

# طراحی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا با تأکید بر صادرات در شرکت سایپا

فاطمه کریمی<sup>۱</sup>، حسین وظیفه دوست<sup>\*</sup>، میثم شیرخدایی<sup>۲</sup>، مهدی نعیمی<sup>۴</sup>

## چکیده

هدف اصلی این پژوهش، طراحی و تدوین الگوی جامع مدیریت راهبردی بازارگرای شرکت سایپا با تأکید ویژه بر استراتژی‌های صادراتی آن می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از منظر ماهیت و روش، اکتشافی با رویکرد کیفی است. جامعه آماری تحقیق شامل گروهی از متخصصان، مدیران ارشد و خبره در صنایع خودروسازی و به‌ویژه در حوزه‌های مرتبط با صادرات محصولات خودروبی است. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند انجام شده و شامل ۱۸ نفر از افراد برجسته و آشنا با این صنعت از ترکیب اعضای علمی (اساتید دانشگاه) و اجرایی (مدیران و کارشناسان صنعت خودرو) است. روش نمونه‌گیری به نحوی است که تا رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه‌ها تکرار شده و اطلاعات جدیدی به داده‌ها اضافه نشده است. برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مطالعات کتابخانه‌ای بهره‌برداری گردید. با توجه به کمبود پیشینه پژوهشی جامع در این حوزه، تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد و به کمک نرم‌افزار MAXQDA v10 انجام شد و فرآیند کلاگذاری در سه مرحله باز، محوری و انتخابی صورت پذیرفت. نتایج تحلیل داده‌های کیفی منجر به طراحی مدل پارادایمی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا با تأکید بر صادرات در شرکت سایپا گردید که این مدل شامل شش بعد اصلی است.

**کلمات کلیدی:** بازارگرایی، صادرات خودرو، نظریه داده بنیاد، مدیریت راهبردی

## مقدمه

صادرات خودرو نقش مهمی در توسعه صنعت کشور دارد. این صنعت به دلیل توانایی جذب و افزایش مشتریان، ممکن است بیش از سایر حوزه‌ها به بازارگرایی و ارتقاء کیفیت متکی باشد. در واقع، بازارگرایی می‌تواند بر نگرش‌ها، باورها، رفتار خرید و قصد خرید در کشورهای مختلف تأثیرگذار باشد. با این حال، برخی انواع بازارگرایی‌ها تأثیر بیشتری نسبت به دیگر انواع دارند. یکی از این راهبردها، بازارگرایی‌ای است که شامل سرنخ‌ها یا مضامینی است که موجب انتخاب مشتریان به سمت استفاده از خودروهایی با صرفه اقتصادی و دلایل منطقی می‌شود. این نوع بازارگرایی در بسیاری از کشورها از جمله روسیه، سوریه، عراق، افغانستان، تونس، ونزوئلا و آذربایجان محبوبیت فزاینده‌ای داشته و توجه عوامل مختلفی را به خود جلب کرده است (کسکین و همکاران، ۲۰۲۴).

توسعه اقتصادی ایران تاکنون بر اساس وابستگی به نفت و گاز بوده و عامل اصلی رشد آن درآمد حاصل از صادرات نفت است. با توجه به تحولات عظیم اقتصادی و گسترش صادرات، جایگاه ویژه صادرات غیرنفتی در تصمیم‌گیری‌ها و مشارکت فعالانه آن در افزایش تولید ملی و در نهایت درآمد سرانه، محسوس‌تر می‌شود. از این رو، در راستای ارتقاء جایگاه شرکت‌های صادراتی در تجارت جهانی، بازاربازان به این نتیجه رسیده‌اند که باید با استفاده از این جایگاه و همچنین اهمیتی که این شرکت‌ها بین افراد دارند، میزان سودآوری و محبوبیت سازمان را در بین مشتریان فعلی افزایش دهند (پورطهماسبی و تاجور، ۱۳۹۰).

۱- دانشجوی دکترا، گروه مدیریت بازرگانی، واحد علی آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آبادکتول، ایران. (نویسنده مسئول) ایمیل: niloofar\_karimi@yahoo.com

۲- استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات) ایمیل: vazifehdust@yahoo.com

۳-۳ گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه مازندران، ساری، ایران. ایمیل: shirkhodaie@umz.ac.ir

۴- گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد علی آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آبادکتول، ایران. ایمیل: m.naimi2011@yahoo.com

بازارگرایی بیانگر حدی است که شرکت‌ها مفهوم آن را در فعالیت‌های خود به طور واقعی اعمال می‌کنند. همچنین، مفهوم بازارگرایی یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده عملکرد برتر سازمان‌ها و موفقیت‌های بلندمدت آن‌ها است (دیشپاند و فارلی، ۲۰۰۸). شرکت‌های خودروساز که استراتژی‌های بازارگرایی را پیاده‌سازی می‌کنند، در دستیابی به بازارهای جدید موفق‌تر هستند. این شرکت‌ها با درک بهتر نیازهای مصرف‌کنندگان، روندها و تفاوت‌های منطقه‌ای می‌توانند محصولات و خدمات خود را به‌طور خاص برای هر بازار هدف تطبیق دهند. پیاده‌سازی استراتژی‌های بازارگرایی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در بازار جهانی رقابت‌پذیری بیشتری داشته باشند. این استراتژی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا تغییرات بازار را پیش‌بینی کنند، سریع‌تر به اقدامات رقبا واکنش نشان دهند و راهکارهای سفارشی‌تری به مشتریان خود ارائه دهند که در نهایت به تقویت وفاداری برند و کسب مزیت رقابتی کمک می‌کند. ازجمله موارد با اهمیت، لزوم هم‌راستایی استراتژی‌های بازاریابی با تحولات بازارهای هدف بود. با توجه به این که بازار خودروی جهانی تحت تأثیر عوامل مختلفی مانند پیشرفت‌های فناوری، تغییرات سیاسی و تغییرات رفتار مصرف‌کنندگان قرار دارد، شرکت‌ها باید استراتژی‌های خود را با این تحولات سازگار کنند تا در بازارهای هدف خود باقی بمانند (رودریگز و همکاران، ۲۰۲۰).

بازارگرایی پایدار نقش کلیدی در حفظ رقابت‌پذیری شرکت‌های خودروساز ایرانی دارد. بازارگرایی پایدار به معنای درک عمیق از نیازهای بازارهای هدف، تغییرات در تقاضای مصرف‌کنندگان، و تطبیق سریع با این تغییرات است. به‌ویژه در صنعت خودروی ایران که با چالش‌هایی نظیر تحریم‌ها، تغییرات نرخ ارز و رقابت شدید در بازارهای جهانی مواجه است، پیاده‌سازی استراتژی‌های بازارگرایی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا از فرصت‌های صادراتی به‌خوبی استفاده کنند و در برابر تهدیدات رقابتی و اقتصادی مقاومت بیشتری نشان دهند. دیگر موارد با اهمیت ضرورت سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و نوآوری در محصولات برای دستیابی به پایداری در صادرات است. برای حفظ موقعیت رقابتی در بازارهای بین‌المللی و افزایش صادرات خودرو، خودروسازان ایرانی باید به نوآوری و بهبود مستمر کیفیت محصولات خود توجه داشته باشند. با ارائه محصولات جدید و به‌روز که مطابق با نیازهای بازارهای جهانی باشند، شرکت‌ها می‌توانند مزیت رقابتی خود را تقویت کنند. استراتژی‌های بازارگرایی نه تنها به افزایش صادرات کمک می‌کند، بلکه می‌تواند موجب پایداری صادرات در بلندمدت نیز شود. شرکت‌های خودروساز باید به‌طور مستمر با تغییرات بازار و نیازهای مصرف‌کنندگان جهانی هماهنگ شوند و از رویکردهایی نظیر تخصیص منابع به بخش‌های تحقیق و توسعه و بازاریابی در این راستا استفاده کنند. این فرآیند به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که در برابر تحولات بازار و رقابت‌های شدید جهانی، به‌طور مؤثرتر عمل کنند. همچنین برخی از چالش‌های اجرایی در پیاده‌سازی استراتژی‌های بازارگرایی پایدار، مشکلات ساختاری، عدم دسترسی به فناوری‌های نوین، کمبود نیروی انسانی متخصص و مشکلات مالی ناشی از تحریم‌ها و نوسانات اقتصادی می‌باشد. با این حال، با توجه به فرصت‌های موجود در بازارهای بین‌المللی، اگر شرکت‌ها به‌طور جدی به این چالش‌ها پرداخته و اقدامات لازم را انجام دهند، می‌توانند موفقیت‌های بزرگی در زمینه صادرات خود کسب کنند (موسوی و همکاران، ۲۰۲۳).

برای موفقیت در صادرات خودرو، شرکت‌های خودروساز ایرانی باید استراتژی‌های بازارگرایانه خود را تقویت کنند. این امر به معنای تطابق با استانداردهای بین‌المللی، شناسایی دقیق نیازهای مشتریان در بازارهای هدف و پیاده‌سازی استراتژی‌های نوآورانه در زمینه تولید و بازاریابی است. همچنین، خودروسازان ایرانی باید به چالش‌های موجود در این مسیر توجه کنند و با شناسایی فرصت‌ها و استفاده از آن‌ها، گام‌های مؤثری در راستای افزایش صادرات و رقابت‌پذیری در بازارهای جهانی بردارند. شرکت‌های خودروساز باید محصولات خود را با استانداردهای بین‌المللی تطبیق دهند. این استانداردها شامل الزامات کیفیتی، زیست‌محیطی، ایمنی و طراحی است که در بازارهای مختلف جهانی وجود دارد. عدم تطابق با این استانداردها می‌تواند مانع ورود به بازارهای بین‌المللی و همچنین کاهش رقابت‌پذیری در برابر خودروسازان خارجی شود. شرکت‌های خودروساز ایرانی

باید استراتژی‌های بازاریابی خود را به گونه‌ای طراحی کنند که با خواسته‌ها، سلیقه‌ها و انتظارات مشتریان در کشورهای مختلف هماهنگ باشد. شناسایی ویژگی‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی مشتریان در کشورهای مقصد صادرات می‌تواند به خودروسازان کمک کند تا محصولات متناسب با نیاز بازارهای خاص خود را تولید کنند. جمع‌آوری اطلاعات از بازار، تحلیل رفتار مشتریان و توانایی پیش‌بینی تغییرات در تقاضای بازار، از عوامل کلیدی موفقیت در صادرات خودرو هستند. چالش‌های پیش روی شرکت‌های خودروساز ایرانی در مسیر صادرات شامل محدودیت‌های مالی، تحریم‌ها، تغییرات نرخ ارز، مشکلات زنجیره تأمین و فقدان فناوری‌های نوین است. این مشکلات، به ویژه تحریم‌ها، مانع دسترسی راحت به بازارهای خارجی و بهره‌برداری کامل از پتانسیل‌های صادراتی شده‌اند (محمودی و همکاران، ۲۰۲۳).

اهمیت بازاریابی و رقابت‌پذیری صادراتی در صنعت خودرو تمرکز داشته و نشان داد که شرکت‌های خودروساز ایرانی با کمبود استراتژی‌های بازاریابی مواجه هستند، که باعث عملکرد ضعیف آنها در بازارهای بین‌المللی می‌شود. این مطالعه تأکید می‌کند که برای موفقیت در صادرات و رقابت در بازارهای جهانی، شرکت‌ها باید به بهبود کیفیت محصولات، کاهش هزینه‌ها، و همچنین توسعه خدمات پس از فروش توجه بیشتری داشته باشند. بر اساس نتایج تحقیق، سرمایه‌گذاری در این حوزه‌ها می‌تواند موجب افزایش توان رقابتی و بهبود موقعیت صادراتی شرکت‌ها در سطح بین‌المللی شود (الکس و همکاران، ۲۰۲۲). با توجه به مطالب فوق و اهمیت صادرات خودرو و تأثیر این موضوع در اقتصاد کشور و ضرورت رشد و توسعه این امر، به‌طور خاص در شرکت سایپا، هدف پژوهش طراحی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا در صنعت خودرویی کشور و شرکت سایپا است. چرا که در دنیای امروز، رقابت در بازارهای جهانی به شدت افزایش یافته و شرکت‌ها برای بقا و رشد خود نیازمند اتخاذ رویکردهای نوین مدیریتی هستند. یکی از این رویکردها، مدیریت راهبردی بازارگرا است که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با شناخت عمیق از نیازها و خواسته‌های مشتریان، به طراحی و اجرای استراتژی‌های مؤثر بپردازند.

در این راستا، شرکت سایپا به عنوان یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان خودرو در ایران، با چالش‌های متعددی در زمینه صادرات مواجه است. با وجود ظرفیت‌های بالقوه و بازارهای هدف متعدد، عدم توجه کافی به مدیریت راهبردی بازارگرا می‌تواند منجر به از دست دادن فرصت‌های صادراتی و کاهش سهم بازار این شرکت در عرصه بین‌المللی گردد. همچنین، تغییرات سریع در سلیقه و نیازهای مشتریان خارجی، رقابت فزاینده از سوی تولیدکنندگان جهانی و محدودیت‌های اقتصادی و سیاسی می‌تواند بر عملکرد صادراتی سایپا تأثیر منفی بگذارد. بنابراین، با توجه به عدم پژوهش‌های مشابه در این زمینه، طراحی یک الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا با تأکید بر صادرات نه تنها به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود کمک می‌کند بلکه امکان بهبود فرآیند تصمیم‌گیری و تخصیص منابع را نیز فراهم می‌آورد. این الگو باید شامل تحلیل دقیق بازارهای هدف، شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان، ارزیابی رقبا و تدوین استراتژی‌های مناسب برای ورود و گسترش در بازارهای خارجی باشد. در نهایت، به منظور کمک به توسعه بازار صادراتی در شرکت سایپا، سوال اصلی پژوهش این است که الگوی مؤثر مدیریت راهبردی بازارگرا چیست؟ پاسخ به این سوال نیازمند بررسی دقیق ابعاد مختلف بازار، تحلیل داده‌های موجود و استفاده از روش‌های علمی و عملیاتی است.

## مبانی نظری و مرور ادبیات

در این بخش، چارچوب نظری تحقیق بیان شده و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در راستای موضوع تحقیق بررسی می‌شود.

### مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی به عنوان هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندگانه‌ای تعریف می‌شود که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابد. فرآیند مدیریت راهبردی شامل سه مرحله اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها می‌باشد

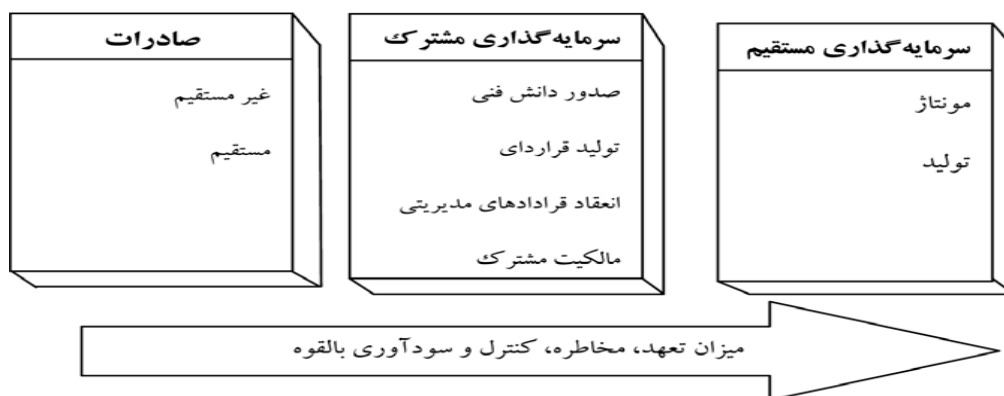
(آدامز و همکاران، ۲۰۱۹). این فرآیند همچنین به طور عمده شامل جهت‌گیری‌های مختلفی همچون مشتری، فناوری و ترکیبی از آن‌ها می‌باشد. تحقیقات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که به طور ترکیبی به نیازهای مشتری و فناوری توجه می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به سازمان‌هایی دارند که صرفاً به یکی از این دو توجه دارند (یا تاجاریاً و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین، از طریق استفاده از تکنیک متن‌کاوی، تحقیقات نشان داده که جهت‌گیری‌های راهبردی و بازاریابی می‌توانند تأثیرات مختلفی بر ریسک سهامداران داشته باشند؛ به‌ویژه جهت‌گیری کارآفرینی می‌تواند ریسک غیرمتعارف را افزایش دهد، در حالی که جهت‌گیری بازار این ریسک را کاهش می‌دهد (یداللهی، ۱۳۸۷).

### بازارگرایی

بازارگرایی به مجموعه‌ای از فرآیندها و قابلیت‌ها در سازمان‌ها اطلاق می‌شود که به درک نیازها و خواسته‌های مشتریان کمک می‌کند و در نتیجه سازمان را قادر می‌سازد تا ارتباطات مؤثری با مشتریان خود برقرار کند (سیف‌اللهی، ۱۳۹۸). بازارگرایی در واقع به رفع چالش‌های ایجاد شده در سازمان‌ها کمک می‌کند؛ زیرا از یک سو به جمع‌آوری اطلاعات در زمینه نیازهای مشتریان و توانمندی‌های رقبا پرداخته و از سوی دیگر با استفاده از منابع داخلی سازمان، به ایجاد ارزش برای مشتریان می‌پردازد (تیموری و جوکار، ۱۳۹۴). به علاوه، بازارگرایی به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک می‌تواند موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار شود و در نهایت بر بهبود عملکرد سازمان‌ها تأثیرگذار باشد (فرچ‌پور و اردستانی، ۱۳۹۸).

### صادرات خودرو

صادرات به‌عنوان فرآیند فروش کالا و خدمات به خارج از مرزهای یک کشور، جریان ورودی ارز به اقتصاد کشور را ایجاد می‌کند. در این راستا، دولت‌ها معمولاً از فعالیت‌های صادراتی با استفاده از مشوق‌ها و برنامه‌های حمایتی حمایت می‌کنند تا عملکرد صادراتی شرکت‌ها بهبود یابد و آن‌ها را برای ورود به بازارهای بین‌المللی ترغیب کنند (حسینلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۹). صادرات خودرو به‌ویژه در کشورهایی مانند ایران اهمیت ویژه‌ای دارد. در واقع، صادرات خودرو به‌عنوان یکی از استراتژی‌های توسعه اقتصادی شناخته می‌شود و نقش حیاتی در رشد صنعت خودرو ایفا می‌کند (امینی و خبازبویل، ۱۳۸۸). این امر به‌ویژه در صنعت خودرو ایران و شرکت‌هایی مانند سایپا اهمیت دارد، زیرا سایپا به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان خودرو در خاورمیانه با چالش‌هایی در صادرات مواجه است که نیازمند رویکردهای نوین و استراتژی‌های بازاریابی برای مواجهه با آن‌ها است.



### استراتژی

استراتژی به‌عنوان مجموعه‌ای منسجم از مقاصد، اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌ها تعریف می‌شود که سازمان را برای مواجهه با

<sup>5</sup> Adams

<sup>6</sup> yatacha

تهدیدها و فرصت‌های محیطی به سوی برتری رقابتی هدایت می‌کند (ابن‌رسول و دیگران، ۱۳۸۷). استراتژی‌های اولیه در مورد نحوه ورود به بازارهای جدید، تصمیمات استراتژیک تلقی می‌شوند که بستگی به توانمندی‌های سازمان و شرایط بازار هدف دارند (بابایی، ۱۳۸۲). این تصمیمات می‌توانند شامل صادرات، سرمایه‌گذاری مشترک و سرمایه‌گذاری مستقیم باشند که بسته به موقعیت و شرایط هر بازار انتخاب می‌شوند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۳). از سوی دیگر مفهوم استراتژی، توسعه مزایای پایدار و موفقیت یک استراتژی معین همگی بستگی به تناسب با شرایط محیطی دارد. ناپایداری محیطی باید با سرعت رقابتی بالا که پاسخی سریع به فشار رقابتی و محیطی است پیوند ایجاد کند. مفهوم استراتژی، توسعه مزایای پایدار و موفقیت یک استراتژی معین همگی به نوعی به "تناسب" با شرایط محیطی وابسته است. نایار و بانتل (۱۹۹۴) می‌گویند که بی‌ثباتی محیطی باید با سرعت رقابتی بالا، یعنی پاسخ سریع به فشار محیطی و رقابتی ارتباط داشته باشد.

### پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش‌های مرتبط با موانع و راهکارهای توسعه صادرات در ایران و صنایع مختلف نشان می‌دهند که چالش‌های متعددی بر سر راه موفقیت صادرات محصولات مختلف قرار دارد. به‌ویژه در صنایع پتروشیمی، خودرو و صنایع کوچک و متوسط، موانع ساختاری و مدیریتی به طور مستقیم بر عملکرد صادراتی تأثیرگذار هستند. موانع صادرات در بخش‌های مختلف بررسی شده است:

در حوزه پتروشیمی، مشکلات صادرات محصولات صنایع پایین‌دستی پتروشیمی را که علی‌رغم رشد صادرات، شکاف بزرگی بین صادرات محصولات پتروشیمی و دیگر صنایع غیرنفتی وجود دارد. از موانع اصلی این بخش می‌توان به عدم برنامه‌ریزی منسجم، کمبود تشکلهای جامع، زیرساخت‌های ناکافی، مشوق‌های صادراتی ناکارآمد و کیفیت پایین برخی محصولات اشاره کرد (محتشمی‌پور و میرجلیل، ۱۳۸۹). موانع صادرات صنایع غذایی، صنایع کوچک و متوسط می‌تواند به مشکلات قانونی، مشکلات سیستم بانکی، عدم وجود برنامه‌های بازاریابی و محدودیت‌های آموزشی و فرهنگی در زمینه صادرات اشاره کرد (یوشانلویی و همکاران، ۱۳۹۲).

از چالش‌های مدیریتی و موانع توسعه صادرات صنعت نرم‌افزار ایران می‌توان مشکلات نیروی کار، فرار مغزها و ضعف روحیه کارآفرینی در مدیران را از مشکلات اصلی این صنعت نام برد (یزدی و فرشید، ۱۳۹۹). اختلالات ادامه‌دار در زنجیره تأمین جهانی به‌ویژه به دلیل تنش‌های ژئوپلیتیک، بلایای طبیعی و کمبود نیروی کار، مشکلات زیادی برای صادرکنندگان ایجاد کرده است. این اختلالات تحویل به موقع کالاها را دشوار می‌سازد و هزینه‌های اضافی برای صادرکنندگان به ویژه در بخش‌هایی مانند الکترونیک، خودروسازی و نساجی ایجاد می‌کند (Smith, 2024). بسیاری از کشورها با فشارهای تورمی، افزایش نرخ بهره و نگرانی از رکود اقتصادی روبه‌رو هستند. این شرایط تقاضای جهانی برای کالاهای صادراتی را کاهش داده و به‌ویژه بر صادرات کالاهای غیرضروری تأثیر منفی گذاشته است (Johnson & Lee, 2024). کشورهای پیشرفته در حوزه اتحادیه اروپا به شدت به دنبال پیاده‌سازی مقررات زیست‌محیطی جدید هستند. این موضوع به‌ویژه بر صادرکنندگانی که به استانداردهای پایدار و گواهی‌نامه‌های زیست‌محیطی نیاز دارند، فشار وارد می‌کند و هزینه‌های تولید و صادرات را افزایش می‌دهد (Thompson et al., 2024). تنش‌های ژئوپلیتیکی و بحران‌های سیاسی در برخی مناطق جهان موجب افزایش تعرفه‌ها و محدودیت‌های تجاری شد. این موانع به‌ویژه بر صنایعی مانند انرژی، فناوری و کشاورزی تأثیر گذاشته و صادرات را تحت فشار قرار داده است (Williams & Patel, 2023).

یکی از چالش‌های اساسی صادرات، هزینه‌های بالای حمل و نقل و مشکلات لجستیک است. افزایش قیمت سوخت و اختلالات در حمل و نقل جهانی هزینه‌های قابل توجهی را به دنبال داشته است (Brown & Singh, 2023). نوسانات ارز و تغییرات ناگهانی نرخ تبادل ارزی تأثیر زیادی بر صادرکنندگان دارد. این تغییرات به‌ویژه برای کشورهایی که به بازارهای نوظهور صادرات دارند، چالش‌برانگیز بود و باعث کاهش سودآوری یا افزایش هزینه‌های صادرات می‌شود (Miller & Zhang, 2023). تحقیقات در زمینه بازاریابی و عملکرد صادراتی نشان داده‌اند که بازاریابی و قابلیت‌های بازاریابی تأثیر زیادی بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها دارند. نتایج تحقیقات اسکیدیلی و همکاران (۲۰۲۰)؛ پیچاقچی‌اوغلو (۲۰۲۰)؛ ناوارو و همکاران (۲۰۱۶) نشان می‌دهند که بازاریابی می‌تواند نوآوری و قابلیت‌های شرکت‌ها را تقویت کرده و به بهبود استراتژی‌های بازاریابی و عملکرد صادراتی کمک کند.

در نهایت، صنعت خودرو در ایران، به‌ویژه شرکت سایپا، که بیش از ۴۰ درصد از بازار را در اختیار دارد، نقش کلیدی در تولید و اشتغال‌زایی ایفا می‌کند. با این حال، مشکلات مدیریتی، تحریم‌ها، کمبود سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و نوسانات ارزی از موانع اصلی توسعه این صنعت هستند. از موارد با اهمیت میتوان مشکلات ساختاری و مدیریتی را نام برد که مانع از رقابت‌پذیری و رشد پایدار صنعت خودرو در ایران می‌شوند (اژدری و شجاعی، ۱۳۹۴).

در مجموع، این تحقیقات نشان می‌دهند که برای بهبود عملکرد صادرات در ایران و صنایع مختلف، نیاز به توسعه استراتژی‌های بازاریابی مؤثر، حمایت‌های دولتی هدفمند و اصلاحات ساختاری در زمینه‌های مدیریتی و زیرساختی ضروری است.

## نوآوری

در تحقیق حاضر در چند جنبه اصلی قابل مشاهده است که این تحقیق را از دیگر مطالعات مشابه متمایز می‌کند:

۱. ارائه مدل جدید مدیریت راهبردی بازارگرا در صنعت خودروسازی ایران: یکی از مهم‌ترین نوآوری‌های تحقیق، معرفی و توسعه یک مدل جدید برای پیاده‌سازی مدیریت راهبردی بازارگرا در زمینه صادرات خودرو است. این مدل به‌طور خاص برای شرکت سایپا طراحی شده و به شناسایی عناصر کلیدی، روابط اصلی، اهداف و آثار مدیریت راهبردی بازارگرا در فرآیند صادرات این شرکت پرداخته است. در حالی که بیشتر مطالعات موجود به‌طور کلی به بازاریابی و استراتژی‌های صادراتی در صنایع مختلف پرداخته‌اند، تحقیق حاضر یک مدل کاربردی و خاص برای صنعت خودروسازی ایران و به‌ویژه سایپا ارائه می‌دهد که شامل شرایط علی، زمینه‌ای، استراتژی‌ها و پیامدهای مدیریت راهبردی بازارگرا است.

۲. توجه به چالش‌های داخلی و خارجی تأثیرگذار بر صادرات: نوآوری دیگری که در این تحقیق مشاهده می‌شود، توجه هم‌زمان به عوامل داخلی (مانند قدرت مالی، سطح تکنولوژی، منابع انسانی) و عوامل خارجی (مانند شرایط اقتصادی و سیاسی، رقبا و تقاضای بازار) است. در بسیاری از تحقیقات پیشین، به عوامل داخلی یا به عوامل خارجی توجه خاصی شده است، اما این تحقیق با شناسایی و تحلیل این عوامل به‌طور یکپارچه و هم‌زمان، به ارائه دیدگاه جامعی نسبت به شرایط و موانع صادراتی سایپا پرداخته است.

۳. تحلیل و پیشنهادات اجرایی برای بهبود صادرات خودرو: برخلاف بسیاری از مطالعات که تنها به تحلیل وضعیت موجود و شناسایی مشکلات بسنده می‌کنند، این تحقیق علاوه بر تحلیل دقیق عواملی که بر عملکرد صادرات سایپا تأثیر دارند، مجموعه‌ای از پیشنهادات اجرایی و کاربردی برای بهبود عملکرد صادرات این شرکت در شرایط پیچیده اقتصادی و تحریم‌ها ارائه داده است. این پیشنهادات شامل طراحی استراتژی‌های قیمت‌گذاری، انتخاب بازارهای

هدف، توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل و همکاری‌های بین‌المللی است که همگی بر اساس یافته‌های تحقیق و نیازهای خاص شرکت سایپا تدوین شده‌اند.

۴. **بررسی بازارگرایی در شرایط تحریم و چالش‌های اقتصادی:** تحقیق حاضر در شرایط خاص ایران، یعنی در مواجهه با تحریم‌های اقتصادی و نوسانات بازار، به بررسی پیاده‌سازی مدیریت راهبردی بازارگرا در صنعت خودروسازی پرداخته است. این زاویه از مطالعه که به تحلیل استراتژی‌های صادراتی در محیط‌های تحریمی و پیچیده جهانی می‌پردازد، به‌عنوان یک نوآوری دیگر در نظر گرفته می‌شود، زیرا بیشتر تحقیقات مشابه در دیگر کشورها یا در شرایط غیرتحریمی انجام شده‌اند.

۵. **ارتباط مستقیم با صنعت خودروسازی ایران:** از دیگر نوآوری‌های تحقیق می‌توان به ارتباط مستقیم آن با یکی از بزرگترین صنایع ایران، یعنی صنعت خودروسازی و به‌ویژه شرکت سایپا اشاره کرد. این تحقیق با تمرکز بر یک نمونه خاص و تحلیل شرایط داخلی و خارجی سایپا، به‌طور عملی به بهبود عملکرد صادراتی این شرکت پرداخته است، که این ویژگی باعث می‌شود این تحقیق کاربردی‌تر و خاص‌تر از بسیاری از مطالعات عمومی در زمینه مدیریت صادرات باشد.

به‌طور کلی، نوآوری اصلی این تحقیق در ارائه مدلی عملی و خاص برای پیاده‌سازی مدیریت راهبردی بازارگرا در صنعت خودروسازی ایران و ارائه پیشنهادات اجرایی و کاربردی برای بهبود عملکرد صادراتی در شرایط خاص اقتصادی و تحریمی است.

#### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک تحقیق توسعه‌ای-کاربردی است که از رویکرد کیفی و استراتژی نظریه داده بنیاد برای طراحی مدل مدیریت راهبردی بازارگرا با تأکید بر صادرات در شرکت سایپا استفاده کرده است. برای این منظور از روش کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد و نرم‌افزار مکس کیودا استفاده گردید. این تحقیق در دسته مطالعات اکتشافی قرار می‌گیرد و از روش تحلیل کیفی برای کشف و توضیح ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگو استفاده شده است. نظریه داده بنیاد به منظور ایجاد نظریه‌ای عمیق و پیوسته با داده‌های تجربی به‌کار گرفته شده است. جامعه آماری پژوهش شامل متخصصین و مدیران شرکت‌های فعال در صنعت خودرو است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شده است و ۱۸ نفر از افراد کلیدی که اطلاعات مفیدی در زمینه موضوع تحقیق داشتند، مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند. در جدول ۱ ویژگی‌های خبرگان آورده شده است. روش نمونه‌گیری به‌گونه‌ای است که تا رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه‌ها تکرار شده و اطلاعات جدیدی به داده‌ها اضافه نشده است.

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شده و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد و مراحل کدگذاری (باز، محوری و گزینشی) مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. برای اطمینان از روایی مصاحبه‌ها، فرآیند اعتمادسازی و مرور نتایج با مصاحبه‌شوندگان صورت گرفته و سعی شده است تا از سوگیری در فرآیند مصاحبه‌ها جلوگیری شود. همچنین برای افزایش پایایی تحقیق، یادداشت‌برداری و کدگذاری توسط چند نفر صورت گرفته است.

جدول ۱- ویژگی‌های عمومی خبرگان

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۳۸٪	۵	خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی)	خبرگی
۶۲٪	۱۳	خبرگان تجربی (مدیران صنعت خودروسازی)	
۷۷٪	۱۳	مرد	جنسیت

زن	۵	۲۳٪
سن	کمتر از ۴۵ سال	۸٪
	۴۵ تا ۵۵ سال	۵۴٪
	۵۵ سال و بیشتر	۳۸٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱۵٪
	دکتری	۸۵٪
سابقه کاری	۱۵ تا ۲۰ سال	۳۱٪
	بالای ۲۰ سال	۶۹٪
	کل	۱۰۰٪

#### مراحل تحقیق

۱. جمع‌آوری داده‌ها: داده‌های تحقیق از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان در زمینه‌های مختلف صنعت خودروسازی و صادرات جمع‌آوری گردید. این افراد شامل مدیران ارشد، کارشناسان حوزه بازاریابی و صادرات، و دیگر فعالان کلیدی در شرکت سایپا بودند. مصاحبه‌ها به صورت حضوری یا آنلاین (برخط) برگزار و با اجازه مصاحبه‌شونده‌ها ضبط و سپس ترنسکرپت شدند. سوالات مصاحبه به طور عمده حول محورهای مختلف استراتژی‌های صادراتی، چالش‌ها، فرصت‌ها و عوامل موثر بر موفقیت صادرات در شرکت سایپا طراحی شده بود.
۲. کدگذاری باز: در این مرحله، داده‌ها به طور اولیه با دقت مورد بررسی قرار گرفتند و مفاهیم و کدهای اولیه استخراج شدند. کدگذاری باز به شناسایی و تحلیل دقیق‌تر مفاهیم موجود در داده‌ها کمک کرد. این کدها شامل مفاهیم مختلفی بودند که در پاسخ‌های مصاحبه‌شونده‌ها به چشم می‌خوردند، از جمله چالش‌های بازارهای جهانی، نیاز به بهبود کیفیت صادرات، تقویت برند سایپا و عوامل محیطی موثر بر صادرات.
۳. کدگذاری محوری: در این مرحله، کدهای به دست آمده در کدگذاری باز به مفاهیم بزرگ‌تر و محوری‌تر تبدیل شدند. این فرآیند به شناسایی روابط بین مفاهیم مختلف کمک نمود و به تحلیل عمیق‌تر در مورد عواملی که بر صادرات شرکت سایپا تاثیرگذار هستند، منجر شد. در این مرحله، مفاهیم اصلی مانند «چالش‌های صادراتی»، «فرصت‌های بازارهای هدف»، «رقابت بین‌المللی»، «توسعه زیرساخت‌ها» و «استراتژی‌های بازارگرا» برجسته شدند.
۴. کدگذاری گزینشی: در مرحله آخر، از میان کدهای محوری، کدهای کلیدی انتخاب شدند که به عنوان مفاهیم اصلی و محوری در الگوی طراحی شده عمل می‌کردند. این مرحله به شناسایی و تکمیل پدیده‌های اصلی کمک کرد و به تحلیل و تبیین روابط میان آنها پرداخته شد. در نهایت، در این مرحله شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای کلیدی برای طراحی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا استخراج شدند.
۵. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا: برای تحلیل و کدگذاری داده‌ها، از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده گردید. این نرم‌افزار به تسهیل فرایند کدگذاری، دسته‌بندی داده‌ها و شبیه‌سازی روابط میان مفاهیم کمک کرد و دقت و کارایی تحقیق را افزایش داد.

#### نتایج تحلیل داده‌ها



برای تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه با مشارکت کنندگان در تحقیق، از اصول مرتبط با نظریه زمینه ای همچون تحلیل مقایسه ای مداوم، کدگذاری و ایجاد مفاهیم و مقوله ها استفاده شده است که در آن داده ها مرحله به مرحله و به طور مداوم گردآوری و ثبت می شوند و به طور غیرخطی پا به پای آنها تحلیل مداوم و مقایسه ای داده ها صورت می پذیرد . کدگذاری داده ها نیز در سه مرحله زیر انجام گرفت:

- کدگذاری باز - کدگذاری محوری
- کدگذاری انتخابی (گزینشی).

### کدگذاری باز

در کدگذاری باز در نرم افزار مکس کیو دی ای <sup>۱</sup> اولین قدم در تجزیه و تحلیل مفهوم پردازی از داده ها است. لذا اطلاعات حاصل از مصاحبه ها و داده های ثانویه به دقت مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و داده های مشابهی که بار معنایی یکسانی دارند تحت کدهای مشترکی کدگذاری شده و سپس مفاهیم مقتضی به هر یک اختصاص داده شد.

جدول ۲ - تعیین کدهای سطح یک از گفتارهای کلیدی با کدگذاری باز

نشانگر	گفتارهای کلیدی	کدهای سطح یک
Me1	برای اینکه بتوانیم خوب صادر کنیم باید ارتقا بدیم کیفیت را	کیفیت کالا
Me2	در این میان چیزی که خیلی نقش داره نرخ ارز	نرخ ارز
Me3	کشورهای توسعه یافته در زمینه نیروی کار مهارت زیادی دارن	سرمایه انسانی
Me5	به نظر من تحقیق و فکر پیشرفت به راهکار بی نظیره برای توسعه	تحقیق و توسعه
Me6	سعی بشه هزینه ها کم بشه تا تولید با قیمت کمتری باشه	هزینه های پایین تولید
Me7	دولت بایستی در حد توان از صادرات حمایت کنه	حمایت دولت از صادرات
Me8	ما خیلی از افراد برای آموزش به کشورهای خارجی بردیم و جواب گرفتیم تا تکنولوژی جدید را یاد بگیره	انتقال تکنولوژی
Me9	زیرساختهای گمرکی نقش بنیادی در صادرات و توسعه دارن	زیرساختهای گمرکی
Me10	اعمال برخی تعرفه ها می تواند کاهش را نتیجه دهد.	موانع تعرفه ای
Me11	شکل و شمایل مناسب ظاهر علاوه بر کیفیت مهمه	کیفیت قطعات
Me12	بحث مدیریت اساسی ترین معیاره	مدیریت مناسب
Me13	بازاریابی از رکن اساسی نفوذ در دنیاست	بازاریابی مناسب در کشور مقصد
Me14	تبلیغات را نبایستی دست کم گرفت.....	تبلیغات
Me15	دولت سعی کند راههای نفوذ را گسترش بدهد	ارتباطات دولت با سایر کشورها
Me16	با تنوع تولید میشه نیازهای جدیدی ایجاد کرد	تنوع محصولات
Me17	تولیدکنندگان سعی میکنند کالاهای با سود بالا را تولید کنند	سودآوری مناسب
Me18	تحریم یک مانع اساسی در کمبود نفوذ هست	تحریمهای اقتصادی بین المللی
Me19	طبیعتا تولید ناخالص ملی بر صادرات هر محصولی اثر دارد	تولید ناخالص ملی
Me20	تجارت الکترونیک یکی از روشهای مناسب برای صادرات است	کاربرد تجارت الکترونیک
Me21	باید برای حمایت از صادرات از نظر زیرساختها فناوری اطلاعات ملی در سطح مناسبی باشد	فناوری اطلاعات
Me22	شرکتهایی که تجربه قبلی دارند در صادرات بهتر عمل میکنند	تجارب ناشی از صادرات
Me23	باید بخشهایی دولتی برای توسعه صادرات وجود داشته باشد	مراکز رسمی توسعه صادرات
Me24	زیرساختهای مالی خیلی مهمه	زیرساختهای مالی
Me25	شرکتهایی که بهره وری بیشتری در تولید دارند طبیعتا بهتر عمل میکنند	بهره وری تولید

Me26	کالاهای صادراتی باید از نظر کیفیتی همیشه خوب باشند نه گاهگاهی	ثبات کیفیت
Me27	باید نوآوری داشته باشیم	نوآوری در محصولات تولیدی
Me28	از مواد اولیه باکیفیت استفاده بشود	مواد اولیه باکیفیت
Me29	اینکه کشور از نظر اقتصاد دچار نوسان نباشد	ثبات اقتصادی
Me30	متاسفانه برخی صادرکنندگان با صادرات کالای بی کیفیت نام کالای ایرانی را در برخی کشورها خراب کردهاند	تصویر کالای ایرانی در کشورهای هدف
Me31	اینکه به بازارهای مناسب دسترسی داشته باشیم	دسترسی به بازارهای هدف
Me32	آموزش مناسب هم به خریداران ارائه شود	آموزش
Me33	محصولات خود را با قیمت مناسبی داشته باشیم	قیمت مناسب
Me34	توسعه برخی صنایع دیگر میتواند بر توسعه صادرات خودرو کمک کند - خدمات پس از فروش	صنایع پشتیبان
Me35	باید جابه جایی ارز راحت تر بشود	تسهیل انتقال ارز
Me36	بعضی قوانین محدود کننده و تحریم ها باید حذف بشود	عدم وجود قوانین محدودکننده- تحریم ها
Me37	وجود معافیت مالیاتی هم میتواند در صادرات موثر باشد	معافیتهای مالیاتی
Me38	ارائه تسهیلات مالی قطعا در این راه کمک کننده است	تسهیلات مالی

لذا طبق نتایج جدول ۲ تعداد ۳۸ کد اولیه شناسایی شد. همچنین جدول ۳ نتایج کدگذاری متمرکز یا سطح دوم را نشان می دهد:

### جدول ۳ - تعیین مفاهیم و مقوله ها از کدهای سطح یک طی مرحله کدگذاری انتخابی

مفاهیم	مقوله ها	کدها
مولفه های ساختاری	صنایع پشتیبان، موانع تعرفه ای، کاربرد تجارت الکترونیک، فناوری اطلاعات، زیرساختهای مالی، مراکز رسمی توسعه صادرات، زیرساخت های گمرکی.	ME33, ME9, ME19, ME20, ME23, ME22, ME8.
مولفه های اقتصادی	تولید ناخالص ملی، تحریمهای اقتصادی بین المللی، نرخ ارز، هزینه های تولید، ثبات اقتصادی	ME18, ME17, ME2, ME5, ME28.
مولفه های سازمانی	مدیریت مناسب، بهره وری تولید، سرمایه انسانی، تحقیق و توسعه، تجارب ناشی از صادرات	ME11, ME24, ME3, ME4, ME21.
مولفه های سیاسی - قانونی	تسهیل انتقال ارز، حمایت دولت از صادرات، تسهیلات مالی، عدم وجود قوانین محدودکننده، معافیتهای مالیاتی، ارتباطات دولت با سایر کشورها - تحریم ها	ME34, ME6, ME37, ME35, ME36, ME14
عوامل بازاریابی	کیفیت کالا، روشهای بازاریابی مناسب در کشور مقصد، سودآوری مناسب، نوآوری در محصولات تولیدی، ثبات کیفیت، انتقال تکنولوژی، تنوع محصولات، مواد اولیه با کیفیت، تبلیغات، تصویر کالای ایرانی در کشورهای هدف، دسترسی به بازارهای هدف، آموزش	ME1, ME12, ME16, ME26, ME25, ME7, ME15, ME27, ME13, ME29, ME30, ME31, ME10, ME32

جدول ۳ و نتایج کدگذاری متمرکز یا سطح دوم نشان داد کدها را میتوان در ۵ مقوله اصلی و ۳۸ مقوله فرعی تقسیم بندی نمود.

### کدگذاری محوری

این مرحله مربوط به روند مرتبط ساختن مفاهیم به یک مقوله است. کدگذاری محوری مانند کدگذاری باز، از راه مقایسه ها و طرح پرسش ها صورت میگیرد. در واقع در کدگذاری محوری استفاده از این شیوه ها بیشتر متمرکز است و با هدف کشف روابط بین مقولات به یکدیگر انجام میشود. نتایج کدگذاری محوری در جدول ۴ و ۵ ارائه شده است:

جدول ۴- نتایج کدگذاری محوری

دسته بندی	کدگذاری باز	کدگذاری محوری
۱. توسعه محصولات و خدمات	تبلیغات آگاهی دهنده از برند مقصد	بازاریابی و برندینگ
	شناخته بودن خودرو نزد متقاضیان	
	تمایز خودرو مورد نظر از دیگر خودروها	
	استفاده از رسانه های گوناگون برای معرفی خودرو	
	اطلاع رسانی از مزایای خودرو	
	استفاده از بازاریابی تاثیر گذار برندسازی مقصد	
۲. تامین منابع و فناوری	نگرش مطلوب از خودرو مورد نظر نزد مشتریان	تامین منابع و فناوری
	جذب منابع مالی، انسانی و فناوری لازم برای توسعه صادرات	
	ایجاد ویژگی های متمایز جهت خودرو مورد نظر	
	معرفی هوشمندانه خودرو مورد نظر	
	تداعی مثبت از خودرو	
	ارائه تصویری ماندگار از برند خودرو نزد استفاده کنندگان	
۳. ساختار سازمانی	ایجاد یک ساختار سازمانی منعطف و منطبق با الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا	ساختار سازمانی و ارتباطات
	برقراری ارتباطات بلندمدت با مصرف کنندگان خودرو	
	شناخت نیازها و خواسته های دارندگان خودرو	
	طبقه بندی و دسته بندی صحیح مشتریان	
	سفارشی سازی و ارائه خدمات خاص به مشتریان	
۴. آموزش و توسعه کارکنان	تشویق مشتریان به اعلام رضایتمندی از خودرو	خدمات پس از فروش و تجربه مشتری
	رسیدگی به درخواست ها و خواسته های دارندگان خودرو	
	افزایش دانش و مهارت های کارکنان در زمینه صادرات و بازاریابی	
	تعاملات دوسویه خودروساز با دارندگان خودرو	
	بکارگیری نظرات و پیشنهادهای مشتریان	
۵. تحلیل بازارهای خارجی	دسترسی آسان به خدمات پس از فروش	تحلیل بازار و استراتژی صادرات
	شناخت دقیق از بازارهای هدف برای صادرات و تحلیل رقبا و فرصت های موجود	
	خدمات حمل و نقل در صورت نیاز	
	دسترسی به اطلاعات مشتریان در صورت نیاز	
	تنوع و تعدد آپشن های مفید	
	تنوع خدمات پس از فروش	
	تنوع خودروها	

	امکانات و تسهیلات گوناگون جهت خرید خودرو	
تحلیل بازار و استراتژی صادرات	انتخاب استراتژی‌های مناسب برای ورود به بازارهای خارجی و تعیین روش‌های مناسب برای ورود به بازارهای خارجی محصولات	۶. تعیین استراتژی‌های صادرات
	تعیین روش‌های مناسب برای تبلیغات و فروش	
	ارتقاء کیفیت به‌طور پیوسته	
	رعایت نکات ایمنی و کیفی در سیستم خودرو	
	توجه به راهکارها جهت کیفیت بالاتر	
	بررسی دیگر خودروسازان به عنوان عامل توسعه	
انتخاب بازارهای هدف	تمایل به ریسک‌پذیری در صادرات	۷. انتخاب بازارهای هدف
	محبوبیت خودرو مورد نظر	
	تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت از خودرو مورد نظر	
	وجود واحدهای تخصصی برای صادرات	
	کیفیت ادراک‌شده از خودرو	
	ارزش ادراک‌شده برند خودرو	
	تعیین بازارهای مورد نظر بر اساس پتانسیل‌های صادرات و نیازهای مشتریان	
	کاهش ریسک و عدم اطمینان از برند خودرو	
وفاداری مشتریان به برند خودرو		
وضعیت سیاسی، اقتصادی و قوانین	توجه به نظرات و تجارب مشتریان گذشته	۸. وضعیت اقتصاد و مباحث سیاسی و قانونی
	انتخاب روش‌های مناسب برای پرداخت‌ها در فعالیتهای صادرات	
	توجه به فرهنگ کشور هدف	
	ثبات سیاسی در کشور مقصد	
	استفاده از آپشن‌های مورد نیاز در کشور مقصد	
	نرخ ارز و تأثیر آن بر قیمت‌گذاری	
	قوانین و مقررات صادرات	
	احساس قابلیت اعتماد به برند خودرو	
	وضعیت اقتصادی کشور مقصد	
برنامه‌ریزی برای خدمات فصلی		
انتخاب روش‌های بازارگرایی	توصیه به دیگران برای خرید خودرو مورد نظر و ایجاد انگیزه جهت تبلیغات دهان‌به‌دهان	۹. انتخاب روش‌های بازارگرایی
	احساس سهولت برای استفاده از خدمات امدادی	
	تعیین شبکه توزیع مناسب برای رسیدن به مشتریان خارجی	
	سنجش عاقلانه بودن انتخاب خودرو مورد نظر	
	روابط با تامین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و مشتریان خارجی	
	انتخاب روش‌های مناسب برای بازارگرایی محصولات در بازارهای خارجی	

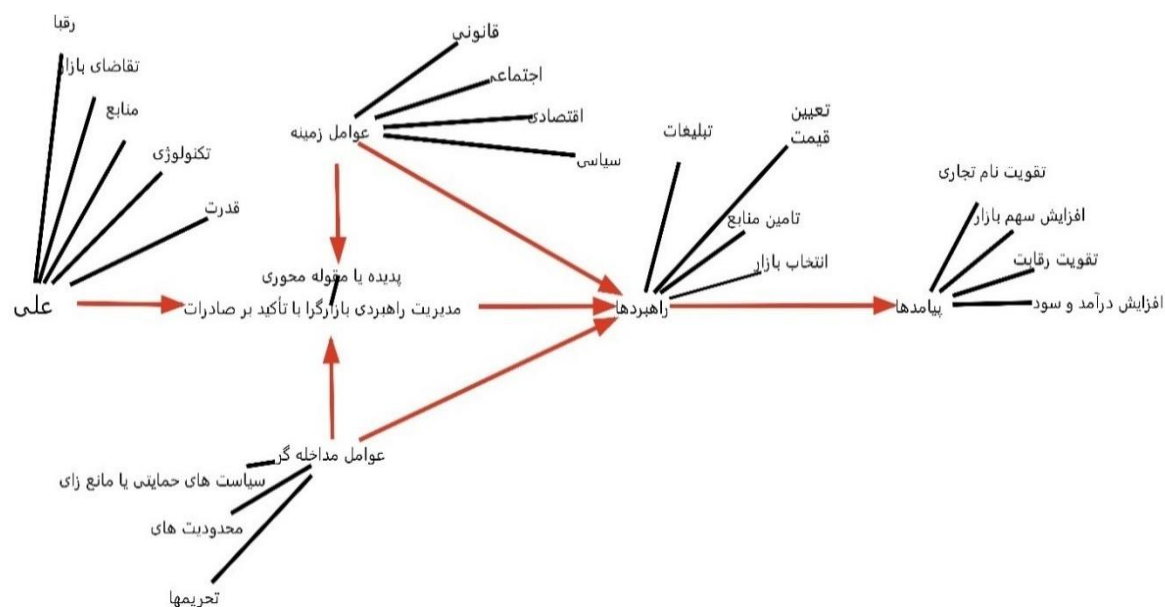
همانطور که در جدول ۴ مشخص شده است، مقوله های اصلی در شش گروه دسته بندی شدند و دسته بندی ها که مقوله های روش تئوری زمینه ای است و در جدول شماره ۵ مشخص شده است که عبارتند از: شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، پدیده محوری، راهبرد، پیامد.

جدول ۵- نتایج کدگذاری محوری با گروه بندی شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، پدیده محوری، راهبرد، پیامد

دسته	مقوله اصلی	مقوله فرعی
شرایط علی	تحلیل بازار(توسعه محصولات و خدمات) تغییرات اقتصادی و سیاسی	تبلیغات آگاهی دهنده از برند مقصد، شناخته بودن خودرو نزد متقاضیان، تمایز خودرو مورد نظر از دیگر خودروها، استفاده از رسانه های گوناگون برای معرفی خودرو، اطلاع رسانی از مزایای خودرو، استفاده از بازاریابی تاثیرگذار برندسازی مقصد
	تامین منابع و فناوری رقابت جهانی	جذب منابع مالی، انسانی و فناوری لازم برای توسعه صادرات، ایجاد ویژگی های متمایز جهت خودرو مورد نظر، معرفی هوشمندانه خودرو، تداعی مثبت از خودرو، ارائه تصویری ماندگار از برند خودرو نزد استفاده کنندگان
شرایط زمینه ای	ساختار سازمانی قانونی - اجتماعی	ایجاد یک ساختار سازمانی منعطف و منطبق با الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا، برقراری ارتباطات بلندمدت با مصرف کنندگان خودرو، شناخت نیازها و خواسته های دارندگان خودرو، طبقه بندی و دسته بندی صحیح مشتریان، سفارشی سازی و ارائه خدمات خاص به مشتریان
	تجربه های قبلی در صادرات (آموزش و توسعه کارکنان)	تشویق مشتریان به اعلام رضایتمندی از خودرو، رسیدگی به درخواست ها و خواسته های دارندگان خودرو، افزایش دانش و مهارت های کارکنان در زمینه صادرات و بازاریابی، تعاملات دوسویه خودروساز با دارندگان خودرو، بکارگیری نظرات و پیشنهادهای مشتریان
شرایط مداخله گر	شرکت های رقیب(تحلیل بازارهای خارجی) تغییرات اجتماعی	دسترسی آسان به خدمات پس از فروش، شناخت دقیق از بازارهای هدف برای صادرات و تحلیل رقبا و فرصت های موجود، خدمات حمل و نقل در صورت نیاز، دسترسی به اطلاعات مشتریان در صورت نیاز، تنوع و تعدد آپشن های مفید، تنوع خدمات پس از فروش، تنوع خودروها، امکانات و تسهیلات گوناگون جهت خرید خودرو
	سیاست های دولتی (تعیین استراتژی های صادرات) تحریم ها	انتخاب استراتژی های مناسب برای ورود به بازارهای خارجی و تعیین روش های مناسب برای ورود به بازارهای خارجی محصولات، تعیین روش های مناسب برای تبلیغات و فروش، ارتقاء کیفیت به طور پیوسته، رعایت نکات ایمنی و کیفی در سیستم خودرو
راهبرد	بازارگرایی صادرات خودرو سایپا(انتخاب بازارهای هدف)	تمایل به ریسک پذیری در صادرات، محبوبیت خودرو مورد نظر، تبلیغات دهان به دهان مثبت از خودرو مورد نظر، وجود واحدهای تخصصی برای صادرات، کیفیت ادراک شده از خودرو، ارزش ادراک شده برند خودرو، تعیین بازارهای مورد نظر بر اساس پتانسیل های صادرات و نیازهای مشتریان
	توسعه محصول متناسب با بازار - مدیریت روابط مشتریان- تحلیل داده ها و اطلاعات (وضعیت اقتصاد و مباحث سیاسی و قانونی) استراتژی رشد	توجه به نظرات و تجارب مشتریان گذشته، انتخاب روش های مناسب برای پرداخت ها در فعالیتهای صادرات، توجه به فرهنگ کشور هدف، ثبات سیاسی در کشور مقصد، استفاده از آپشن های مورد نیاز در کشور مقصد، نرخ ارز و تأثیر آن بر قیمت گذاری، قوانین و مقررات صادرات، احساس قابلیت اعتماد به برند خودرو، وضعیت اقتصادی کشور مقصد
پیامد	افزایش سهم بازار - بهبود رضایت مشتری - تقویت برند شرکت - (انتخاب روش های بازاریابی)	برنامه ریزی برای خدمات فصلی، توصیه به دیگران برای خرید خودرو مورد نظر و ایجاد انگیزه جهت تبلیغات دهان به دهان، احساس سهولت برای استفاده از خدمات امدادی، تعیین شبکه توزیع مناسب برای رسیدن به مشتریان خارجی، سنجش عاقلانه بودن انتخاب خودرو مورد نظر، روابط با تامین کنندگان، توزیع کنندگان و مشتریان خارجی، انتخاب روش های مناسب برای بازاریابی محصولات در بازارهای خارجی

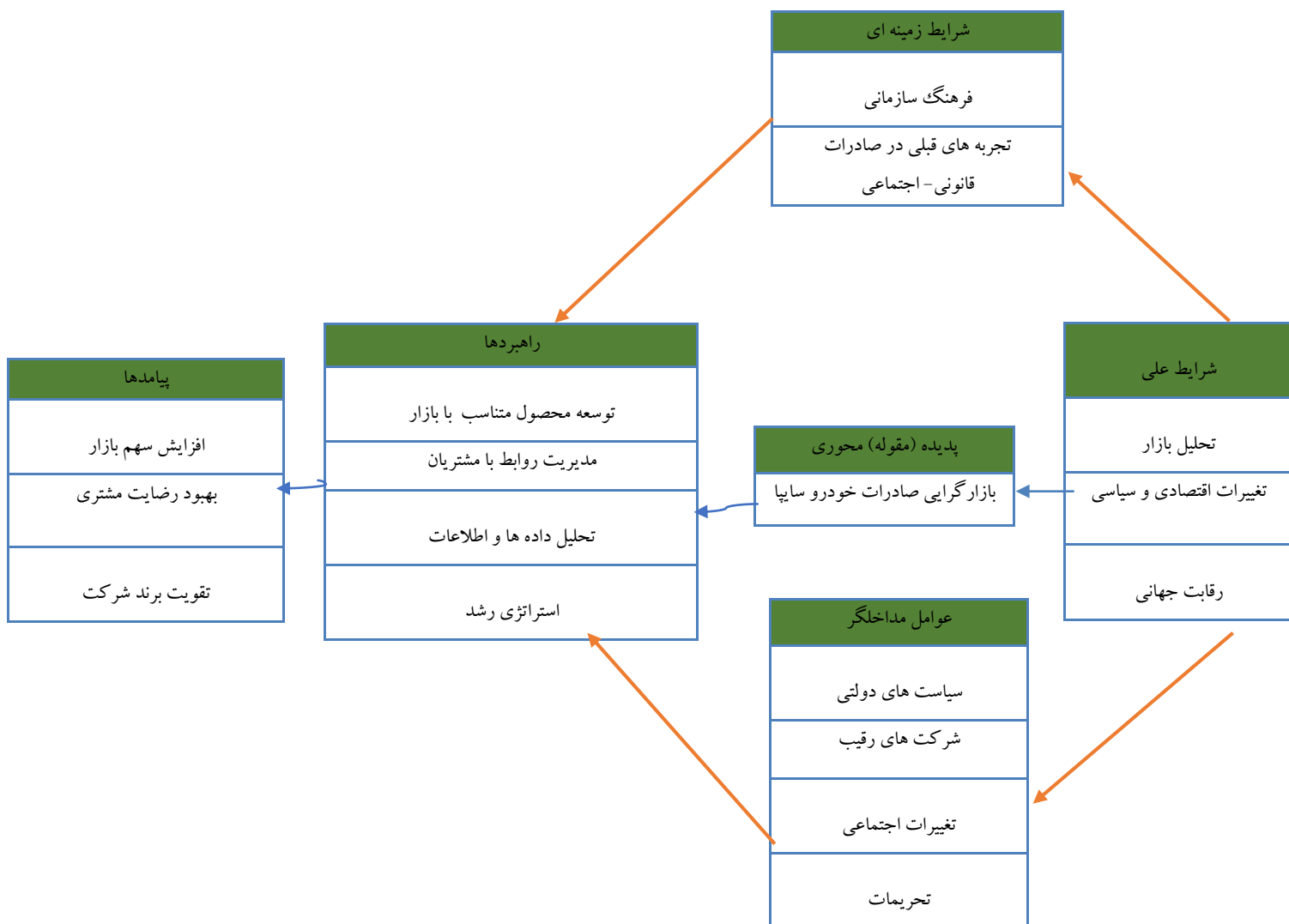
## کدگذاری گزینشی

در این مرحله، مقوله‌های عمده در قالب یک مدل زمینه‌ای حول مقوله مرکزی با یکدیگر ارتباط داده میشوند. در واقع، مدل ترسیم شده به توصیف مقوله‌ها و تحلیل و تبیین آنها می‌پردازد. مدل مذکور را میتوان به صورت یک مدل یا نمودار صوری، اما معنایی و مفهومی ترسیم کرد و سپس به تفصیل در مورد آن بحث کرد. در نهایت، پدیده محوری مدل، که همان بازارگرایی صادرات خودرو سایپا است، به‌عنوان مرکز اصلی الگو قرار گرفته و تمامی مقولات حول آن می‌چرخند. این مدل به صورت شماتیک در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱- الگوی ارائه شده از کدگذاری انتخابی

در نهایت از تجزیه و تحلیل کیفی به وسیله نرم افزار مکس کیودی ای و تفسیرهای موجود ارائه شده در رابطه با رابطه‌های بین مقوله‌ها به مدل پارادایمی زیر حاصل شد. لازم به ذکر است پس از انجام مصاحبه‌های عمیق، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با اساتید و متخصصان برجسته صادرات و بازارگرایی صادراتی و حوزه‌های مرتبط و بررسی سخنرانیها و مقالات و کتابها و تحلیل کیفی این مصاحبه‌ها و داده‌های ثانویه، مدل زمینه‌ای تحقیق ارائه گردید:



شکل ۵- مدل پارادایمی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا با تاکید بر صادرات در سایپا

بنابراین، همانطور که در مدل پارادایمی تحقیق نشان داده شده است، پدیده‌های محوری شامل بازارگرایی صادراتی، تحلیل شرایط بازار، توسعه محصولات مناسب برای بازارهای هدف و مدیریت روابط با مشتریان می‌باشند. با توجه به تأثیر شرایط زمینه‌ای، شرایط علی و متغیرهای مداخله‌گر بر این عوامل، استفاده از استراتژی‌های رقابتی و توسعه صادرات می‌تواند به بهبود اثربخشی استراتژیک، افزایش سهم بازار، تقویت برند و تقویت تاب‌آوری سازمانی منجر شود. این فرایند در نهایت به بهبود اثربخشی استراتژیک، کسب قابلیت‌های پویای بازارگرایی صادراتی و افزایش مقاومت سازمان در برابر چالش‌های بین‌المللی منجر خواهد شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق، پیوند میان مدیریت راهبردی و بازارگرایی در صنعت خودروسازی ایران، به‌ویژه در شرکت سایپا، مورد بررسی قرار گرفت. هدف از این مطالعه شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر عملکرد صادراتی سایپا و تدوین مدلی برای پیاده‌سازی مدیریت راهبردی بازارگرا در فرآیند صادرات خودروساز بود. نتایج این تحقیق نشان می‌دهند که پیوند میان این دو مفهوم می‌تواند نقشی حیاتی در توسعه صادرات و کمک به مقابله با چالش‌های اقتصادی و سیاسی ایفا کند.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این تحقیق این است که علی‌رغم وجود تمایل عملی به صادرات خودرو در ایران، به‌ویژه در شرکت سایپا، پیوند شفاف و مدل مشخصی برای ارتباط میان صادرات خودرو و مدیریت راهبردی بازارگرا وجود ندارد. این یافته بیانگر این واقعیت است که علی‌رغم اهمیت صادرات در شرایط اقتصادی کنونی ایران، چالش‌های متعددی در زمینه پیاده‌سازی استراتژی‌های صادراتی و بازارگرایانه وجود دارد که نیازمند توجه و اصلاحات اساسی هستند. در این راستا، شرایط علی‌تأثیرگذار بر شکل‌گیری فعالیت‌های بازارگرایی در صادرات سایپا شناسایی شد. عواملی مانند قدرت مالی، سطح تکنولوژی، منابع انسانی، تقاضای بازار، رقبا و شرایط اقتصادی و سیاسی کشورهای مقصد از جمله عواملی هستند که به‌طور مستقیم بر موفقیت یا شکست استراتژی‌های صادراتی تأثیر می‌گذارند. این تحقیق تأکید دارد که شرایط علی، به‌ویژه وضعیت داخلی شرکت‌ها و عوامل خارجی مؤثر بر بازارهای هدف، به‌طور جدی بر توانمندی شرکت سایپا در دستیابی به موفقیت‌های صادراتی تأثیرگذار است. در کنار این، شرایط زمینه‌ای پیاده‌سازی مدل مدیریت راهبردی بازارگرا، از جمله استراتژی‌های سازمانی، ساختارهای داخلی و توجه به تحقیق و توسعه، به‌ویژه در زمینه تولید محصولات متناسب با نیازهای بازارهای بین‌المللی، از دیگر عواملی است که می‌تواند روند صادراتی سایپا را تسهیل کند. بر اساس نتایج تحقیق، نبود هماهنگی کافی میان بخش‌های مختلف سایپا و ضعف در هم‌افزایی منابع و استراتژی‌ها، مانعی جدی در پیاده‌سازی مؤثر مدل بازارگرایی است.

یکی دیگر از یافته‌های مهم این تحقیق، شناسایی راهبردهای لازم برای پیاده‌سازی موفق مدیریت راهبردی بازارگرا است. بر اساس نتایج تحقیق، سایپا برای موفقیت در صادرات باید بر انتخاب بازارهای هدف، تعیین استراتژی‌های قیمت‌گذاری رقابتی، توسعه استراتژی‌های تبلیغاتی مؤثر، و تأمین منابع مالی و فنی تأکید کند. علاوه بر این، تقویت زیرساخت‌ها، توسعه شبکه‌های توزیع بین‌المللی و همکاری با شرکای محلی در بازارهای هدف، نقش مهمی در تسهیل فرآیند صادرات دارند.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهند که توسعه صادرات در سایپا در گرو پیاده‌سازی مدل بازارگرایی است که باید به‌طور جامع در تمامی سطوح سازمانی پیاده‌سازی شود. این مدل باید با توجه به شرایط خاص داخلی و خارجی شرکت سایپا، به‌ویژه در مواجهه با بحران‌ها و چالش‌های اقتصادی و سیاسی، طراحی و تطبیق یابد. در این راستا، بهبود زیرساخت‌ها، ظرفیت‌های تولیدی و تحقیق و توسعه، توجه به نیازهای بازارهای هدف و تقویت توان رقابتی، از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند به‌طور جدی به بهبود عملکرد صادراتی این شرکت کمک کنند. در نهایت، توجه به پیشنهادات اجرایی و راهکارهای ارائه شده در تحقیق می‌تواند در مسیر توسعه صادرات و افزایش رقابت‌پذیری سایپا در بازارهای جهانی مفید واقع شود. به‌ویژه در شرایط تحریم و چالش‌های اقتصادی، سایپا باید توجه بیشتری به پیاده‌سازی استراتژی‌های بازارگرایانه داشته باشد تا از ظرفیت‌های موجود به‌طور مؤثرتر بهره‌برداری کند. طراحی و اجرای دقیق مدل مدیریت راهبردی بازارگرا، توجه به ریسک‌های ارزی و اقتصادی و همکاری استراتژیک با شرکای بین‌المللی، می‌تواند سایپا را در دستیابی به اهداف صادراتی و بهبود موقعیت رقابتی‌اش در بازارهای جهانی یاری دهد. همچنین، با توجه به شکست‌های گذشته سایپا در زمینه توسعه صادرات، شناسایی دلایل این شکست‌ها و تجزیه و تحلیل چالش‌های داخلی و خارجی شرکت، می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیران کمک کند تا بر اساس تجربیات گذشته، از اشتباهات پیشین اجتناب کنند و مسیرهای بهتری برای توسعه صادرات در آینده ترسیم کنند. به‌طور کلی، پیاده‌سازی مدل بازارگرایی، تقویت زیرساخت‌ها، بهبود کیفیت محصولات و هم‌افزایی میان بخش‌های مختلف شرکت، می‌تواند به‌عنوان راهکارهایی مؤثر برای بهبود صادرات و دستیابی به موفقیت‌های بین‌المللی در صنعت خودروسازی ایران عمل کند.

این تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و مصاحبات نیم‌ساختاریافته به شناسایی و تحلیل عواملی پرداخته است که بر عملکرد صادراتی سایپا تأثیرگذار هستند. صادرات خودرو، به‌عنوان یکی از مسیرهای اصلی عبور از بحران‌های اقتصادی و رقابتی در شرایط تحریم و محیط پیچیده جهانی، از اهمیت زیادی برخوردار است. هدف این تحقیق، شناسایی شرایط علی، عوامل مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای مدیریت راهبردی بازارگرا در زمینه صادرات در شرکت سایپا بوده است. نتایج



تحقیق نشان داد که شرکت سایپا با صادرات محصولات خود به کشورهای مختلف از جمله ونزوئلا، عراق، افغانستان، سوریه، آذربایجان و کشورهای حاشیه خلیج فارس، درصدد گسترش بازارهای خارجی خود است. این تحقیق نشان داد که عوامل داخلی و خارجی همچون قدرت مالی، سطح تکنولوژی، منابع انسانی، تقاضای بازار، رقبا و شرایط اقتصادی و سیاسی در موفقیت و پیشبرد استراتژی‌های صادراتی سایپا نقش اساسی دارند.

**شرایط علی** در طراحی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا در صادرات شرکت سایپا به عواملی چون قدرت مالی، تکنولوژی، منابع انسانی (عوامل داخلی) و تقاضای بازار، رقبا و شرایط اقتصادی و سیاسی کشورهای مقصد (عوامل خارجی) اشاره دارد. این تحقیق نشان داد که شرایط علی اصلی‌ترین عامل در شکل‌گیری فعالیت‌های بازارگرایی در صادرات شرکت سایپا بوده است. **شرایط زمینه‌ای** پیاده‌سازی مدیریت راهبردی بازارگرا شامل عواملی چون استراتژی، ساختار سازمانی، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، منابع مالی و همچنین عوامل محیطی همچون شرایط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و رقابتی است. از این‌رو، توجه به این عوامل برای پیاده‌سازی موفق مدل بازارگرا ضروری است.

**پیامدها و راهبردها** نشان داد که برای پیاده‌سازی موفق مدیریت راهبردی بازارگرا، سایپا باید بر راهبردهایی چون انتخاب بازارهای هدف، تعیین استراتژی‌های قیمت‌گذاری، توسعه استراتژی‌های تبلیغاتی و تأمین منابع مالی و فنی تأکید کند. همچنین، تقویت زیرساخت‌ها، شبکه‌های توزیع بین‌المللی و همکاری با شرکای محلی در بازارهای هدف، برای تسهیل فرآیند صادرات ضروری به نظر می‌رسد.

#### پیشنهادات اجرایی

۱. **تحلیل دقیق بازارهای هدف:** شناسایی و تحلیل دقیق بازارهای خارجی با پتانسیل بالا برای صادرات خودرو.
۲. **توسعه محصولات جدید:** طراحی و تولید خودروهایی که نیازهای خاص بازارهای هدف را برآورده کند.
۳. **تحقیق و توسعه:** سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه برای بهبود کیفیت و فناوری خودروها.
۴. **زیرساخت‌های حمل و نقل:** ارزیابی و بهبود زیرساخت‌های حمل و نقل برای تسهیل صادرات.
۵. **شبکه‌های توزیع بین‌المللی:** ایجاد و تقویت شبکه‌های توزیع در کشورهای هدف.
۶. **بررسی قوانین و مقررات:** تطبیق با قوانین و مقررات کشورهای مقصد.
۷. **مدیریت رقابت:** تحلیل رقبا در بازارهای هدف و تعیین استراتژی‌های مناسب برای رقابت.
۸. **مدیریت ریسک‌های ارزی:** توجه به نوسانات ارزی و مدیریت ریسک‌های مربوط به آن.

در نهایت، پیاده‌سازی مدل مدیریت راهبردی بازارگرا با تأکید بر صادرات در شرکت سایپا نیازمند هم‌افزایی میان تمامی بخش‌ها و تحلیل دقیق عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار است. این مدل می‌تواند به‌عنوان یک راهنمای استراتژیک برای توسعه صادرات در صنعت خودروسازی ایران عمل کند و به‌طور ویژه در مواجهه با تحریم‌ها و چالش‌های محیطی، به بهبود رقابت‌پذیری و تحقق اهداف صادراتی سایپا کمک نماید.

#### علت شکست سایپا در توسعه صادرات:

شکست سایپا در توسعه صادرات و دستیابی به موفقیت‌های بین‌المللی را می‌توان به چندین عامل اساسی نسبت داد که در این تحقیق به تفصیل بررسی شده‌اند. این عوامل عمدتاً شامل محدودیت‌های داخلی و خارجی، مشکلات ساختاری و فرآیندی در مدیریت استراتژیک، چالش‌های رقابتی، نارسایی‌های زیرساختی و بی‌توجهی به شرایط محیطی و بازارهای هدف می‌باشند. به‌طور خاص، برخی از مهم‌ترین دلایل شکست سایپا عبارتند از:

۱. ضعف در پیاده‌سازی مدل بازارگرایی: مدل مدیریت راهبردی بازارگرا در سایپا به‌درستی پیاده‌سازی نشده است. با وجود تمایل به گسترش صادرات و بررسی نظریات مختلف، پیوند شفاف و مدل مشخصی برای صادرات و مدیریت راهبردی بازارگرا وجود ندارد. سایپا نتوانسته است پیوند دقیقی میان استراتژی‌های داخلی و نیازهای بازارهای بین‌المللی برقرار کند.
۲. مشکلات ساختاری و سازمانی: به‌عنوان یک شرکت خودروسازی بزرگ، سایپا با مشکلات ساختاری و سازمانی مواجه است که مانع از چابکی و پاسخگویی سریع به نیازهای بازار می‌شود. ضعف در ساختار سازمانی، نبود هماهنگی میان بخش‌های مختلف و محدودیت در توانمندی‌های داخلی، از عواملی هستند که روند صادرات را مختل کرده است.
۳. چالش‌های اقتصادی و سیاسی: شرایط سیاسی و اقتصادی داخلی و بین‌المللی، به‌ویژه در دوران تحریم‌ها، سایپا را با مشکلات زیادی مواجه کرده است. نوسانات ارزی، تحریم‌های اقتصادی و رقابت شدید در بازارهای خارجی، تاثیر منفی بر صادرات این شرکت داشته‌اند.
۴. کمبود منابع مالی و انسانی: سایپا با مشکلاتی در تأمین منابع مالی و انسانی مواجه است که موجب کاهش ظرفیت‌های تولیدی و بهبود کیفیت محصولات شده است. مشکلات مالی و کمبود نیروی انسانی متخصص، مانع از سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و بهبود فناوری‌های تولیدی شده است.
۵. عدم توجه به نیازهای بازارهای هدف: سایپا به‌طور کافی به تحلیل نیازها و الزامات بازارهای هدف نپرداخته است. عدم شناخت دقیق از نیازهای خاص بازارهای بین‌المللی و بی‌توجهی به تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی و قانونی کشورهای مقصد، باعث شده است که محصولات سایپا نتوانند به‌طور مؤثر در بازارهای هدف به رقابت بپردازند.

#### راهکارها برای بهبود عملکرد صادراتی سایپا:

- برای جبران این ضعف‌ها و بهبود عملکرد صادراتی سایپا، راهکارهایی قابل توجه و قابل اجرایی وجود دارد که می‌توانند به‌طور ویژه در شرایط تحریم و چالش‌های اقتصادی به این شرکت کمک کنند:
۱. طراحی و پیاده‌سازی مدل بازارگرایی به‌صورت دقیق و جامع: سایپا باید یک مدل بازارگرایی جامع طراحی کرده و به‌طور کامل آن را در تمامی سطوح سازمانی پیاده‌سازی کند. این مدل باید شامل تحلیل دقیق نیازهای بازارهای هدف، انتخاب استراتژی‌های مناسب برای رقابت و ارتباط مستمر با مشتریان بین‌المللی باشد. برای این منظور، باید تیم‌های متخصص و باتجربه برای تحقیق و توسعه، بازارشناسی و بازاریابی بین‌المللی تشکیل داده شوند.
  ۲. تقویت زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های داخلی: یکی از راهکارهای اساسی، بهبود زیرساخت‌های تولیدی، تکنولوژیکی و لجستیکی سایپا است. این شرکت باید سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی در تحقیق و توسعه، بهبود کیفیت تولید و استفاده از فناوری‌های نوین داشته باشد. ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید و همکاری با مراکز علمی و تحقیقاتی می‌تواند به این هدف کمک کند. علاوه بر این، تقویت زیرساخت‌های حمل و نقل و سیستم‌های توزیع در کشورهای هدف نیز ضروری است.
  ۳. توسعه نیروی انسانی متخصص و آموزش‌های مستمر: برای برطرف کردن مشکل نیروی انسانی، سایپا باید برنامه‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی را به‌طور جدی در دستور کار قرار دهد. این آموزش‌ها باید شامل مهارت‌های فنی، مدیریتی و بازاریابی بین‌المللی باشد تا کارکنان بتوانند به‌طور مؤثر در رقابت‌های جهانی مشارکت کنند. همچنین، توجه به فرهنگ سازمانی و تقویت روحیه کار تیمی و همکاری میان بخش‌های مختلف، می‌تواند به چابکی سازمان کمک کند.

۴. تحلیل و انتخاب بازارهای هدف با پتانسیل بالا: یکی از اقدامات کلیدی برای موفقیت در صادرات، تحلیل دقیق بازارهای هدف است. سایپا باید با استفاده از داده‌های بازار و تحلیل‌های اقتصادی، کشورهای هدف با پتانسیل بالا برای صادرات خودرو را شناسایی کرده و استراتژی‌های مناسبی برای ورود به این بازارها تدوین کند. این انتخاب باید بر اساس ویژگی‌های خاص هر بازار، از جمله تقاضای موجود، شرایط اقتصادی و رقابت در هر کشور باشد.
۵. توسعه استراتژی‌های قیمت‌گذاری و تبلیغات رقابتی: برای ورود موفق به بازارهای خارجی، سایپا نیازمند تدوین استراتژی‌های قیمت‌گذاری رقابتی است. این استراتژی‌ها باید بر اساس توان رقابتی شرکت در بازارهای هدف و تحلیل قیمت‌های رقبا در این بازارها شکل بگیرند. همچنین، ایجاد کمپین‌های تبلیغاتی هدفمند که به معرفی برند سایپا در بازارهای خارجی بپردازد، می‌تواند به افزایش فروش کمک کند.
۶. مدیریت ریسک‌های ارزی و اقتصادی: نوسانات ارزی و تغییرات اقتصادی می‌تواند تأثیرات منفی بر سودآوری صادرات داشته باشد. سایپا باید استراتژی‌هایی برای مدیریت این ریسک‌ها از جمله استفاده از قراردادهای مالی پوشش ریسک و مدیریت نقدینگی تدوین کند. علاوه بر این، باید از منابع مالی داخلی و خارجی برای توسعه فعالیت‌های صادراتی بهره‌برداری کند.
۷. توسعه همکاری‌های بین‌المللی و استراتژیک: همکاری با شرکای تجاری و محلی در کشورهای مقصد می‌تواند به تسهیل فرآیند صادرات کمک کند. ایجاد شبکه‌های توزیع و همکاری با نمایندگی‌های معتبر می‌تواند سایپا را در ورود به بازارهای جدید و افزایش سهم بازار خود یاری دهد. همچنین، این همکاری‌ها می‌تواند به بهبود کیفیت محصولات و تطابق با نیازهای محلی کمک کنند.
۸. دقت در تطبیق با مقررات و استانداردهای بین‌المللی: سایپا باید به‌طور مستمر با قوانین و مقررات کشورهای مقصد هماهنگ شده و از قوانین تجارت بین‌المللی آگاهی کامل داشته باشد. این تطبیق باید شامل استانداردهای فنی، محیطی و ایمنی خودروها باشد تا سایپا بتواند محصولات خود را در بازارهای بین‌المللی با موفقیت عرضه کند.
- نتیجه‌گیری: با پیاده‌سازی این راهکارها، سایپا می‌تواند به بهبود عملکرد صادراتی خود بپردازد و در مواجهه با چالش‌های اقتصادی، سیاسی و تحریم‌ها، به رقابت‌پذیری بیشتری دست یابد. توجه به مدل بازارگرایی، تقویت زیرساخت‌ها، بهبود نیروی انسانی و مدیریت ریسک‌های اقتصادی از عوامل اصلی در تحقق اهداف صادراتی سایپا خواهند بود. راهکارهای پیشنهادی برای بهبود عملکرد صادراتی سایپا شامل طراحی و پیاده‌سازی مدل بازارگرایی دقیق، تقویت زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های داخلی، توسعه نیروی انسانی متخصص، تحلیل و انتخاب بازارهای هدف با پتانسیل بالا، توسعه استراتژی‌های قیمت‌گذاری و تبلیغات رقابتی، مدیریت ریسک‌های ارزی و اقتصادی، و توسعه همکاری‌های بین‌المللی است. این راهکارها می‌توانند به سایپا کمک کنند تا در مواجهه با چالش‌های اقتصادی، سیاسی و تحریم‌ها، به رقابت‌پذیری بیشتری دست یابد و اهداف صادراتی خود را محقق کند. در نتیجه، با پیاده‌سازی این راهکارها، سایپا قادر خواهد بود عملکرد صادراتی خود را بهبود بخشد و در مسیر توسعه و رشد در بازارهای بین‌المللی گام‌های مؤثری بردارد.

## منابع

- حسینقلی پور، طهمورث؛ اصانلو، بهاره؛ سلامی، علیرضا. (۱۳۸۷). شناسایی و رتبه‌بندی مشکلات و موانع صادرات خودرو در کشور. مجله دانش و توسعه (علمی - پژوهشی)، سال پانزدهم، شماره ۲۳.
- حسینی، جابر. (۱۴۰۲). مدل‌سازی صنعت خودرو با رویکرد افزایش و بهبود بهره‌وری صادرات غیر نفتی ایران و استفاده از سیستم دینامیک. نشریه مهندسی و مدیریت کیفیت (علمی پژوهشی)، سال ۸، شماره ۸.
- وشانلویی و همکاران. (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌بندی موانع صادرات و ارائه راهکارهای توسعه صادرات صنایع کوچک و متوسط (SMEs) در صنایع غذایی آذربایجان غربی. نشریه پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال سوم، شماره اول، شماره پیاپی ۸، بهار ۱۳۹۲.
- علیزاده، امیر حسین. (۱۴۰۳). نقش رفتار سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی‌های بازارگرا.
- ادیب، یوسف؛ تاجور، آذر؛ پورطهماسبی، سیاوش. (۱۳۹۱). نقش بسیجیان و پایگاه‌های مقاومت بسیج در اشاعه فرهنگ اقتصاد مقاومتی. مهندسی فرهنگی، بهمن و اسفند ۱۳۹۱، شماره ۷۳، صفحات ۷۲-۹۸.
- یزدی، فرشید. (۱۳۹۹). تدوین برنامه استراتژیک صادرات در صنعت خودروی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه امام صادق.
- اژدری، ع؛ شجاعی، س. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی صنعت خودروی کشور و ارائه راهکارهای برون‌رفت از چالش‌های موجود در راستای سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی. تهران، معاونت پژوهش‌های زیربنایی و امور تولیدی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- عزیزی، ش؛ ملکی‌زاده و جمالیه بسطامی ب. (۱۳۹۰). الگوی عملکرد صادراتی با رویکرد توانمندی‌های بازاریابی در صنعت نرم‌افزار ایران. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۳، شماره ۶، صفحات ۴۵-۶۲.
- یدالهی، ص. (۱۳۸۷). طراحی الگوی شایستگی‌های کارآفرینانه. نشریه مدیریت آموزش عالی ایران، شماره ۹، صفحات ۱۳۳-۱۶۷.
- تاج‌دینی، کیهان؛ معطفی، علیرضا؛ ریاحی، عبدالله؛ بهنام‌پور، ناصر. (۱۳۸۸). تاثیر رویکردهای بازارمحوری کارآفرینی بر نوآوری: مورد قطعه‌سازان خودرو. مجله مدیریت بازاریابی، سال چهارم، شماره ۶.
- جان‌دبلیو کرسول، ویکی‌پلانو کلارک. (۱۳۹۴). روش‌های پژوهش ترکیبی. آبیژ، شماره ۲، صفحات ۳۱۸.
- طالبی، کامبیز؛ تاج‌الدین، مهدی. (۱۳۸۹). رقابت از طریق نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط. تهران: انتشارات کامبیز طالبی.
- قاسمی، وحید. (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد ایموس. تهران: جامعه‌شناسان.
- سیف‌اللهی، ناصر. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر بازارگرایی و ثبات مدیریتی بر عملکرد مالی شرکت‌ها. فصلنامه اقتصاد مالی، دوره ۱۳، شماره ۴۸، پاییز ۱۳۹۸، صفحات ۲۶۱-۲۷۷.
- فرج‌پور، مقداد؛ صالح اردستانی، عباس. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل تاثیرگذار بر بازارگرایی، براساس تکنولوژی‌های نوین در صنعت بیمه به منظور ارائه الگو. فصلنامه اقتصاد مالی، دوره ۲۵، شماره ۹۳، زمستان ۱۳۹۹، صفحات ۱۷۳-۱۹۲.

تیموری اصل، یاسر؛ جوکار، علی. (۱۳۹۴). ارائه مدل بازارگرایی در صنعت بانکداری ایران با استفاده از روش دلفی. فصلنامه اقتصاد مالی، بهار ۱۳۹۴، شماره ۱ (پیاپی ۸۷).

منطقی، منوچهر. (۱۳۹۰). به سوی جهانی شدن در صنعت خودرو. تهران: انتشارات اطلاعات.

پرویز داوودی و همکاران. (۱۴۰۱). تغییرات نرخ ارز و تاثیر آن بر برخی متغیرهای کلان اقتصادی در چارچوب یک الگوی کلان‌سنجی با داده‌های ترکیبی تواتر متفاوت برای اقتصاد ایران در شرایط تحریم. پژوهش‌های رشد و توسعه پایدار، نسخه ۲۲، صفحات ۹۹-۱۱۷.

رحیمی فتحکوهی، ایمان. (۱۴۰۱). تاثیر تحریم‌های آمریکا بر خودکفایی صنعت خودرو ایران. فصلنامه چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، دوره ۵، شماره ۵۹، بهار جلد چهارم.

الهی، شعبان؛ آذر، عادل. (۱۳۷۸). سیستم‌های هوشمند اطلاعاتی مدیریت. فصلنامه علمی پژوهشی مدرس، سال اول، شماره ۱، صفحات ۴۱.

راد، آریا. (۱۳۹۸). وضعیت خودروی ایران. مجموعه مقالات همایش صنعت خودرو ایران و اقتصاد جهانی، تهران، شرکت ساپکو. خانزاده، حامد؛ همتی، مرضیه. (۱۴۰۲). مدل تبیین صادرات خودروهای سنگین ایرانی بر مبنای استراتژی‌های تولید. نشریه مدیریت بهبود، دوره ۱۷، شماره ۴، پیاپی ۶۲.

ایمان‌خان، نیلوفر؛ حیدری، صبا؛ طاهری‌کیا، فریز. (۱۳۹۶). طراحی و اعتباریابی مدل یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد کسب مزیت رقابتی در صنعت بانکداری ایران.

شاهمرادی، مهنا؛ آگهی، حسین؛ پاپزن، عبدالحمید. (۱۳۹۴). تعیین راهبردهای مناسب برای ورزش روستایی با تاکید بر ورزش‌های بومی شهرستان کرمانشاه. مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۵، صفحات ۷۳۱.

موحدی، محمدمهدی؛ گیلانی، نیکو حکمی. (۱۳۹۳). ارائه الگوریتمی با روش تاگوچی چندپاسخه به منظور متعادل‌سازی خطوط مونتاژ در صنعت پوراشرف. تبیین مشکلات و موانع فراروی توسعه صادرات استان ایلام، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۶، شماره ۱، شماره پیاپی ۱، فروردین ۱۳۹۳، صفحات ۱-۲۰.

ابن‌رسول، سیداصغر؛ فرزاد، طرهانی؛ اسماعیل لطفی. (۱۳۸۷). روش پیاده‌سازی و توسعه مدل کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های صنعتی. سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.

حقیقی، محمد. (۱۳۸۴). بازرگانی بین‌المللی. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول.

بابایی‌زکیلی، محمدهادی. (۱۳۸۲). بازاریابی بین‌المللی. تهران: انتشارات سمت، چاپ سوم.

احمدی، پرویز؛ کرناهی، اسدالله؛ میرشریفی، فاطمه سادات. (۱۳۸۷). صادرات در صنعت پلاستیک با استفاده از شیوه‌های بازاریابی بین‌الملل. پیام مدیریت، شماره ۲۶، صفحات ۱۱۹-۱۴۴.

کاتلر، فیلیپ؛ آرمسترانگ، گری. (۱۹۹۱). اصول بازاریابی. بهمن فروزنده. (۱۳۸۳). تهران: آتروپات، چاپ پنجم.

حسینی، سید احمد؛ قاضی زاده، مصطفی؛ عباسی اسفناجی، حسین. (۱۳۸۷). بررسی تاثیر به کارگیری بازاریابی الکترونیکی بر عملکرد صادراتی صادرکنندگان نمونه پخش صنعت در سال های ۸۴-۱۳۷۹ (با تاکید بر اینترنت). دوفصلنامه علمی-تحقیقی دانشور رفتار، سال پانزدهم، شماره ۳۲، صفحات ۱۴۴-۱۲۵.

کربلایی حسن، مهسا؛ وظیفه دوست، حسین؛ حمدی، کریم. (۱۴۰۰). طراحی مدل وزنی شاخص های قیمت گذاری ارزش برند در صنعت خودرو. فصلنامه مدیریت برند، دوره یازدهم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۳، صفحات ۲۳۱-۲۶۸.

Acikdilli, G., Mintu-Wimsatt, A., Kara, A. & Spillan, J.E. (2020). "Export market orientation marketing capabilities and export performance of SMEs in an emerging market: a resource-based approach", *Journal of Marketing Theory and Practice*. DOI 10.1080/10696679.2020.1809461.

Adams, P., Freitas, I.M.B. & Fontana, R. (2019). "Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management". *Journal of Business Research*, Vol. 97, PP. 129-140.

Ambastha A. and Momaya K. 2004, Challenges for Indian Software Firms to Sustain their Global Competitiveness, *Singapore Management Review*, Second half, Vol. 26, No. 2, pp. 65-77.

Aviv Shoham ;Yoel Asseraf: ( 2014 ),The impact of strategic orientations on export marketing strategy: new classification and typology, *Handbook Chapter*,Chapter 3, 26 Mege Range: 60-83.

Amini,M. & Khabaz Babil, S. (2009).Strategy developing with a comprehensive approach (Case study: Tabriz Sahandkhodro Commeny. *Journal of Business Management*, 1(2):17-32. (In Persian) .

Ahmed Zafar U& Osman mohamad& Brian Tan& James p. Johnson, (2002), International risk perceptions and mode of entry: a case study of Malaysian multinational firms, *journal of Business research* 55, PP. 805-813.

Asmussen Christian g.& Gabriel R.G. Benito& Bent Petersen, (2009), Organizing foreign market activities: From entry mode choice to configuration decisions, *International Business Review*18, PP. 145-155.

Asmussen Christian g.& Gabriel R.G. Benito& Bent Petersen, (2009), Organizing foreign market activities: From entry mode choice to configuration decisions, *International Business Review*18, PP. 145-155.

Andersen O.& A. Buvik, (2002), Firm s' Internationalization and alternative approaches to the international customer/ market selection, *International Business review* 11 PP. 347- 363.

Bıçakcioğlu-Peynirci. N. & İpek, İ. (2020). "Export market orientation and its consequences: a meta-analytic review and assessment of contextual and measurement moderators". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35(5), PP. 939-954.

Borsa İstanbul ve Türkiye'nin dış ticareti arasındaki ilişki. *An International Journal*;bmij,(12), 345-35.

Bhattacharya, A., Misra, S. & Sardashti, H. (2019). "Strategic orientation and firm risk". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 36(4), PP. 509-527.

Brown, C., & Singh, A. (2023). The Impact of Rising Transportation Costs on Global Exports. *Transport Economics and Policy*.

Creswell J. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Sage, 3ed; 2007: 201-220.

Creswell J. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approach*, Sage; 2003.

Caracelli, V., & Greene, J. (2003). Data analysis for mixed method evaluation designs. *Journal of Educational Evaluation and Policy Analysis*. 15 (2), 195 207.

- Chen Homin & Chia-Wen Hsu, (2009), internationalization, resource allocation and firm performance, *Industrial Marketing Management*, PP. 1-8.
- Demirbag M, Koh CL, Tatoglu E, Zaim S (2006); "TQM and market orientation's impact on SMEs' performance", *Industrial Management and Data Systems*, 106(8), 1206-1228.
- Deshmende R, Farley J, Webster and Frederick (2008). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a Quadrant analysis". *Journal of Marketing*; Jan. 57. 1. ABI/INFORM Global. pg. 23.
- Johnson, R., & Lee, H. (2024). The Economic Recession and Its Impact on Global Trade. *Journal of Economic Policy*.
- Davis, T., 1993. Effective supply chain management. *Sloan Management Review* Vol.34 No.4, pp.35-46.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Bryde, D. J., Giannakis, M., Foropon, C., Roubaud, D., & Hazen, B. T. (2020), Big data analytics and artificial intelligence pathway to operational performance under the effects of entrepreneurial orientation and environmental dynamism. *International Journal of Production Economics*, 226 (August) 107599.
- Efrat, K., & Shoham, A. (2012). Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. *Journal of World Business*, 47(4), 675-685.
- Efrat, K., Hughes, Meul, Nemkova, Ekaterina, Souchon, Anne L., Sy-Changco, Joseph. (2018). Leveraging of Dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 84, 114-124.
- Gordon, J., Sohal, A.S. 2009, Assessing manufacturing plant competitiveness: an empirical field study. *International Journal of Operations and Production Management* Vol.21, No.1&2, pp. 233-253.
- Gada Gizachew Wakjira (2022). The significance effect of Market Orientation on Business Performance the mediation Role of Customer Satisfaction and Employee Satisfaction the case of CBE, *PUIRJ* p. 65-88. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7495221>.
- Hult GTM (2005). The performance implications of fit among business strategy marketing organization structure, and strategic behavior *Journal of Marketing*. 69(3), 49-65.
- Huikkola, T. & Kohtamäki, M. (2019). "Interplay of strategic orientations in the development of smart solutions". *Procedia CIRP*. Vol. 83. PP. 89-94.
- Hortinha, P., Lages, C., & Lages, L.F (2011). "The Trade-Off between Customer and Technology Orientations: Impact on Innovation Capabilities and Export Performance. *Journal of International Marketing*, American Marketing Association. Vol. 19(3), PP. 36-58.
- Huikkola, T. & Kohtamäki, M. (2019). "Interplay of strategic orientations in the development of smart solutions". *Procedia CIRP*. Vol. 83. PP. 89-94.
- Haghighi, M. & Ataiy, B. (2010). Evaluation of availability food export companies to export market information and its impact on the decision-making process. *Journal of Business Management*, 2(4):19-36.
- Haghighi, M., Firoozian, M. & Najafi Majd, S. (2008). Identifying the determinants of export performance in Food industry, *Journal of Business Management*, 1(1):3-20.
- Im, S., & Workman, J.P.Jr.(2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114-132.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). "Market orientation antecedents and consequences *Journal of Marketing*, Vol. 57(3), PP. 53-70.

- Khorshidi G, Hajipour R, Azizi S, Hanzal Aidani, H. Determination and Prioritization of Effective Factors and Indicators on Export Development in Free Trade Regions of Iran. International Conference on Change Management. Tehran. Development Center Applied Information; 2016. [ In Persian].
- Keskin, K., M. & Selma,A(2024), The relationship between the Istanbul Stock Market and Türkiye's foreign trade.
- Keskin, K., M. & Yücel, A. (2019). Amerikan Merkez Bankası faiz kararları ile BIST 100 endeksi arasındaki ilişkinin belirlenmesi [Determination of the relationship between the Federal Reserve Board interest rates and BIST 100 index]. *The Journal of Accounting and Finance*, (84), 165-176.
- Kirca. A.H. Jayachandran, S. & Bearden. W.O. (2005), Marker orientation: A meta- analytic review and assessment of its antecedents and immet on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Koop, G. & Korobilis, D (2010). "Bayesian multivariate time series methods for empirical macroeconomics", manuscript available at <http://personal.strath.ac.uk/gray.koop/>.
- Lee JA. Grounded theory: integration and internalization in ERP adoption and use. ETD collection for University of Nebraska; 2001.
- Murray, J. Y., GAO, G.Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing cameilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2) 252-269.
- Makria, K., Theodosioub, M., Katsikea E. (2017). An empirical investigation of the antecedents and performance outcomes of export innovativeness. *Journal of International Business Review*, 26, 628-639.
- Morgan, R. E. (1997). Export stimuli and export barriers: Evidence from empirical research studies. *European Business Review*, 97(2).
- Mendit NR. The creation of theory: A recent application of the grounded theory method. The qualitative report, 1996; 2(4): 1-15.
- Morschett Drik& Hanna Schramm- Klein& Bernhard Swoboda, (2010), Decades of research on market entry modes: what do we really know about external antecedents of entry mode choice, *journal of international management* 16PP. 60-70.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages”, *Journal of Academy of Marketing Science*, 39(2), pp,252–269. 10. Shapiro, B. (1988). What the hell is market - oriented? *Harvard Business Review*.
- Miller, S., & Zhang, W. (2023). Currency Fluctuations and Export Performance: A Focus on Emerging Markets. *Journal of International Trade*.
- Navarro-García, A., Arenas-Gaitán, J., Javier Rondán-Cataluña, F., Rey-Moreno, M., Rondán- Cataluña, F. J. & Rey-Moreno, M. (2016). "Global model of export performance: Moderator role of export demertment", *Journal of Business Research*, Vol. 69(5), PP. 1880-1886.
- Navarro-Garcia A., Arenas-Gaitan J. & Rondan-Cataluna F.J. (2014). "External environment and the moderating role of export market orientation", *Journal of Business Research*, Vol. 67(5), PP. 740-745.
- Owen, S.H., Daskin, M.S., 1998. Strategic facility location: a review. *European Journal of Operational Research* Vol. 111, pp. 423–447.
- Ozkaya, HE Droge, C. Hult, G.T.M. Calantone. R. & Ozkaya. E. (2015). Market onentation knowledge competence, and innovation. *Intemnanional Jammal Research Marketing Impress*].
- Poor Ezat, A., Ghoolipoor, A., Baghery, M. & Naddaf, M. (2011). The effects of globalization on trade policy system of Iran. *Journal of Business Management*, 3(10): 35-54.



- Qure Diego & Enrique Claver & Rosario Andreu, (2007), Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country- and firm- specific factors, *International Business Review* 16, PP.362- 376.
- Sadeghi I, Saadabadi AA, Mazarei SH, Nowroozi K. Investigating the Role of Intermediary Bodies of Innovation in Electronic Industries. 5th International Conference and 9th National Conference on Technology Management; 2016. (In Persian)
- Stoian, Maria-Cristina., Dimitratos, Mevlos., Plakoyiannaki. Emmanuella. (2018). SME internationalization beyond exporting: A knowledge-based perspective across managers and advisers. *Journal of World Business*, 53(5), 768-779.
- Solberg, C.A. & Olsson, U.H. (2010). "Management orientation and export performance: the case of Norwegian ICT companies", *Baltic Journal of Management*. Vol. 5(1), PP. 28-50.
- Singh, S., & Ranchhod, A. (2004). Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry. *Industrial Marketing Management*, 33, pp,135- 144.
- Smith, J. (2024). Global Supply Chain Disruptions and Their Impact on Exporting Firms. *International Business Review*.
- Tseng, C. H., Chang, K. H., & Chen, H. W. (2019), Strategic orientation, environmental innovation capability, and environmental sustainability performance: The case of Taiwanese suppliers.
- Tajeddini, K. (2010). "Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland", *Tourism Management*. Vol. 31. PP. 221-231.
- The article 'Managing Market Orientation' by Narver and Slater (1994) was published in the *Journal of Marketing*, Volume 58, Issue 4, pages 32-46.
- Thompson, L., et al. (2024). Environmental Regulations and Export Challenges: A Global Perspective. *Journal of Environmental Economics*.
- Valibeyghi, H. Promotional Policies for Exports of High-Tech Industries in Selected Countries. *Quarterly Commercial Reviews*, 2009; 37: 9-28.( In Persian)
- Wang, J. F. (2023). Nostalgia in tourism. *Current Opinion in Psychology*, 49, 101552.
- Wang, Wei, Ma, Hao. (2018). Export strategy, export intensity and learning: Integrating the resource perspective and institutional perspective. *Journal of World Business*, 53(4), 581-592.
- Wang, Guangping and Miao, C. Fred.2015. 'Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance', *Journal of Business Research*, 68 (2015) 2374–2382.
- Wang, G., & Miao, F. (2015). Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance. *Journal of Business Research*, 68 (11), pp,2374-2382.
- Williams, K., & Patel, M. (2023). Geopolitical Instabilities and Trade Barriers in 2023. *World Trade Review*.
- Godwin. M. A., Joseph M. N., & Muhammed N. (2013). export market orientation, innovation and performance of fruit exporting firms in uganda. *European Scientific Journal*, 9 (4), 296-313.
- Xavier S.M. & Arvind. S. (2013). "Addressing the natural resource curse: an illustration from Nigeria", *journal of African economies center for the study of African economies (CSAE)*, Vol. 22(4), PP. 570-615.
- Yang, Xuanyu. Li Chen. (2019). Industrial environmental efficiency, foreign direct investment and export Evidence from 30 provinces in China *Journal of Cleaner Production*. 212. 1490-1498.

Zehir, C. Köle, M., & Yıldız H. (2015). The mediating role of innovation capability on market orientation and export performance: An implementation on SMEs in Turkey. *Social and Behavioral Sciences*, 207, 700-8.

# Designing a Market-Oriented Strategic Management Model with Emphasis on Export in Saipa Company

Fatemeh Karimi, Hossein Vazifeh Doost\*, Meysam Shirkhodaie, Mehdi Naeimi

## Abstract

The main objective of this research is to design and develop a comprehensive market-oriented strategic management model for Saipa Company, with a particular focus on its export strategies. This study is applied and developmental in nature, and exploratory with a qualitative approach in terms of methodology. The statistical population of the research includes a group of specialists, senior managers, and experts in the automotive industry, particularly in areas related to the export of automotive products. The sampling method used in this research was purposive, consisting of 18 prominent individuals familiar with the industry, including both academic members (university professors) and executive members (managers and experts from the automotive industry). The sampling method is such that interviews are repeated until theoretical saturation is reached, and no new information is added to the data. Data collection was carried out through semi-structured interviews and library studies. Given the lack of comprehensive prior research in this field, data analysis was conducted using a grounded theory approach and the MAXQDA v10 software, with coding taking place in three stages: open, axial, and selective.

The results of the qualitative data analysis led to the design of a paradigmatic model for the market-oriented strategic management framework, emphasizing exports within Saipa. This model consists of six main dimensions

**Keywords:** Market orientation, car exports, grounded theory, strategic management.

- PhD student in Business Administration-Marketing, Aliabadkatoul Branch, Islamic Azad University, Aliabadkatoul, Iran. Email: [niloofar\\_karimi@yahoo.com](mailto:niloofar_karimi@yahoo.com)
- Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Sciences and Research Branch, Tehran, Iran. Email: [vazifehdust@yahoo.com](mailto:vazifehdust@yahoo.com) (Corresponding author)
- Department of Management, Faculty of Humanities, Mazandaran University, Sari, Iran. Email: [shirkhodaie@umz.ac.ir](mailto:shirkhodaie@umz.ac.ir)
- Department of Management, Faculty of Humanities, Aliabadkatoul Branch, Islamic Azad University, Aliabadkatoul, Iran. Email: [m.naimi2011@yahoo.com](mailto:m.naimi2011@yahoo.com)