی خود انتخاب کرده و سعی دارد رابطه‌ی بین راهبردهای بنگاه‌ها و صادرات آنها را مورد مطالعه قرار دهد. نتایج تحقق حاکی از وجود نوعی رابطه‌ی قوی بین نوع راهبرد و عملکرد است و با استفاده از مدل‌های مدیریت راهبردی می‌توان توجیه مناسبی برای روند کاهشی صادرات کشور در فاصله سال‌های ۱۳۷۳ تا ۱۳۷۷ ارائه داد.

#### مقدمه :

در فاصله‌ی سال‌های ۱۳۷۳ تا ۱۳۷۸، صادرات غیر نفتی کشور از روند نزولی برخوردار بوده است. در حالی که در همین فاصله‌ی زمانی، صادرکنندگانی هر چند معدود، توانسته‌اند نه تنها بر روند مزبور فائق آیند بلکه رشد در فروش را نیز تجربه کنند. تحقیقات متعددی که در سال‌های اخیر در این زمینه انجام شده است، عمدتاً رفتار مجموع صادرات را مورد توجه قرار داده و توانسته‌اند نقش مولفه‌های کلان محیطی نظیر نرخ ارز، تغییر در مقررات و قوانین، تعرفه‌ها و نظایر آن را شناسایی کنند. با این حال به کمک این مدل‌ها نمی‌توان رفتار آن دسته از صادرکنندگانی که توانسته‌اند در همان فضای مشابه، محیطی برخلاف جهت عمومی حرکت کنند، توجیه کند.

ثئوریهای مدیریت راهبردی، تحقق صادرات پایدار را در گرو تعامل سه مؤلفه دولت، به عنوان مسئول بستر سازی کلان، فضای مناسب کسب و کار، عملیات و راهبردهای بنگاه‌ها می‌داند و پژوهش حاضر در نظر دارد با این مدل رفتار صادرکنندگان را مورد بررسی قرار دهد و سعی دارد به این سؤال اساسی پاسخ دهد که "آیا بین راهبردهای بازار / محصول صادرکنندگان ایرانی و صادرات آنها رابطه وجود دارد؟"

به طور کلی راهبرد صادرات، در میان سه راهبرد اصلی توسعه، ثبات و حذف، جزو

راهبردهای توسعه محسوب می شود که ممکن است به صورت توسعه متمرکز یا توسعه از طریق متنوع سازی در بازار / محصول به اجرا درآید و متنوع سازی نیز می تواند به صورت مرتبط یا نامرتب انجام شود.

براین اساس صادرکنندگان ایرانی را نیز می توان از نظر راهبرد بازار / محصول به چهار گروه طبقه بندی کرد:

۱ - صادرکنندگانی که راهبرد تمرکز در یک محصول و تمرکز در یک بازار جغرافیایی را انتخاب کرده اند ؛

۲ - صادرکنندگانی که راهبرد تمرکز در یک محصول و تنوع در بازار جغرافیایی را انتخاب کرده اند ؛

۳ - صادرکنندگانی که راهبرد تنوع در محصول و تمرکز در یک بازار جغرافیایی را انتخاب کرده اند ؛ و

۴ - صادرکنندگانی که راهبرد تنوع در محصول و تنوع در بازار جغرافیایی را انتخاب کرده اند ؛

شکل شماره ۱، دسته بندی بنگاهها را بر مبنای راهبردهای - بازار - محصول نشان می دهد:

شکل شماره ۱: دسته بندی بنگاهها بر مبنای راهبرد بازار - محصول

بازار

	تمرکز	تنوع	
تمرکز	۱	۲	
محصول	۳	۴	
تنوع			

در مورد آن دسته از صادرکنندگانی که راهبرد تنوع در محصول را برگزیده باشند، طبقه بندی مجدد در مورد مرتبط یا نامرتبط بودن تنوع مطرح می‌شود و در بُعد اجرای راهبرد، مقوله کارایی در استفاده از منابع داخلی نیز مطرح خواهد بود. راهبرد صادرکنندگان ایرانی کدام است و آیا بین راهبرد آنها و رفتار صادرات رابطه وجود دارد؟

### پیشینه تحقیق

پنروس (Penrose: ۱۹۵۲) را اولین صاحب‌نظری می‌دانند که به استراتژی بنگاه به عنوان یک متغیر مهم توجیه‌کننده عملکرد اشاره می‌کند. وی در دو مقاله تحت عناوین "تحلیل بیولوژیکی بنگاه" در سال ۱۹۵۲ و "تئوری رشد بنگاه" در سال ۱۹۵۹ این فرضیه را که صرف داده‌های سخت توجیه‌کننده رفتار متغیرهای خروجی بنگاه باشد، زیر سؤال برد.

جیمز برایان کوین (Quinn: ۱۹۷۷) نشان داد که بُعد نرم سازمان و در راس آن راهبرد، بهتر از بُعد سخت سازمان می‌تواند رفتار متغیرهای مربوط به عملکرد را توجیه کند.

تیس (Tece: ۱۹۷۸)، در حمایت از نظریه پنروس و کوین نشان داد که رفتار بسیاری از متغیرهای بنگاه از جمله ثبات و رشد در فروش تابع راهبرد است.

در سال ۱۹۹۰ Prahalad و Hamel طی تحقیق جامعی اثبات کردند تحت شرایط یکسان محیطی، آن دسته از بنگاه‌هایی که راهبرد مناسب انتخاب می‌کنند، توانایی بیشتری در مدیریت مولفه‌های محیطی داشته و شاخص‌های بهتری از عملکرد را بر جای می‌گذارد.

در پژوهش آنها نشان داده شده است که نوع صنعت و ماهیت بازار رابطه‌ی بین راهبرد و رفتار فروش را تحت تاثیر قرار نمی‌دهد.

روملت (Rumlet: ۱۹۸۲) بنگاه‌ها را از نظر نوع و قلمرو فعالیت به چهار دسته تک

محصولی، تک محصولی و تنوع اندک، تنوع مرتبط و تنوع غیر مرتبط طبقه بندی کرد و نشان داد که بین رفتار فروش و شاخص‌های هر شرکت و راهبرد آنها رابطه‌ی قوی وجود دارد. وی تایید کرد شرکت‌هایی که تنوع محدود حول یک محصول دارند، عملکردی به مراتب بهتر از سایر شرکت‌ها از خود نشان می‌دهند.

پورتر (Porter : ۱۹۸۵)، با افزودن بُعد بازار به مدل روملت و ارائه‌ی چهار دسته راهبرد مبتنی بر بازار و محصول، نشان داد که در شرایط با ثبات محیطی، نوع راهبرد توجیه‌کننده عملکرد نیست بلکه اجرای درست آن اهمیت بیشتری دارد. با این حال وی نسبت به تسری نتایج مدل خود به شرایط متلاطم محیطی هشدار داد.

کلریداس و لث (Clerides and Wagner : ۱۹۹۶) نشان دادند که هر نوع راهبردی بایستی حول مرکز ثقل سازمان باشد و اگر بنگاه فاقد مهارت‌های کافی در بازاریابی، تحقیق و توسعه و نوآوری در محصول باشد، انتخاب راهبرد تنوع نامرتبط بسیار مخرب خواهد بود.

برنارد و واگنر (Bernard and Wagner : ۱۹۹۸) تنوع‌سازی مرتبط را برای محیط ناآرام توصیه می‌کنند. و تنوع‌سازی به ویژه از نوع غیر مرتبط را جز در موارد معدود توصیه نمی‌کنند.

آنسوف (Ansoff : ۱۹۸۹) دشوارترین راهبردها را ورود به بازارهای جدید و ناشناخته می‌داند و برای انتخاب این راهبرد ملاحظات متعددی بر می‌شمارد.

پورتر (Porter : ۱۹۹۵) در مدل جامع خود نشان داد صادرات پایدار تابع سه عامل دولت، بازار و راهبرد بنگاهها است و مزیت رقابتی کشورها را باید در تعامل سازنده این سه عامل جستجو نمود.

در سال‌های اخیر بارنی (Bareny : ۱۹۹۱ و ۱۹۵)، فاس (Foss : ۱۹۹۵)، دانکرز (Donkers : ۲۰۰۱)، هرمالین و کتز (Hermalin and Kats : ۱۹۹۶)، آندرسن و پالما (Anderson and Palman : ۱۹۹۸)، چایلد و فالکنر (Child and Falkner : ۱۹۹۹)، نیز در این زمینه پژوهش‌هایی انجام دادند. این محققین آثار تفاوت در نوع صنعت بر نتایج

هر راهبرد، شدت تنوع و نحوه اجرای راهبرد را به مدل افزودند.

هرمالین و کتز (۱۹۹۶: Hermalin and Katz)، انتخاب تنوع بیش از حد در محصول و بازار را "بسیار مخرب" توصیف کردند.

آنها با استفاده از مدل‌های اقتصاد سنجی نشان دادند که تمرکز به تخصص بنگاه می‌افزاید ولی آن را در برابر فشار محیطی آسیب‌پذیر می‌کند و برعکس، تنوع نیز اگر چه از فشار محیط می‌کاهد ولی آثار مثبت تمرکز را تحت الشعاع قرار می‌دهد. آنها برای تنوع محصول، حد معینی را توصیه کردند.

آندرسن و پالما (۱۹۹۸: Anderson and Palma)، مدل هرمالین و کتز را با افزودن تنوع در بازار تکمیل کردند و برای تنوع در محصول / بازار نیز حدی قائل شدند.

چایلد و فالکنر (۱۹۹۹: Child and Faulkner) موضوع شراکت راهبردی را به مدل اضافه کردند. این دو نشان دادند تنها بنگاه‌هایی قادرند تنوع زیاد در محصول و بازار را اداره کنند که تخصص زیادی در انجام شراکت‌های راهبردی داشته باشند.

در ایران، بخش عمده تحقیقات انجام شده حول محورهای توصیفی نظیر اهمیت و آثار صادرات بر متغیرهای اقتصادی، آثار متغیرهای کلان نظیر نرخ ارز، نرخ‌های تعرفه، مقررات و قوانین بر صادرات و یا حول متغیرهای میانی موثر بر صادرات نظیر اهمیت شناخت بازار و بازاریابی، تبلیغات، بسته بندی و کیفیت متمرکز بوده است. به ویژه نگرش کلان به موضوع علاقمندان بیشتری داشته است.

به عنوان مثال برادران شرکا و صفری (۱۳۷۷) با استفاده از مدل علیت گرانجر نشان دادند رشد اقتصادی در ایران از رشد صادرات تاثیر می‌پذیرد.

ایمانی راد (۱۳۷۸) به این نتیجه رسید که در ایران، صادرات رابطه‌ی مثبت قوی با رشد تولید، اشتغال و درآمدهای دولت دارد.

کازرونی (۱۳۷۹) نشان داد نرخ ارز بر صادرات غیر نفتی کشور اثر زیادی دارد و هر چه نرخ رسمی از نرخ آزاد فاصله می‌گیرد، صادرات کاهش می‌یابد.

فتحی (۱۳۷۷) با استفاده از سیستم معادلات ساختاری نشان داد صادرات صنعتی

کشور نسبت به تغییرات نرخ ارز به شدت کشش پذیر است .

کازرونی و دیزجی (۱۳۷۸) نشان دادند عدم اطمینان نرخ ارز بر صادرات اقلام عمده صنعتی تاثیر منفی دارد و این در کلیه گروههای صنعت مشهود است .

تحقیقاتی نیز در مورد رابطه صادرات بنگاه‌ها با متغیرهایی همچون بازاریابی، کیفیت، بسته بندی و نظایر آن انجام شده است .

از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به رنجبریان (۱۳۷۷)، شمسائی (۱۳۷۸) و رضازاده (۱۳۷۹) اشاره کرد. رضازاده (۱۳۷۹) در جامع‌ترین کار از این گروه نشان داد که روش‌های بازاریابی اغلب صادرکنندگان ایرانی نادرست بوده و اصول بدهی مربوط به فرآیند شناخت بازار در ایران رعایت نمی‌شود.

در مورد رابطه راهبرد بازار / محصول و صادرات در ایران تحقیقات اندکی انجام شده است و همه آنها نیز پیرامون متغیرهای کلان انجام شده و به حوزه بنگاه وارد نشده است. قره‌باغیان (۱۳۷۱) با استفاده از تکنیک تجزیه چنی، داده‌های مربوط به سال‌های ۱۳۴۰-۵۰ را بررسی کرده و نشان داد که هر چه اقلام صادراتی متنوع باشد، ضریب کشش‌پذیری صادرات نسبت به تغییرات نرخ ارز کاهش می‌یابد.

کاووسی (۱۹۸۶) دامنه‌ی زمانی را به سال‌های ۵۷-۱۳۴۲ بسط داد و صمدی (۱۳۷۷)، قلمرو زمانی همان پژوهش را به سال‌های ۷۲-۱۳۴۲ افزایش دادند و بین رشد صادرات و رشد تولید ناخالص ملی رابطه معنی‌داری مشاهده نکردند.

به طور خلاصه می‌توان گفت اگر چه بررسی رابطه راهبردهای بازار / محصول با عملکرد متغیرهای خروجی بنگاه در سطح جهان از دیرباز مورد توجه قرار گرفته ولی در ایران نگرش کلان به موضوع علاقمندان بیشتری داشته و کار پژوهشی مشابهی که هدف آن شناخت راهبرد بازار / محصول بنگاه‌ها و تحلیل رابطه آن با رفتار صادرات باشد، گزارش نشده است .



## توسعه مدل

در این پژوهش متغیرهای راهبرد بازار - محصول، شدت تنوع بازار - محصول و نوع تنوع به عنوان متغیرهای مستقل، کارایی تکنولوژیک، کارایی مدیریت و مقیاس به عنوان متغیرهای تعدیل‌گر و حجم صادرات و نرخ رشد صادرات بنگاه‌ها به عنوان متغیرهای وابسته لحاظ شده و دو فرضیه اصلی به همراه بیست فرضیه فرعی با استفاده از روش آنالیز واریانس مورد مطالعه قرار گرفته است.

فرضیه‌های اصلی تحقیق عبارتند از:

۱ - گروه صادرکنندگان دارای راهبرد تنوع مرتبط و محدود محصول / بازار حجم صادرات و نرخ رشد صادرات بیشتری در مقایسه با دیگر گروه‌های صادرکنندگان دارند؛

۲ - گروه صادرکنندگان دارای کارایی زیاد، در زمینه‌ی صادرات عملکرد بهتری در مقایسه با گروه صادرکنندگان با کارایی کم دارند.

نمونه آماری پژوهش از میان صادرکنندگان غیردولتی که در هر یک از سال‌های ۱۳۷۳ تا ۱۳۷۷ حداقل معادل ۱۰٫۰۰۰ دلار صادرات داشته و حداقل سه سال از پنج سال از یک راهبرد پیروی کرده باشند، انتخاب شد.

تعداد کل صادرکنندگان در فاصله سال‌های مزبور ۲۴۰۰۰ مورد برآورد می‌شود که از این تعداد ۶۲۰۰ مورد فقط یک بار صادرات داشته‌اند. همچنین تعداد ۷۲۰۰ مورد یا حداقل در یک سال صادرات نداشته و یا دولتی بوده‌اند و از مابقی ۵۹۰۰ مورد نیز حداقل در یک سال کمتر از ۱۰٫۰۰۰ دلار صادر داشته‌اند. بنابراین، جامعه آماری پژوهش ۴۷۰۰ صادرکننده را شامل می‌شد و از این تعداد با استفاده از رابطه کوکران تعداد ۴۰۰ صادرکننده به عنوان نمونه انتخاب شده و مورد مطالعه قرار گرفتند.

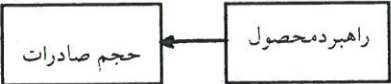
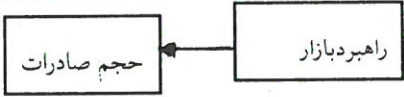

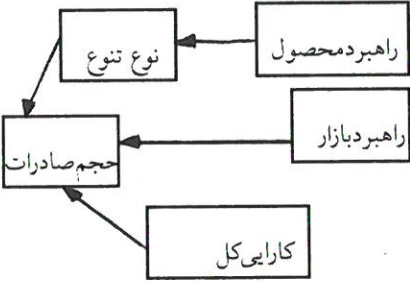
داده‌های مورد نیاز پژوهش از منابع دست اول و پرسشنامه جمع‌آوری شده و با توجه به ماهیت پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش آنالیز واریانس و با استفاده از نرم افزارهای SPSS و DEAP انجام گرفته است. با توجه به پیش فرض‌های مدل‌های آنالیز



واریانس، ضروری بود قبل از شروع به تجزیه و تحلیل، ماهیت متغیرها و روابط بین آنها بررسی شود، بنابراین قبل از تجزیه و تحلیل مراحل زیر صورت گرفته است:

- ۱ - شناسایی و دسته بندی متغیرها از نظر مقیاس و طیف؛
  - ۲ - آزمون شناخت نوع توزیع متغیرها؛
  - ۳ - بررسی استقلال دو به دو متغیرها (با استفاده از آزمون  $X^2$ )؛
  - ۴ - آزمون همگونی واریانس؛
  - ۵ - آزمون‌های پایایی و همقواری.
- براساس یافته‌های مراحل فوق، از آزمون‌های آماری زیر برای بررسی فرضیه‌ها استفاده شده است :

- ۱ - آزمون مک نمار برای متغیرهای اسمی و دو ارزشی وابسته؛
  - ۲ - آزمون  $X^2$  برای متغیرهای اسمی دو ارزشی مستقل؛
  - ۳ - آزمون ویلکاکسون برای متغیرهای رتبه‌ای وابسته؛
  - ۴ - آزمون کروسکال والیس برای متغیرهای رتبه‌ای مستقل؛
  - ۵ - آزمون F (تحلیل واریانس یک طرفه) برای فرضیه‌هایی که یکی از متغیرهای آن فاصله‌ای بوده و واریانس در گروه‌ها همگون است .
  - ۶ - استفاده از آزمون کروسکال والیس به جای آزمون F برای شرایط عدم همگونی واریانس‌ها (ابتدا متغیر فاصله‌ای به متغیر رتبه‌ای تبدیل شده است).
- شکل ۲ مدل تجزیه و تحلیل داده‌ها را نشان می‌دهد.

<table border="1"> <tr> <td><math>N</math></td> <td><math>I</math></td> <td><math>P \diagup M</math></td> </tr> <tr> <td><math>G3</math></td> <td><math>G1</math></td> <td><math>I</math></td> </tr> <tr> <td><math>G4</math></td> <td><math>G2</math></td> <td><math>N</math></td> </tr> </table>	$N$	$I$	$P \diagup M$	$G3$	$G1$	$I$	$G4$	$G2$	$N$	<p>مرحله ۱</p> <p>تقسیم‌بندی صادرکنندگان بر مبنای راهبرد بازار / محصول</p>
$N$	$I$	$P \diagup M$								
$G3$	$G1$	$I$								
$G4$	$G2$	$N$								
	<p>مرحله ۲</p> <p>بررسی رابطه راهبرد محصول و حجم صادرات</p>									
	<p>مرحله ۳</p> <p>بررسی رابطه راهبرد بازار و حجم صادرات</p>									
	<p>مرحله ۴</p> <p>بررسی رابطه نوع تنوع محصول با حجم صادرات</p>									
	<p>مرحله ۵</p> <p>بررسی روابط راهبرد محصول با حجم صادرات با افزودن متغیر کارایی کل</p>									
<p>استنباط نهایی</p>	<p>مرحله ۶</p> <p>تکرار مراحل ۲ تا ۵ بر روی متغیر نرخ رشد صادرات</p>									
<p>استنباط نهایی</p>	<p>مرحله ۷</p> <p>آیا روابط فوق در کشورهای مختلف محصول و کشورهای مختلف مقصد یکسان است؟</p>									

شکل ۲ - مدل تجزیه و تحلیل داده‌ها

### یافته‌های تحقیق

براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، در ۱۷ فرضیه، فرض  $H_0$  مبنی بر عدم وجود تفاوت عملکرد درگروه‌های مختلف صادرکنندگان رد گردید و ۵ مورد نیز حاکی از عدم وجود رابطه بود. جدول ۱ نتایج آزمون فرضیه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش

ردیف	فرضیه	نتیجه آزمون	ملاحظات
۱	رابطه راهبرد محصول و راهبر بازار	رد، $H_0$	با تنوع در محصول، تنوع بازار افزایش می‌یابد.
۲	رابطه تنوع تنوع محصول و راهبرد بازار	عدم رد، $H_0$	تنوع مرتبط یا نامرتبط محصول با تنوع بازار رابطه ندارد.
۳	رابطه شدت تنوع محصول و شدت تنوع بازار	رد، $H_0$	وجود رابطه مثبت
۴	رابطه راهبرد محصول و کارایی	رد، $H_0$	وجود رابطه مثبت
۵	رابطه تنوع تنوع محصول و کارایی	رد، $H_0$	وجود رابطه منفی
۶	رابطه شدت تنوع محصول و کارایی	رد، $H_0$	وجود رابطه مثبت
۷	رابطه راهبرد محصول و حجم صادرات	رد، $H_0$	وجود رابطه منفی
۸	رابطه راهبرد محصول و نرخ رشد صادرات	رد، $H_0$	وجود رابطه مثبت
۹	رابطه تنوع تنوع محصول و حجم صادرات	رد، $H_0$	وجود رابطه منفی ضعیف
۱۰	رابطه تنوع تنوع محصول و نرخ رشد صادرات	رد، $H_0$	وجود رابطه منفی ضعیف
۱۱	رابطه بین شدت تنوع محصول و حجم صادرات	رد، $H_0$	وجود رابطه منفی

## ادامه جدول شماره ۱: نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش

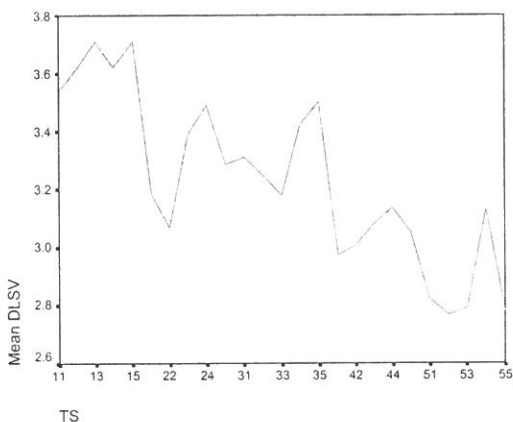
ردیف	فرضیه	نتیجه آزمون	ملاحظات
۱۲	رابطه بین شدت تنوع محصول و نرخ رشد صادرات	رد، H	وجود رابطه منفی
۱۳	رابطه نوع راهبرد بازار و کارایی	عدم رد، H	عدم وجود رابطه
۱۴	رابطه شدت تنوع بازار و کارایی	رد، H	وجود رابطه (ضعیف)
۱۵	رابطه راهبرد بازار و حجم صادرات	رد، H	وجود رابطه مثبت ضعیف
۱۶	رابطه راهبرد بازار و نرخ رشد صادرات	رد، H	وجود رابطه مثبت ضعیف
۱۷	رابطه شدت تنوع بازار و حجم صادرات	عدم رد، H	عدم وجود رابطه
۱۸	رابطه شدت تنوع بازار و نرخ رشد صادرات	رد، H	وجود رابطه مثبت (قوی)
۱۹	رابطه کارایی و حجم صادرات	عدم رد، H	عدم وجود رابطه
۲۰	رابطه کارایی و نرخ رشد صادرات	رد، H	وجود رابطه مثبت (قوی)
۲۱	رابطه تجربه و حجم صادرات	رد، H	وجود رابطه مثبت
۲۲	رابطه تجربه و نرخ رشد صادرات	عدم رد، H	عدم وجود رابطه

بر اساس نتایج مزبور، می‌توان گفت صادرکنندگان عمده‌ی کشور از دو مشکل کلیدی رنج می‌برند. نخست این که راهبردی را انتخاب می‌کنند که در برابر فشارهای محیطی آسیب‌پذیر است. این گروه عمدتاً راهبرد تمرکز محصول دارند. ثانیاً راهبرد انتخاب شده را با کارایی اجرا نمی‌کنند و از ضعف کارایی تکنولوژیک و مقیاس برخوردارند. نظریه‌های مربوط به راهبرد نتیجه این دو عامل را به خوبی پیش بینی می‌کنند.

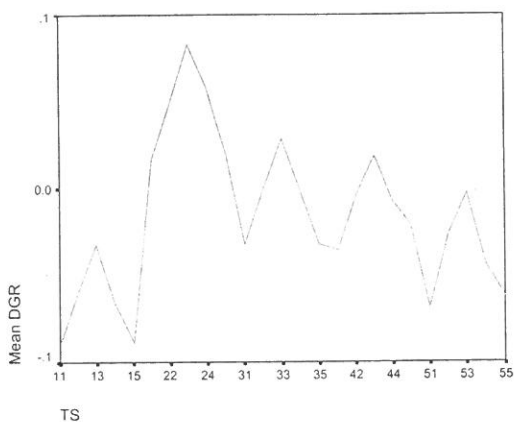
از سوی دیگر تعداد زیادی از صادرکنندگان دارای راهبرد تنوع محصول، تنوع نامرتبط را انتخاب کرده‌اند که اجرای این نوع راهبرد نیز به مراتب دشوارتر از راهبرد تنوع مرتبط است. نرخ رشد صادرات مثبت به گروه صادرکنندگانی تعلق دارد که تنوع مرتبط محدود برگزیده‌اند.

این گروه تا ۷۰٪ از سبد صادرات خود را به یک کالا و ۳۰٪ مابقی را به کالاهای مرتبط با محصول اصلی اختصاص می‌دهند و به این ترتیب هم از مزایای تخصص بهره‌مند می‌شوند و هم این که قادر به مدیریت موثرتر فشارهای محیطی می‌شوند. تنوع هم در محصول و هم در بازار بر عملکرد صادرات در زمینه‌ی نرخ رشد تاثیر دارد. نمی‌توان ادعا کرد که هر چه تنوع در محصول و تنوع در بازار افزایش یابد، عملکرد نیز بهتر می‌شود. یافته‌های این پژوهش شدت تنوع محصول مناسب را تنوع محدود و شدت تنوع بازار مناسب را تنوع متوسط نشان می‌دهد.

شکل ۳: رابطه‌ی حجم صادرات و شدت تنوع محصول / بازار



شکل ۴: رابطه‌ی نرخ رشد صادرات و شدت تنوع محصول / بازار



سایر نتایج پژوهش را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- در حالی که تعداد نسبتاً زیادی از افراد اعم از حقیقی و حقوقی در کشور به صادرات اقدام کرده‌اند متأسفانه بخش عمده‌ای از آنها دارای راهبرد مشخص نبوده و در مقادیر بسیار کم صادر می‌کنند و ثبات رفتار ندارند. در قاموس مفاهیم مدیریت استراتژیک این وضعیت نمی‌تواند تضمین‌کننده صادرات پایدار باشد.
- در میان آن دسته از صادرکنندگانی که دارای ثبات رفتار در راهبرد هستند، راهبرد تنوع بازار و تنوع محصول مقبولیت بیشتری در مقایسه با راهبرد تمرکز بازار و تمرکز محصول دارد.

جدول ۲: توزیع صادرکنندگان بر مبنای راهبرد بازار / محصول

محصول / بازار	تمرکز	تنوع	جمع
تمرکز	۵۳	۱۳۹	۱۹۲
	۱۳/۳٪	۳۴/۸٪	۴۸٪
تنوع	۲۷	۱۸۱	۲۰۸
	۶/۶٪	۴۵/۳٪	۵۲٪
جمع	۸۰	۳۲۰	۴۰۰
	۲۰٪	۸۰٪	۱۰۰٪

- حجم صادرات نمونه‌ی آماری در فاصله‌ی سالهای ۱۳۷۳ تا ۱۳۷۷ حدود ۲/۷ میلیارد دلار بوده و به طور متوسط هر کدام حدود ۶/۸ میلیون دلار صادرات داشته‌اند. متوسط نرخ رشد صادرات در فاصله‌ی سالهای مزبور ۳٪- بوده که بیانگر کاهش حجم صادرات است ولی صادرات نمونه‌ی آماری در مقایسه با صادرات کشور کمتر کاهش یافته است.

از ۴۰۰ شرکت مورد بررسی ۲۵۳ شرکت با کاهش در صادرات مواجه بوده و ۱۴۷

شرکت توانسته‌اند روند صادرات خود را حفظ و یا افزایش دهند.

● بیشترین مقادیر صادرات به گروه محصولات نباتی، مواد نسجی و مصنوعات ساخته شده از آن تعلق دارد، نمونه آماری نزدیک به ۴۰ کشور جهان صادرات داشته‌اند و سهم بیشتر به کشورهای آلمان، ایتالیا، ژاپن، فرانسه و امارات متحده عربی تعلق دارد.

● کارایی تکنولوژیک و کارایی مقیاس صادرکنندگان در طول سال‌های ۷۳ تا ۷۷ کاهش یافته و فقط کارایی مدیریت افزایش یافته است. در مجموع نیز کارایی کل با کاهش همراه بوده است. با توجه به این که بیشترین کاهش به کارایی تکنولوژیک تعلق دارد، این واقعیت را بر ملا می‌سازد که در طول سال‌های مورد بررسی، صادرکنندگان اقدام جدی برای بهبود سطح فناوری بنگاه نکرده‌اند. کاهش کارایی مقیاس نیز به معنی عدم بهره برداری مناسب از امکانات تخصیص یافته است.

● بین راهبرد محصول و راهبرد بازار رابطه‌ی معنی دار مثبت وجود دارد. بنگاه‌هایی که اقدام به تنوع در محصول می‌کنند، در عین حال به تنوع در بازار نیز روی می‌آورند.

● در حالی که تنوع نامرتب محصول به عنوان یک راهبرد موثر به ویژه در بخش صادرات توصیه نمی‌شود. تعداد زیادی از صادرکنندگان دارای راهبرد تنوع محصول، اقدام به تنوع نامرتب نموده‌اند و ۷۳ مورد از آنها دارای راهبرد تنوع مرتبط محصول هستند.

جدول ۳: توزیع صادرکنندگان بر مبنای راهبرد محصول

نوع راهبرد	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی
تمرکز محصول	۱۹۲	٪۴۸
تنوع مرتبط محصول	۷۳	٪۱۸/۲
تنوع نامرتب محصول	۱۳۵	٪۳۳/۸
جمع	۴۰۰	٪۱۰۰

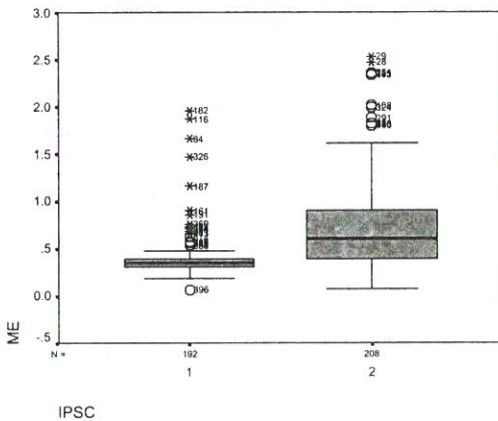
● بین شدت تنوع محصول و شدت تنوع بازار رابطه مثبت وجود دارد.



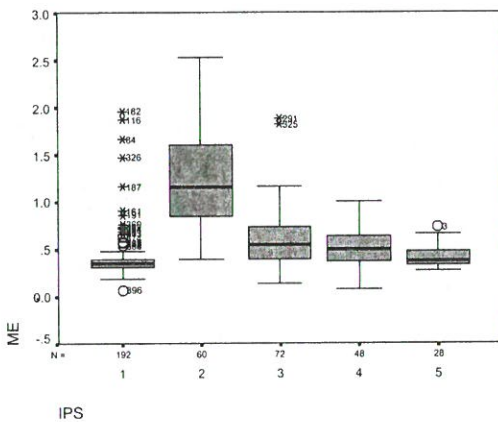
صادرکنندگانی که سبد صادراتی خود را بیشتر متنوع می‌کنند همزمان بازارهای هدف متنوع‌تری را انتخاب می‌کنند.

● بین راهبرد محصول و شدت تنوع محصول با متغیرهای کارایی رابطه‌ی مثبت وجود دارد. ولی بین نوع تنوع محصول (از نظر تنوع مرتبط یا نامرتبط) رابطه منفی معنی دار وجود دارد.

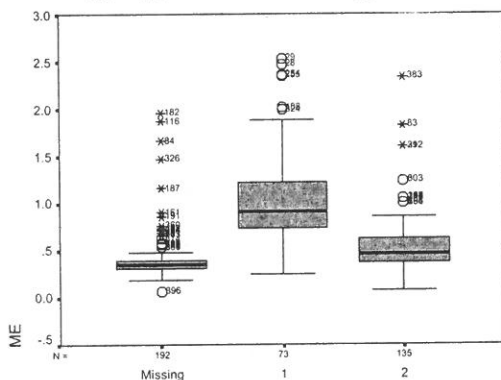
شکل ۵: مقایسه سطح کارایی بنگاه‌ها بر حسب نوع راهبرد محصول



شکل ۶: مقایسه سطح کارایی بر حسب شدت تنوع محصول



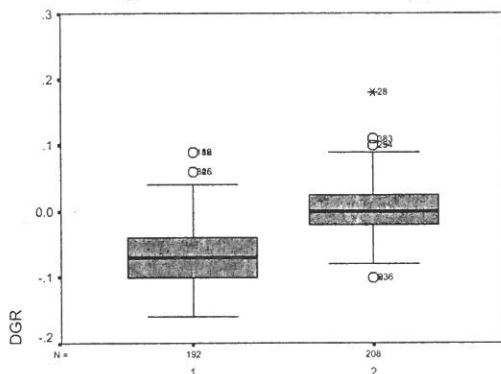
شکل ۷: مقایسه سطح کارایی برحسب نوع تنوع محصول



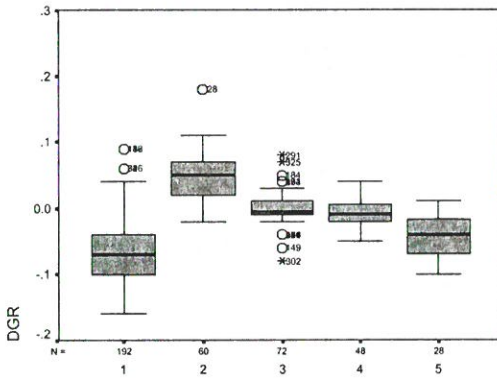
همانگونه که شکل های ۵، ۶ و ۷ نشان می دهد، کارایی صادرکنندگان دارای راهبرد تنوع محصول بیشتر را صادرکنندگان دارای تمرکز است. در گروه صادرکنندگان دارای تنوع، کارایی در بنگاه‌هایی با تنوع محدود محصول بیشتر از سایر گروه‌ها است و از نظر نوع تنوع نیز، کارایی بنگاه‌های دارای تنوع مرتبط محصول بیشتر از سایر گروه‌ها است. ● بین راهبرد محصول و عملکرد از نظر نرخ رشد صادرات رابطه معنی دار مثبت وجود دارد. متوسط نرخ رشد صادرات در گروه‌ها با راهبرد تنوع محصول بیشتر از گروه با راهبرد تمرکز محصول است.

متوسط نرخ رشد در آن دسته از صادرکنندگان با راهبرد تنوع محدود بیشتر از سایر گروه‌ها است و همین متغیر در گروه صادرکنندگان با راهبرد تنوع مرتبط محصول بیشتر از سایر گروه‌ها است

شکل ۸: مقایسه نرخ رشد صادرات برحسب نوع راهبرد محصول

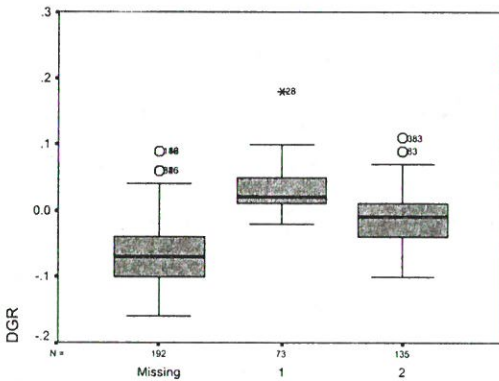


شکل ۹: مقایسه نرخ رشد صادرات برحسب شدت تنوع محصول



IPS

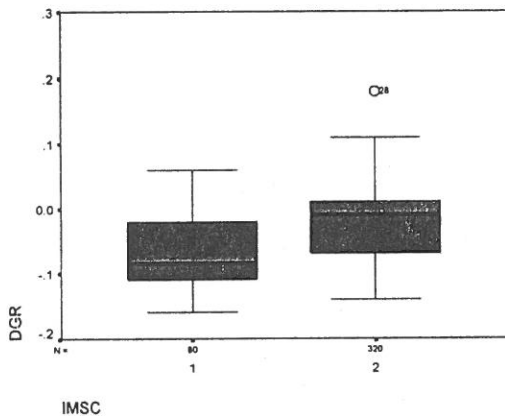
شکل ۱۰: مقایسه نرخ رشد صادرات برحسب نوع تنوع محصول



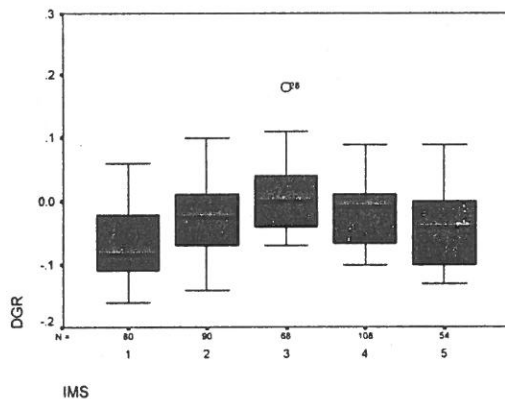
IPDC2

● بین نوع راهبرد بازار با حجم صادرات و همچنین بین شدت تنوع بازار و حجم صادرات، رابطه قابل توجهی وجود ندارد ولی بین نوع راهبرد بازار با نرخ رشد صادرات و شدت تنوع بازار و نرخ رشد صادرات رابطه معنی دار وجود دارد. صادرکنندگان دارای راهبرد تنوع بازار، نرخ رشد صادرات بیشتری در مقایسه با راهبرد تمرکز بازار دارند و در گروه دارای راهبرد تنوع بازار، بهترین عملکرد از نظر نرخ رشد صادرات به شدت تنوع متوسط تعلق دارد.

شکل ۱۱: مقایسه نرخ رشد صادرات بر حسب نوع راهبرد بازار



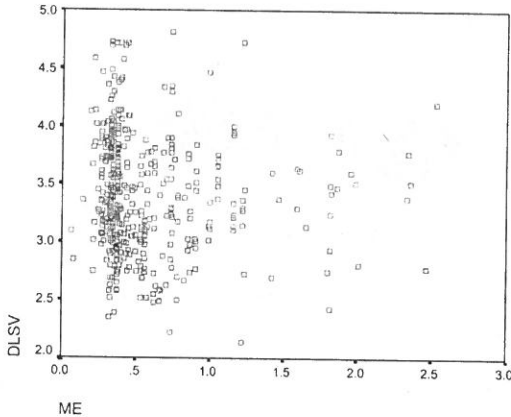
شکل ۱۲: مقایسه نرخ رشد صادرات بر حسب شدت تنوع بازار



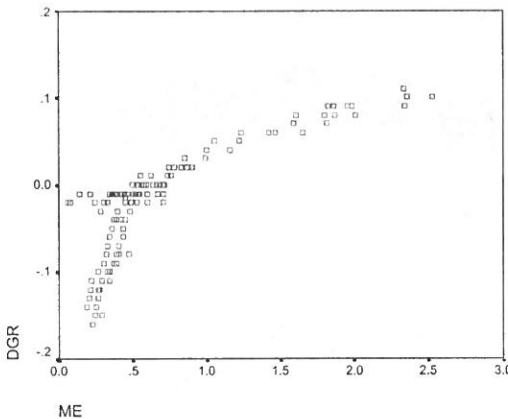
● درحالی که بین حجم صادرات و کارایی رابطه معنی داری وجود ندارد، ولی بین نرخ رشد صادرات و کارایی رابطه معنی دار مثبت وجود دارد. این نکته مهم را می توان این گونه تفسیر کرد که بنگاه هایی قادرند نرخ رشد پایدار داشته باشند که از کارایی زیاد برخوردار هستند و از سوی دیگر متأسفانه به نظر می رسد بنگاه هایی که مقادیر زیادی را صادر می کنند الزاماً دارای کارایی نیستند و این نکته می تواند در توجیه رفتار صادراتی

بنگاه‌ها در فاصله سال‌های ۷۳ تا ۷۷ مورد استفاده قرار گیرد.

شکل ۱۳: رابطه سطح کارایی و حجم صادرات



شکل ۱۴: رابطه سطح کارایی و نرخ رشد صادرات



● نوع محصول و نوع بازار در توجیه علت تفاوت در حجم صادرات موثر است ولی در توجیه علت تفاوت در نرخ رشد صادرات موثر نیست.

## پیشنهادات پژوهش

نوسانات صادرات تابع عوامل کلان و خُرد اقتصادی است و ضمن این که رفتار دولت در زمینه صادرات و نحوه اجرا و استمرار سیاست‌های صادراتی در آن دخیل است. رفتار بنگاه‌ها نیز تاثیر به‌سزایی در جهت‌دهی مناسب به آن دارد.

این در حالی است که در سال‌های اخیر عمده کوشش‌ها در کشور بر اصلاح رفتار دولت متمرکز بوده و رفتار بنگاه‌ها به ویژه در حوزه راهبردها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش حاضر از این منظر مقوله صادرات را بررسی نموده و سعی داشت توجیهی مناسب برای علل تفاوت در رفتار صادراتی بنگاه‌ها ارائه دهد.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد در امر نیل به صادرات پایدار، نمی‌توان از ویژگی‌های بنگاه‌ها چشم‌پوشی کرد. نظریه‌های مدیریت راهبردی مدعی است انتخاب راهبرد نامناسب و به ویژه عدم اجرای درست راهبرد نمی‌تواند تضمین‌کننده عملکرد موثر به ویژه در بازارهای به شدت رقابتی خارجی باشد. در این حال به نظر می‌رسد هم راهبرد بنگاه‌های ایرانی و هم وضعیت آنها از نظر کارایی دچار مشکلات اساسی بوده است.

وجود تعداد قابل، توجیهی صادرکننده فاقد ثبات رفتار، که اغلب آنها فقط یکبار اقدام به صادرات کرده و از بازار خارج شده‌اند، ضعف جدی در تکنولوژی، مقیاس نامناسب اقتصادی و انتخاب‌های نادرستی همچون راهبرد تنوع نامرتبط محصول، که نزدیک به ۲۰ سال است که توسط نظریه پردازان مدیریت راهبردی مورد نکوهش قرار گرفته است. همه نشانه‌هایی از ضعف جدی در این حوزه است. در مقابل صادرکنندگانی که از درجه کارایی بالا برخوردارند، ثبات در رفتار داشته و راهبرد مناسبی انتخاب کرده‌اند، توانسته‌اند نه تنها بر روند نزولی صادرات غلبه کنند بلکه رشد در صادرات را نیز تجربه کنند.

بنابراین برای نیل به هدف‌های ارزشمند کشور در زمینه توسعه صادرات انجام اقدامات ذیل پیشنهاد می‌شود:

## ۱ - حوزه کارایی

نتایج پژوهش نشان می‌دهد متغیر کارایی به مراتب بیش از سایر متغیرها و حتی راهبرد، رفتار صادرکنندگان را تبیین می‌کند. همچنین، نتایج پژوهش حاکی از کاهش متوسط کارایی کل صادرکنندگان در فاصله‌ی سال‌های ۱۳۷۳ تا ۱۳۷۷ است. به ویژه این کاهش در کارایی تکنولوژیک و در مرتبه بعدی در کارایی مقیاس قابل توجه است.

بی‌تردید رقابت در بازارهای متحول کنونی، به ویژه با رقبای قدرتمند کشورهای پیشرفته بدون توجه جدی به توسعه تکنولوژیک صنایع به طور اعم و توسعه تکنولوژیک صادرکنندگان به طور اخص امکان‌پذیر نخواهد بود. بنابراین، توسعه و بروز کردن تکنولوژی، سرمایه‌گذاری در امر نوسازی صنایع و فعالیت‌ها، تجدید نظر در ماشین آلات دیگر فناوری‌های تولید محصول در کلیه‌ی ابعاد آن ضروری است.

هرگونه حمایت دولت نیز باید در درجه‌ی اول به افزایش کارایی تکنولوژیک بنگاه‌ها معطوف شود. حمایت از کوشش‌های تحقیق و توسعه، اعطای اعتبارات برای نوسازی تکنولوژیک، ملاحظات مربوط به استهلاک از این جمله است.

بنگاه‌هایی که ورود به بازارهای جهانی را مد نظر دارند باید به طرق مختلف به توسعه و ارتقاء سطح تکنولوژیک خود مبادرت ورزند. بررسی امکان شراکت‌های راهبردی با طرف‌های خارجی به منظور انتقال تکنولوژی پیشرفته، سرمایه‌گذاری بیشتر در تحقیق و توسعه و ارتقاء سطح توانایی کارکنان بایستی در سر لوحه اقدامات صادرکنندگان قرار گیرد.

مشکل مهم دیگر صادرکنندگان در این زمینه عدم برخورداری آنها از صرفه‌جویی‌های ناشی از تولید با مقیاس مناسب اقتصادی است. هر چه سطح تولید به مقیاس اقتصادی نزدیک‌تر شود متوسط هزینه‌های تولید کاهش می‌یابد. وجود تعداد بسیار زیاد صادرکننده کوچک دلیل اصلی این موضوع است. بنابراین، سیاست‌های حمایتی دولتی بایستی در جهت ارتقاء بهره‌وری واحدهای وجود، ترغیب واحدهای کوچک به ادغام و جلوگیری از افزایش تعداد صادرکنندگان معطوف شود.



بنگاه‌ها نیز بایستی مطالعات مربوط به تعیین مقیاس مناسب را در اولویت قرار دهند و از تلاش به صادرات در مقیاس‌های غیر اقتصادی پرهیز نمایند.

## ۲ - حوزه راهبردها

نتایج پژوهش نشان می‌دهد علاوه بر کارایی، نوع راهبرد محصول / بازار نیز بر عملکرد تاثیر می‌گذارد.

براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت :

● انتخاب راهبرد تنوع نامرتب محصول مگر در موارد ضرورت توصیه نمی‌شود. همچنین شدت زیاد در تنوع محصول و شدت زیاد در تنوع بازار نیز با عملکرد صادراتی رابطه‌ی معکوس دارد. بهترین نتیجه در گروه با تنوع محدود محصول و تنوع متوسط بازار مشاهده می‌شود.

تنوع محدود محصول به بنگاه این امکان را می‌دهد که علاوه بر برخورداری از مزایای تخصص، توانایی مدیریت ریسک ناشی از تمرکز را افزایش دهد. بهترین نتیجه زمانی حاصل می‌شود که تنوع محدود موجود نیز از نوع مرتبط با محصول اصلی باشد. از سوی دیگر اطلاعات نقش اساسی در ورود به بازارهای خارجی ایفا می‌کند و تلاش به ورود همزمان به چندین بازار نیازمند هزینه‌های قابل توجه برای کسب اطلاعات است. لذا هر بنگاهی بایستی با توجه به میزان شناختی که می‌تواند از بازارها کسب کند، اقدام به تنوع بازار نماید.

در سال‌های اخیر، یکی از ملاک‌های دولت در زمینه‌ی انتخاب صادرکننده نمونه، میزان تنوع محصول و تنوع بازار بوده است. با استناد به نتایج این پژوهش می‌توان گفت الزاماً، تنوع زیاد تضمین‌کننده عملکرد بهتر در صادرات پایدار نیست.

نکته آخر در این زمینه، این که ملاحظات مربوط به کارایی، مؤید دیدگاه آن دسته از محققینی است که معتقدند اجرای درست راهبرد اهمیتی به مراتب بیشتر از نوع راهبرد دارد. لذا برای آن دسته از بنگاه‌هایی که به ویژه راهبرد تمرکز محصول را انتخاب کرده‌اند، تلاش برای افزایش کارایی از درجه اهمیت مضاعفی برخوردار خواهد بود.



## منابع و ماخذ

### - منابع فارسی

- ۱- امامی میبدی، علی. (۱۳۷۹). اصول اندازه‌گیری کارایی و بهره‌وری در واحدهای صنعتی، نشر بصیر، چاپ اول.
- ۲- ایمانی راد، مرتضی. (۱۳۷۸). محاسبه و ارزیابی اثر صادرات کشور بر متغیرهای کلان اقتصاد، مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس سیاست‌های پولی و ارزی.
- ۳- برادران شرکا، حمیدرضا و سکینه صفری. (۱۳۷۷). بررسی اثر صادرات بر رشد بخش‌های اقتصادی ایران، پژوهشنامه بازرگانی، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، شماره ۶.
- ۴- برایان، کوین و همکاران. (۱۳۷۶). مدیریت استراتژیک (فرایند استراتژی). ترجمه: محمد صائبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۵- بومن، کیف. (۱۳۷۴). جوهره مدیریت استراتژیک. ترجمه: جمشید زنگنه، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ۶- پاتریک، ج. دبلیو. و جورج ال، موری. (۱۳۷۶). راهنمای اجرایی برنامه ریزی استراتژیک. ترجمه: منصور شریفی کلویی. تهران: نشر آروین.
- ۷- داوری، دردانه و محمد حسن شانه ساززاده. (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک از

تئوری تا عمل. تهران: نشر آشنا.

- ۸- دیوید، فرد، آر. (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک، ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۹- رابینسون، ریچارد و جان پیرس. (۱۳۷۶). مدیریت استراتژیک، ترجمه: سهراب خلیلی شورینی. تهران: یادواره کتاب.
- ۱۰- رحمان سرشت، حسین و غلامرضا جمشیدنژاد. (۱۳۷۹). توسعه سازمان با برنامه ریزی راهبردی با تاکید بر سازمان‌های گردشگری، شرکت چاپ و نشر بازگانی. موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازگانی.
- ۱۱- رحمان سرشت، حسین. (۱۳۷۸). تئوری‌های سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
- ۱۲- رحمان سرشت، حسین و عبدالعزیز شمسایی. (۱۳۷۹). عوامل مهم بازدارنده صادرات مواد غذایی به امارات متحده عربی، فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره ۲۶ و ۲۵، ۴۹-۳۳.
- ۱۳- رحیمی بروجردی، علیرضا. (۱۳۷۶). ارز و صادرات غیرنفتی، موسسه تحقیقات پولی و بانکی، ۷۷-۹۱.
- ۱۴- رضازاده، بهرام. (۱۳۷۹). بررسی موانع صادرات ایران در فضای گات، پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران.
- ۱۵- رنجبریان، بهرام. (۱۳۷۸). بسته بندی کالا و بازاریابی، دانش مدیریت، شماره ۴۴، ۱۲۵-۱۰۵.
- ۱۶- شفق، فرهاد. (۱۳۷۶). دروس استراتژیک برای شرکت، تهران: نشر بصیر.
- ۱۷- شمسائی، عبدالعزیز. (۱۳۷۹). عوامل مهم بازدارنده صادرات مواد غذایی فراوری شده به امارات متحده عربی، پایان نامه کارشناسی ارشد، علامه طباطبائی.
- ۱۸- صمدی، علی حسین. (۱۳۷۹). بهره‌وری نیروی کار، صادرات غیرنفتی و الگوی خود رگسیون برداری VAR در اقتصاد ایران، مجموعه مقالات ششمین همایش

- توسعه صادرات غیرنفتی کشور، ۲۰۹-۲۳۳.
- ۱۹- عسگری، منصور.(۱۳۷۹). بررسی ارتباط بین بی ثباتی صادرات، سرمایه گذاری، رشد اقتصاد و بهره وری در ایران. مجموعه مقالات ششمین همایش توسعه صادرات غیرنفتی کشور، ۳۸۹-۲۶۳.
- ۲۰- فتحی، یحیی.(۱۳۷۷). بررسی کشش پذیر صادرات غیرنفتی نسبت به نرخ ارز، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۲۱- قره باغیان، مرتضی.(۱۳۷۰). اقتصاد رشد و توسعه، انتشارات دفتر نشر فرهنگ اسلامی .
- ۲۲- کازرونی، سیدعلیرضا.(۱۳۷۹). تاثیر عدم اطمینان نرخ ارز بر روی صادرات صنعتی ایران، مجموعه مقالات ششمین همایش توسعه صادرات، غیرنفتی کشور، ۳۸۵-۳۹۹.
- ۲۳- گوهریان، محمد ابراهیم.(۱۳۷۹). مدیریت نوین صادرات، تهران: انتشارات اسرار دانش .
- ۲۴- متوسلی، محمود.(۱۳۷۸). بررسی رابطه رشد صادرات و رشد اقتصادی بر اساس آزمون علی کرنجر، پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۱۲؛ ۴۷-۱۵

#### - منابع لاتین

- 1 \_ Anderson, simon P. and Andre de Palma.(1998). "From Local to Global Competition", *Journal of Economic Behavior and Organizations* 52, 81-101.
- 2 \_ Andrews, K.R.(1980). *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin Inc.
- 3 \_ Ansoff, I.(1989). "Strategic Management of Technology", *Journal of BusinessStrategy*, Summer: 38-48.
- 4 \_ Bernard, A.B.and J.B. Jensen(2001). "Exporting and Productivity: The

*Importance of Reallocation*", *Journal of International Trade*, No 3: 123-157.

5 \_ Bernard, A.B. and J.B. Jensen.(2001). "Why Some Firms Export", *Journal of International Economics*47: 1-25.

6 \_ Bernard, A.B and J. Wagner J.(1998). "Export Entry and Exit by German Firms", *Weltwirtschaftliches Archiv* 133, 134-157.

7 \_ Chandler, A.D.(1962). *Strategy and Structure*, MIT Press.

8 \_ Child J. and D. Faulkner (1999). *Strategies of Co - operation*, Oxford University Press.

9 \_ Clerides S.and Saul L.(1996). "Is Learning - by - Exporting Important?" *Quarterly Journal of Economics*, August, 903-948.

10 \_ Donkers B. and E. Verwal(2001). "Firm Size and Export Intensity", *Journal of International Economics* 48: 59-70.

11 \_ Fare. R, Grosskoff. S,Norris. M and Zhang. Z(1994). "Productivity Growth, Technical Progress And Efficiency Change In Industrial Countries", *American Economic Review*, 84.

12 \_ Foss, N.J.(1995). *Industry Capabilities and Competitive Advantage*, Boston: Kluwer.

13 \_ Foss, N.J.(1997). *Resources, Firms and Strategies* Oxford University Press.

14 \_ Funke, M. and R. Ruhwedel(2000). "Export Variety and Export Performance", *Journal of Economics* 110 : 641-680.

15 \_ Helpman. E.(1981). *International Trade in the Presence of Product Differentiation, Economies of Scale and Monopolistic Competition: A Chamberlin - Heckscher - Ohlin Approach*", *Journal of International Economics* 11, 305-340.

16 \_ *Hermalin B. and Michael L. Katz (1996). "Corporate Diversification and Agency", Academy of Management Review, No 3: 75-98.*

17 \_ *Kavoussi, R.M. (1986). Export "Expansion and Economic Growth", Journal of Development Economics 14: 241-250.*

18 \_ *Krugman, P.R. (1979). 'Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade', Journal of International Economics 9, 469-479.*

19 \_ *Krugman, P.R. (1980). "Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade", American Economic Review 70, 950-959.*

20 \_ *Panzar, J. and R. Willig, (1975), "Economies of Scale and Economies of Scope in Multi - output Production", MIT Working Paper .*

21 \_ *Penrose, Edith T. (1952). "Biological Analogies in the Theory of the Firm", American Economic Review 42, 804-19.*

22 \_ *Penrose, E.T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm, OUP, Oxford.*

23 \_ *Porter, M.E. (1985). The Competitive Advantage, New York: Free Press.*

24 \_ *Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press.*

25 \_ *Porter, M.E. (1995). Toward a Dynamic Theory of Strategy, Harvard Business School.*

26 \_ *Prahalad C.K. and Gary Hamel (1990). "Collaborate with Your Competitors and Win", Harvard Business Review 67: 75-95.*

27 \_ *Quinn, James B. (1977). Strategies for Change: Logical Incrementalism, Richard D. Irwin Inc.*

28 \_ *Rumelt, R.P. (1982). Towards a Strategic Theory of the firm, New Jersey: Prentice Hall.*



29 \_ Teece, D.J.(1980). "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organizations* 9: 123-23.

30 \_ Wrigley, L.(1978). *Divisional Autonomy and Diversification*, D.B.A. Dissertation, Harvard Business School.

31 \_ Zaheer, S. and A. Zaheer(1997). "Country Effects on Information Seeking in Global Electronic Networks' , *Journal of International Business Studies* 28. (1), 77-100.