

« علوم مدیریت »

سال دوم \_ شماره ۵ \_ تابستان ۱۳۸۷

ص ص ۴۰ - ۲۱

## آزمون مدل سنجش توانمندی صادراتی در شرکتهای ایرانی

دکتر ناصر صنوبر<sup>۱</sup>

### چکیده

بازارهای جهانی، دروازه‌های خود را به روی جریان آزاد کالاها و خدمات، سرمایه‌گذاری و دیگر فعالیت‌های اقتصادی گشوده‌اند و موانعی که در گذشته بر سر راه تجارت در سطح جهانی موجود بوده برداشته شده و گسترش وسایل ارتباطی تأثیر عامل زمان و مسافت را در مبادلات تجاری کاهش داده است. تحولات گسترده در حوزه‌های مختلف ماهیت فعالیت اقتصادی را به نحو چشمگیری تغییر داده و بازار در شرایطی است که کاملاً مستعد انجام هرگونه فعالیت تجاری بوده است. با این حال بهره‌برداری از این فضای آماده برای تجارت بین‌المللی نیازمند توسعه توانمندی‌های صادرکنندگان است.

یکی از مهم‌ترین اقدامات در این زمینه سنجش میزان آمادگی شرکتهای برای ورود موثر به بازارهای جهانی است و برای این مهم مدل‌های گوناگونی توسعه داده شده است. یکی از این مدل‌ها الگوی موسوم به **Export Readiness Assesment** است که کاربرد فراوانی در انجام پژوهش‌های مربوط به این حوزه و موارد اجرایی

---

۱ - استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه تبریز (sanoubar@tabrizu.ac.ir)

دارد و اغلب به تشخیص ضرورت یا عدم ضرورت اتخاذ شراکتهای راهبردی منجر می شود که نقش مهمی در تجارت در عرصه بین الملل دارد.

در این مقاله ابتدا راهبردهای مشارکت و مدل های مختلف آن بررسی می شود و سپس نتایج یک تحقیق میدانی در خصوص آزمون سنجش وضعیت توانمندی های صادرکنندگان کشور با مدل ERA ارایه خواهد شد.

**واژه های کلیدی:** مدل سنجش آمادگی صادراتی، شراکتهای راهبردی،

توانمندی های صادراتی بنگاه

### مقدمه

یکی از یافته های مهم رویکرد سیستمی این است که کارایی یک سیستم از کارایی ضعیف ترین جزء آن سیستم فراتر نخواهد رفت. دولت و صادرکننده دو خرده سیستم مهم از سیستم صادرات محسوب می شود. مرور مقاله ها، تحقیقات و محورهای همایش های قبلی مربوط به توسعه صادرات نشان می دهد بیشتر انتقادات و توجه بر اصلاح ساختار، مقررات و قوانین دولت معطوف بوده است. اگر چه این توجه منطقی است ولی نباید ضرورت نگرش مجدد به توانمندی های سازمانی صادرکنندگان را تحت الشعاع قرار دهد. مقاله حاضر به ضرورت توجه به توانمندی های بنگاهها در ورود به عرصه بین الملل و همکاری بین سازمانی به عنوان اهرمی برای توسعه صادرات غیرنفتی اختصاص دارد. همچنین در این مقاله مدل ERA که کاربرد زیادی در پژوهشهای آکادمیک دارد، معرفی شده و نتایج آزمون آن در ایران ارایه شده است.

### پایه های نظری

همکاری بین سازمانی عبارت است از تلاش سازمانها برای نیل به هدفهای خود از طریق همکاری با سایر سازمانها به جای رقابت با آنها (چایلد و فالکنر،

۱۹۹۸). استراتژی همکاری برای آن دسته از شرکت‌هایی که از توانمندی‌های لازم یا کمبود در منابع رنج می‌برند، مزیت‌های فراوانی دارد و این مزیت‌ها از طریق در اختیار گرفتن مهارت‌ها یا دارائی‌های یکدیگر حاصل می‌شود. همکاری بین سازمانی همچنین دسترسی آسانتر به بازارهای جدید و فرصت‌هایی برای نیل به هم‌نیروزی و یادگیری سازمانی را فراهم می‌آورد. سرمایه‌گذاری مشترک بیع متقابل و تشکیل کنسرسیوم صور اولیه همکاری بین سازمانی است که به تدریج جای خود را به ساختارهای شبکه‌های و مجازی می‌دهد.

زمانی که افراد به تنهایی قادر نباشند به هدف‌های خود دست یابند با یکدیگر همکاری نموده و به این ترتیب مبنای ایجاد سازمانی فراهم می‌شود (چستر بارنارد، ۱۹۷۱). این سازمان‌ها در راستای واکنش مناسب به تحولات محیطی و کسب هم‌نیروزی به تدریج بزرگتر می‌شوند (چندلر، ۱۹۶۲). ولی به موازات بزرگ شدن بر مشکلات مدیریتی آنها افزوده شده و انعطاف‌پذیری لازم را از دست می‌دهند (چندلر، ۱۹۶۲). یکی از راه‌های متصور برای فایق آمدن بر این مشکل حفظ توانمندی محوری سازمان توسط خود و جدا نمودن فعالیت‌های غیرمحوری و سپس همکاری با سایر سازمان‌ها برای تکمیل چرخه توانمندی‌هاست (مینزبرگ، ۱۹۹۸). ایده همکاری بین سازمانی به این ترتیب وارد متون مدیریت استراتژیک شده است.

از این ایده چهار شاخه اقتصاد، تئوری بازی‌ها، تئوری مدیریت استراتژیک و تئوری سازمان حمایت می‌کند (چایلند و فالکنر، ۱۹۹۸). در علم اقتصاد چهار رویکرد در درک فرایند و ضرورت استراتژی همکاری مساعدت داشته است که عبارتند از تئوری قدرت بازار (MPT)، تئوری هزینه معاملات (TCT)، تئوری عاملیت (AT) و تئوری بازده فزاینده (IRT).

تئوری قدرت بازار توسط پورتر (۱۹۸۵ و ۱۹۸۰) مطرح و به وسیله لورانژ (۱۹۹۲) و فالکنر (۱۹۹۵) توسعه داده شده است. این تئوری معتقد است ایجاد سود

مستلزم کسب موقعیت برتر در صنعت است و استراتژی همکاری فرصت کسب موقعیت برتر برای کسب مزیت در صنعت را ایجاد می‌کند و رقابت تنها گزینه متحمل نیست.

تئوری هزینه معاملات اولین بار توسط اولیور ویلیامسون (۱۹۷۵) مطرح و توسط باکلی و کیسون (۱۹۸۵)، مک دوگال (۱۹۹۴) و سیمارد (۱۹۹۶) بسط داده شد. این رویکرد معتقد است افزایش اندازه و مرزهای یک سازمان تا حد معینی به ارزش بیشتر می‌انجامد ولی پس از سطح معینی، تأثیر مؤلفه‌هایی همچون ضرورت انعطاف‌پذیری، تلاطم محیطی، تحولات تکنولوژیک و بازار موجب می‌شود هزینه‌ها بر منافع پیشی گیرد و از این رو است که سازمان‌ها مجدداً روی به کوچک شدن و همکاری بین سازمانی می‌آورند.

رویکرد سوم که به ویژه به توسعه تفکر تشکیل سازمان‌های شبکه‌ای و مجازی انجامید، تئوری عاملیت است. این تئوری ساختار بهینه مالکیت و شکل شرکت را در قالب روابط مالک-عامل تبیین می‌کند. این رویکرد معتقد است هرچه روابط بین ذینفع و عامل شفاف‌تر و مبتنی بر مکانیسم قرارداد باشد، عملکرد و بازده افزایش می‌یابد و از این روی وقتی سازمان بزرگ می‌شود، روابط بین مالک-عامل مخدوش‌تر و بازده کاهش می‌یابد. لذا این تئوری کوچک شدن سازمان و سپس همکاری بین آنها را تنها گزینه می‌داند. جنسن و مک‌لینگ (۱۹۷۶)، بارنی و اوچی (۱۹۸۶)، ازن هارت (۱۹۸۹) و باکلی و چاپمن (۱۹۹۳)، از توسعه دهندگان این رویکرد محسوب می‌شود.

چهارمین تئوری از مجموعه تئوری‌های اقتصاد تئوری بازده فزاینده است و با استفاده از فروض سنتی علم اقتصاد و قانون نزولی بودن بازده نهایی سعی دارد ضرورت همکاری سازمانی را تشریح کند.

علاوه بر علم اقتصاد تئوری بازی‌ها نیز از ایده همکاری بین سازمانی حمایت می‌کند. این تئوری همکاری دو یا چند رقیب با هم بر علیه رقبای دیگر را یکی از

استراتژی‌های مناسب برای کسب موقعیت برتر در بازی تجارت می‌داند. این همکاری نه تنها عواقب رقابتی جدی بر علیه شرکت را به منافع بر له آن تبدیل می‌کند بلکه به کسب موقعیت برتر می‌انجامد. کی (۱۹۹۳)، ریدلی (۱۹۹۶) و نیل باف و براندن بورگ (۱۹۹۶) از جمله چهره‌های شاخص این بحث محسوب می‌شوند. سومین رویکرد مهم در تأیید همکاری بین سازمانی تئوری مدیریت استراتژیک است. این رویکرد معتقد است شراکت بین چند شرکت توانایی آنها در نیل به هدف را افزایش می‌دهد. در این تئوری تناسب اعمال یک سازمان با محیط یک ضرورت محسوب می‌شود و یک شرکت به تنهایی فاقد توانایی لازم برای حسگری و انطباق با محیط به ویژه محیط‌های جدید است و شراکت‌های راهبردی این کمبود را برطرف می‌کند. چایلد (۱۹۷۲)، هاریگان (۱۹۸۸) و فالکنر (۱۹۹۵) عمده‌ترین مشارکت‌ها را در این زمینه داشته‌اند.

چهارمین رویکرد عمده از ناحیه تئوری سازمان بوده است. این تئوری عمدتاً به عواقب مدیریتی و سازمانی شراکت‌های راهبردی می‌پردازد. نوع ساختار، نحوه برقراری اعتماد بین عناصر شبکه، تجدید نظر در وظایف فرایندی برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل در این شاخه تشریح می‌شود. شیمارد (۱۹۹۶) و چایلد (۱۹۹۷) از این گروه محسوب می‌شوند.

### دلایل ضرورت شراکت راهبردی

به طور مشخص دو گروه عوامل خارج از سازمان و داخل سازمانی برشمرده‌اند که تاسی از استراتژی همکاری را ضروری می‌سازد:

الف- فشارهای خارجی (توشمن و اندرسن، ۱۹۸۹، فالکنر، ۱۹۹۵)

۱- تلاطم در بازارهای جهانی و عدم قطعیت بسیار بالای مؤلفه‌های محیط؛

۲- تحولات در اقتصاد مقیاس (در صنایع و فعالیت‌های مختلف)؛

۳- جهانی شدن یا منطقه‌ای شدن اغلب صنایع؛

۴- جهانی شدن تکنولوژی؛

۵- تغییرات سریع تکنولوژی و در نتیجه افزایش بیش از حد نیازهای سرمایه‌ای؛

۶- کوتاه شدن دوره عمر سازمانی.

### ب- فشارهای داخلی (پورتر و فولر، ۱۹۸۶)

۱- دسترسی به مزیت‌های ناشی از دارائی‌های سایر بنگاه‌ها، نظیر تکنولوژی،

دسترسی به بازار، دسترسی به سرمایه، ظرفیت تولید و نیروی انسانی؛

۲- یادگیری سازمانی و نیل به اقتصاد مقیاس؛

۳- کاهش ریسک به ویژه ریسک سرمایه‌گذاری سنگین تحقیق و توسعه؛

۴- کمک به شکل‌دهی ساختار و بازار (برای مثال امکان خارج کردن ظرفیت‌ها

از یک بازار اشباع شده).

### مرور تحقیقات انجام شده در ایران

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 مؤثر بر

صادرات نظیر اهمیت شناخت بازار و بازاریابی، تبلیغات، بسته‌بندی 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 تأثیر می‌پذیرد.

ایمانی راد (۱۳۷۸) اثبات نمود در ایران صادرات رابطه 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 می توان به رنجبریان (۱۳۷۷)، شمسائی (۱۳۷۸)، گوهریان (۱۳۷۹) 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 بدیهی مربوط به فرآیند شناخت بازار در ایران رعایت نمی شود.

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.

قره باغیان (۱۳۷۱) با استفاده از تکنیک تجزیه چنی، دادههای مربوط به سالهای ۵۰-۱۳۴۰ را بررسی نموده و نشان داد که هر چه اقلام صادراتی متنوع باشد، ضریب کشش پذیری صادرات نسبت به تغییرات نرخ ارز کاهش می یابد.

کاووسی (۱۹۸۶) دامنه 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 معنی داری مشاهده نکردند.

به طور خلاصه می توان گفت اگر چه بررسی رابطه توانمندیها 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 توانمندیها و آنالیز موارد ضعف آنها و همچنین امکانسنجی شراکتهای راهبردی باشد گزارش نشده است.

## معرفی مدل پژوهش

به منظور عملیاتی کردن مدل‌های مربوط به مشارکت‌های راهبردی روش‌های مختلفی ارائه شده است. یکی از این روش‌ها، روش سنجش میزان آمادگی صادراتی<sup>۱</sup> است. زیرا از یک سو دیدگاهی چند وجهی به موضوع امکان‌سنجی دارد و ثانیاً به لحاظ مفهومی و مدلسازی از وضوح و ثبات بیشتری برخوردار است. علاوه بر آن، مدل مذکور توسط سازمان‌های مختلف مرتبط با توسعه صادرات و با هدف ارائه ابزاری به کشورهای در حال توسعه تدوین شده است تا از طریق آن کشورها بتوانند نسبت به ارزیابی و سیاست‌گذاری در توسعه صادرات در سطح شرکت‌ها اقدام کنند. لذا به این جهت نیز نسبت به سایر مدل‌هایی که در فضای حاکم بر کشورهای توسعه یافته تدوین شده‌اند برتری دارد. بنابراین مدل آمادگی صادراتی به عنوان مدل مورد استفاده در این تحقیق انتخاب شده است.

بر اساس مدل آمادگی، ارزیابی وضعیت توانمندی یک واحد صادراتی و یا گروه صادراتی مستلزم تجزیه مهارت‌ها و اجزاء مختلف و سنجش هر یک از آنها و سپس نتیجه‌گیری تحلیلی در خصوص ضرورت اتخاذ شراکت راهبردی است. عناوین مهارت‌های اساسی پایه مورد سنجش در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱- مهارت‌های پایه برای صادرات پایدار

ردیف	عناوین مهارت‌ها	ردیف	عناوین مهارت‌ها
۱	مدیریت منابع انسانی	۸	بازاریابی و فروش
۲	امور مالی	۹	حسابرسی مدیریت
۳	کنترل کیفیت	۱۰	برنامه‌ریزی استراتژیک
۴	نگهداری و تعمیر	۱۱	مهندسی و توسعه تکنولوژی
۵	برنامه‌ریزی و کنترل تولید	۱۲	تحقیق و توسعه
۶	تدارکات	۱۳	طرح و توسعه
۷	برنامه‌ریزی و کنترل موجودی‌ها		

این توانمندیها بر اساس وجود سیستمهای پایه، میزان به روز بودن آنها و میزان کاربردی بودن آنها با رابطه ارزیابی می‌شود. میانگین شاخص‌هایی که برای این

<sup>1-</sup> Export Readiness



ارزیابی تعیین می شود را با  $S_i$  مشخص می کنند. این ارزیابی در سطح کل شرکت و نه واحدهای گوناگون آن انجام می شود.

$$S_i = \left[ LL_i + \frac{S_i(UL_i - LL_i)}{10} \right] \frac{1}{9} I$$

امتیاز آمادگی صادراتی =  $I$  حد بالای آمادگی =  $UL_i$

میانگین امتیاز شاخص های آمادگی =  $S_i$  حد پایین آمادگی =  $LL_i$

به منظور تعیین امتیازات مذکور در واحدهای صادراتی مراحل زیر طی شده است:

- شناسایی جامعه آماری (و انتخاب نمونه آماری مناسب)
- تعیین شاخص هایی به منظور ارزیابی مهارت ها و توانمندی های صادراتی
- تعیین حد بالا و پایین پیچیدگی در هر مرحله از مراحل
- مراجعه به واحدهای نمونه و تعیین امتیاز هر شاخص توسط پرسشنامه
- تعیین میزان اهمیت هر کدام از عوامل توانمندی و اختصاص وزنی متناسب با میزان اهمیت هر یک
- محاسبه امتیازات ارزشیابی.

با توجه به اینکه مقادیر بدست آمده برای هر یک از اجزاء، ماهیت هر یک از متغیرهای پژوهش را به متغیرهای فاصله ای تبدیل می کند، بنابراین به منظور آزمون فرضیه ها و سوالات تحقیق برحسب مقتضی از دو آزمون  $t$  و آنالیز واریانس (ANOVA F) استفاده شده است.

آزمون  $t$  به منظور بررسی معنی داری مقادیر میانگین های بدست آمده برای هر یک از شاخص ها متغیرهای مورد نظر پژوهش مورد استفاده قرار گرفته و آزمون آنالیز واریانس نیز به منظور بررسی معنی داری تفاوت در میانگین های گروه های مختلف استفاده شده است.

البته لازم به توضیح است که به منظور رعایت شرط استفاده از آنالیز واریانس ابتدا، همگونی واریانس ها بین گروه های مختلف مورد نظر مورد آزمون آماری قرار گرفت و در صورت همگن بودن واریانس ها از آزمون مزبور استفاده شده

است. در غیر اینصورت بر اساس پیشنهاد متون آمار استنباطی، متغیر فاصله‌ای، به متغیر رتبه‌ای تبدیل شده و با توجه به وجود استقلال بین متغیرها، آزمون کروسکال وایس بکار برده شده است.

لازم به ذکر است که در این پژوهش ۱۱۲ شرکت از سه استان آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و اردبیل انتخاب شده و از میان آنها داده‌های ۷۳ شرکت در نرم‌افزار Export Readiness تجزیه و تحلیل شده است.<sup>۱</sup>

### نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها

بررسی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که فاصله قابل توجهی بین سطح مورد نیاز اغلب توانمندی‌ها با واقعیت‌های موجود دارد. در بین مهارت‌های موجود مهارت‌های موجود مهارت و توانمندی امور مالی در صدر قرار دارد (با امتیاز ۷/۲) و پس از آن با فاصله فاحش توانمندی کنترل کیفیت (با امتیاز ۴/۸) قرار دارد. جدول شماره ۲ میانگین امتیاز مربوط به وضعیت توانمندی‌های پایه را نشان می‌دهد.

جدول ۲- میانگین امتیاز توانمندی‌های پایه شرکت‌های صادرکننده

ردیف	عنوان	امتیاز*
۱	مدیریت منابع انسانی	۱/۶
۲	امور مالی	۷/۲
۳	کنترل کیفیت	۴/۸
۴	تعمیر و نگهداری	۴
۵	برنامه ریزی و کنترل تولید	۴
۶	تدارکات	۳
۷	برنامه ریزی و کنترل موجودی‌ها	۳/۴
۸	بازاریابی و فروش	۰
۹	حسابرسی مدیریت	۱/۴
۱۰	برنامه ریزی استراتژیک	۰
۱۱	مهندسی و توسعه تکنولوژی	۰
۱۲	تحقیق و توسعه	۰
۱۳	طرح و توسعه	۲/۶

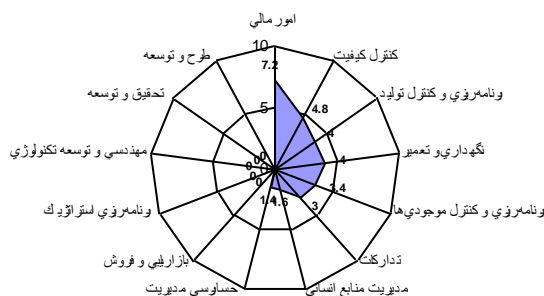
<sup>۱</sup> - مباحث مبسوط مربوط به روش‌شناسی در گزارش اصلی تحقیق موجود است و به منظور رعایت اختصار آورده نشده است.

۲/۴۶	جمع
------	-----

\* حداکثر امتیاز = ۱۰

جدول فوق نشان می‌دهد که میانگین کل امتیاز موجود بودن توانمندی‌های پایه در واحدهای صادرکننده معادل عدد ۲/۴۶ بوده و در سطح پائینی قرار دارد. شکل شماره ۱ نمودار آماری میانگین امتیاز مربوط به موجودیت توانمندیهای پایه واحدهای صادرکننده را نشان می‌دهد.

شکل ۱- نمودار مقایسه وضعیت موجود توانمندیهای پایه صادرکنندگان با وضعیت مطلوب



میز گرفتن حیة - - - - - یی - - - - - ررررر - - - - - س - - - - - بیس - - - - - سرد

ارزیابی قرار گرفته است.

جدول شماره ۳ میانگین حاصل از ارزیابی به روز بودن سیستمهای پایه را نشان می‌دهد.

جدول ۳- میانگین امتیاز شاخص به روز بودن سیستمهای پایه صادرکنندگان

ردیف	عنوان سیستم های اطلاعاتی	امتیاز*
۱	سیستم های مدیریت منابع انسانی	۲/۴
۲	سیستم امور مالی	۷/۶
۳	سیستم کنترل کیفیت	۴/۸
۴	سیستم تعمیر و نگهداری	۳/۸
۵	سیستم برنامه ریزی و کنترل تولید	۴
۶	سیستم تدارکات	۳/۸
۷	سیستم برنامه ریزی و کنترل موجودی ها	۴
۸	سیستم بازاریابی و فروش	۰
۹	سیستم حسابرسی مدیریت	۱/۲
۱۰	سیستم برنامه ریزی استراتژیک	۰
۱۱	سیستم مهندسی و توسعه تکنولوژی	۰
۱۲	سیستم تحقیق و توسعه	۰

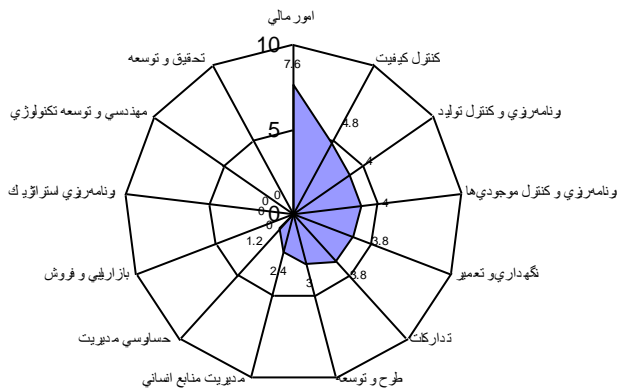
۱۳	سیستم طرح و توسعه
۳	جمع
۲/۶۶	

\*حداکثر امتیاز = ۱۰

همانگونه که جدول نشان می‌دهد در بین سیستم‌ها، سیستم امور مالی واحدهای مطالعه شده تقریباً از مکانیزم‌ها و روش‌های به روز استفاده می‌شود و پس از آن سیستم کنترل کیفیت تقریباً در ۵۰٪ از موارد به روز می‌باشند. میانگین محاسبه شده برای این شاخص، معادل عدد ۲/۶۶ است که با در نظر گرفتن حداکثر ۱۰، متوسط ۵ و حداقل صفر، وضعیت این شاخص در سطح متوسط به پائینی قرار گرفته است.

شکل شماره ۲ نمودار آماری میانگین امتیاز سیستم‌ها را بر مبنای شاخص به روز بودن به صورت اولویت‌بندی شده نشان می‌دهد.

شکل ۲- نمودار آماری مقایسه وضعیت موجود سیستم‌های پایه با وضعیت مطلوب بر اساس شاخص به روز بودن



میزان جامعیت سیستم‌های پایه نیز در ۱۱ محور مورد ارزیابی قرار گرفته است. نتایج بررسی‌ها نشان داد که به طور کلی میانگین جامعیت سیستم‌ها در میان صادرکنندگان

با رقمی معادل ۴/۴، در سطح متوسط قرار دارد. جدول شماره ۴ میانگین امتیاز جامعیت سیستم‌ها را در هر یک از محورهای بررسی شده نشان می‌دهد.

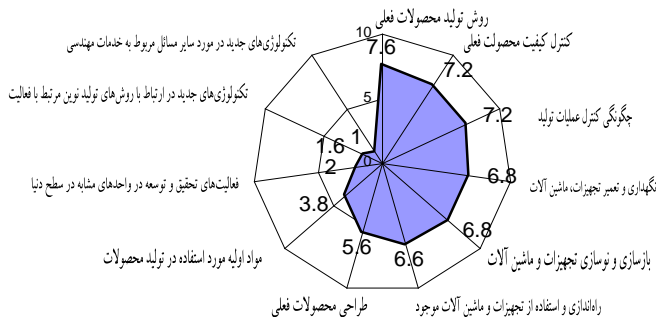
جدول ۴- میانگین امتیاز شاخص‌های جامعیت سیستم‌های پایه صادرکنندگان

ردیف	شرح شاخص‌های جامعیت	میانگین امتیاز
۱	راه‌اندازی و استفاده از تجهیزات و ماشین آلات موجود	۶/۶
۲	روش تولید محصولات فعلی	۷/۶
۳	چگونگی کنترل عملیات تولید	۷/۲
۴	طراحی محصولات فعلی	۵/۶
۵	نگهداری و تعمیر تجهیزات، ماشین آلات	۶/۸
۶	کنترل کیفیت محصولات فعلی	۷/۲
۷	بازسازی و نوسازی تجهیزات و ماشین آلات	۶/۸
۸	فعالیت‌های تحقیق و توسعه (R&D) در واحدهای مشابه در سطح دنیا	۲
۹	تکنولوژی‌های جدید در ارتباط با روش‌های تولید نوین مرتبط با فعالیت	۱/۶
۱۰	مواد اولیه مورد استفاده در تولید محصولات	۳/۸
۱۱	تکنولوژی‌های جدید در مورد سایر مسائل مربوط به خدمات مهندسی	۱
	کل	۵/۱۱

بر اساس این جدول مشاهده می‌شود که بیشترین امتیاز (۷/۶) به شاخص جامعیت در مورد روش تولید محصولات فعلی و پس از آن با امتیاز مساوی (۷/۲) به چگونگی کنترل عملیات تولید و کنترل کیفیت محصولات فعلی اختصاص دارد. همچنین پائین‌ترین امتیاز (۱) در این خصوص، در زمینه تکنولوژی‌های جدید در مورد سایر مسائل مربوط به خدمات مهندسی مشاهده می‌شود.

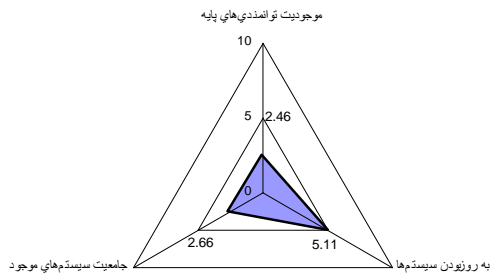
کل شماره ۳ نمودار آماری میانگین شاخص‌های جامعیت سیستم‌های پایه صادرکنندگان را نشان می‌دهد.

شکل ۳: نمودار مقایسه وضعیت موجود شاخص‌های جامعیت سیستم‌های پایه صادرکنندگان



بر اساس میانگین امتیاز محاسبه شده برای هر یک از شاخص‌های سه‌گانه جزء توانمندی‌های صادرکنندگان (موجودیت توانمندی‌های پایه، به روز بودن سیستم‌ها و جامعیت آنها) می‌توان با استفاده از نمودار آماری مناسب وضعیت موجود شاخص‌ها در مقایسه با وضعیت مطلوب را نشان داد. شکل شماره ۴ این مورد را نشان می‌دهد.

شکل ۴: نمودار مقایسه وضعیت موجود شاخص‌های سه‌گانه صادرکنندگان



اکنون می‌توان با توجه به امتیازات حاصله برای هر یک از شاخص‌های مزبور و با در نظر گرفتن سایر پارامترهای موجود در فرمول، شاخص آمادگی صادرکنندگان را محاسبه کرد.

جدول ۵: محاسبه شاخص آمادگی صادرکنندگان جامعه آماری

$I=W*i$	w	i	UL	LL	$S_i$
۰/۴۸	۱	۰/۴۸	۵	۴	۳/۳

آنالیز شاخص‌های مزبور موارد ذیل را نشان می‌دهد:

- توانایی پائین صادرکنندگان در انجام فعالیتهای تحقیق و توسعه به منظور نوآوری در محصولات و فرایندها؛
- ضعف واحدهای صادرکننده در ساخت و تولید محصول جدید و تجاری کردن آن؛
- توانایی پائین صادرکننده در ایجاد بهبودهای اساسی در تکنولوژیهای مورد استفاده؛
- ضعف اساسی صادرکنندگان در بکارگیری تکنولوژیهای جدید.
- توانایی پائین فروش محصولات در بازارهای خارجی؛
- ضعف واحدها در شناسایی بازارهای جدید؛
- مکانیزم ضعیف واحدها در زمینه ارزیابی عملکرد فروش و خدمات پس از فروش در بازار.

### بحث و نتیجه گیری

تحقق استراتژی توسعه غیرنفتی مستلزم کیفیت بالای محصول تولیدی و توجه به ویژگیهای بازار هدف و نحوه عمل رقبا از یک سو و همکاری و مساعی دولت از سوی دیگر است. در حالی که، عمده توجه متولیان و دست‌اندرکاران صادرات کشور به اصلاح ساختار دولت معطوف است، بعد دوم یعنی توانمندیهای صادرکننده نیز از اهمیت به سزائی برخوردار است. استراتژی همکاری بین سازمانی و ساختارهای شبکه‌ای از جمله شیوه‌هائی است که شرکتهای مهم فعال در صحنه جهانی برای فائق آمدن بر مشکلات تولید و بازار به آن روی آورده‌اند. در این مقاله پس از طرح پیشینه نظری موضوع، نحوه امکان‌سنجی شراکت‌های راهبردی و پس از طرح جایگاه و نقاط قوت وضعیت هر یک، به ضرورت توجه صادرکنندگان کشور به این یافته‌ها اشاره شد. همکاری بین سازمانی کم هزینه‌ترین راه برای فائق آمدن بر مسائل تولید و کیفیت و تنها گزینه ممکن برای دسترسی به

اطلاعات بازارهای هدف است و بدون این دو مولفه تحقق صادرات پایدار میسر نخواهد بود.

بررسی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در نمونه آماری نیز حاکی از ضعف قابل توجه صادرکنندگان در زمینه‌های مختلف است و بی‌تردید تحقق صادرات پایدار با چنین وضعیتی امکان‌پذیر نخواهد بود. لذا مقاله حاضر ضمن اذعان به کاستی‌های خود انجام اقدامات زیر را توصیه می‌کند:

۱- ترویج اتخاذ راهبرد همکاری بین سازمانی در میان صادرکنندگان به منظور هم‌نیروزی و استفاده از مهارت‌های یکدیگر.

برای این منظور صادرکنندگان بایستی نسبت به انجام مراحل ذیل آموزش داده شوند:

- مرحله پخش شدن عمودی سازمان<sup>۱</sup>: در این مرحله سازمان برخی از وظایف خود را کلاً به سازمان‌های دیگر واگذار می‌کند. ویلیامسون در مدل خود از پیدایش و گسترش سازمان‌ها، این مرحله را پیش‌بینی کرده است. پس از وقوع این مرحله، تیم‌های چند وظیفه‌ای به واحدهای اصلی سازمان تبدیل می‌شوند و کارکنان تشویق می‌شوند تا تقابل و مراوده مکرر با عرضه‌کنندگان و خریداران داشته باشند.

- مرحله تجدید طرح داخلی سازمان<sup>۲</sup>: در این مرحله سلسله مراتب سازمانی مسطح‌تر می‌شود. ولی این پدیده پیچیده‌تر از حذف لایه‌های مدیریت میانی است. شکل‌های جدید ساختار بسیار تخت (flat)، انعطاف‌پذیر و مسئولیت‌پذیرند. ممکن است در این مرحله از تعداد افراد با عنوان کارمند کاسته شود و

<sup>1</sup>- Vertical disaggregation

<sup>2</sup>- Internal Organizational redesign



مدیریت با چالش‌های مختلف از قبیل تغییرات فرهنگی و روابط همکاری پیچیده‌تر با سایر سازمان‌ها مواجه شود.

- همکاری بین سازمانی: به علت عدم توانائی یک سازمان در برخورد با مسائل و جنبه‌های مختلف محیط، سازمان‌ها به همکاری و استفاده از توانمندی‌های یکدیگر به صورت مختلف روی می آورند.

۲- توسعه توانمندی‌های مدیریتی صادرکنندگان از طریق:

- افزایش مهارت‌های مدیران به منظور بکارگیری مدیریت استراتژیک و تجهیز آنها به تفکر سیستمی در مدیریت بنگاه‌ها؛

- تعریف دقیق و مشخص اهداف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت واحدهای صادرکننده؛

- افزایش مهارت‌های مدیران در بکارگیری مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک؛  
تدوین برنامه‌های جامع ارتقاء مهارت‌های مدیران در سطوح مختلف سازمانی بر اساس محورهای زیر:

- آموزش روش‌های درک مسائل و پیچیدگی‌های سازمانی برای مدیران؛
- آموزش روش‌های علمی حل مسائل و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی؛
- آموزش نگرش و تفکر سیستمی به مدیران؛
- ارتقاء توانمندی‌های مدیران در بکارگیری شیوه‌های اثربخشی ایجاد انگیزش، روش‌های تنبیه و تشویق و ارزیابی عملکرد کارکنان؛
- بهبود ارتباطات سازمانی و همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف شرکت؛
- آموزش روش‌های حل تضاد و تعارض و جلب مشارکت کارکنان؛
- آموزش روش‌های ایجاد کار گروهی و تیمی؛
- آموزش روش‌های ایجاد کارآفرینی سازمانی و شیوه‌های پرورش خلاقیت و نوآوری در کارکنان؛

- ارتقاء دانش و مهارت علمی و فنی مدیران در زمینه دستاوردهای نوین در زمینه فعالیت‌های تولید مربوطه؛
- ارتقاء توانمندی‌های سازمانی و مدیریتی در زمینه انتقال و جذب تکنولوژی‌های نوین؛

۳- توسعه توانمندی‌های بازار شناسی شرکت‌ها از طریق:

- افزایش توانایی شرکت‌ها با شناسایی کشورها و شرکت‌های عرضه کننده تکنولوژی‌های مرتبط؛
- افزایش توانایی‌های شرکت‌ها در زمینه شناسایی بازارهای خارجی و حضور در بازارهای جهانی؛
- ارتقاء توانمندی‌های شرکت‌ها در عقد قراردادهای بین‌المللی؛
- افزایش توانمندی‌های شرکت‌ها در شناسایی نیازمندی‌های مشتریان؛
- ارتقاء توانایی‌های شرکت‌ها از طریق واگذاری حق الامتیازهای ناشی از فعالیت‌های تحقیق و توسعه؛

---

---

## References

Bryan, Q. (1997). Strategic Management (Strategy Process). Translated by: M., Saebi, Tehran: Government Education Training Center, (In Persian).

Chandler, A. D. (1982), Strategy & Structure, Mit Press.

Child J., & Faulkner, D. (1999). Strategies of Co-operation, Oxford University Press.

Child J., & Faulkner, D. (1998), Strategies Of Cooperation, Oxford Press.

Clerides, S., & Saul, L. (1996). Is Learning-by-Exporting Important? ?' Quarterly Journal of Economics, 903-948.

Cravens, D. W. (1996), New Organizational Forms, British Journal of Management, 7, 203-218.

Davari, D., & Shaneh Sazzadeh, M. H. (2001). Strategic Management from Theory to Practice. Tehran: Ashena Publishing, (In Persian).

David, F. R. (2000). Strategic Management. Translated by: A., Parsaeian, & M., Arabi, Tehran: Cultural Research Office, (In Persian).

Donkers B., & Verwal, E. (2001). Firm Size and Export Intensity. Journal of International Economics, 48, 59-70.

Gluck, F. W., & Lawrence R. Ch. (1995). Commercial Policy and Strategic Management. Translated by: S., Khalili Shourini. Tehran: Yadvare Ketab Publication, (In Persian).

Krugman, P. R. (1980). Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade', American Economic Review 70, 950-959. Venkatraman, N. and V. Ramanjam (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research. Academy of Management Review, 4, 46-58.

Kurtz, N. R. (1995). Introduction to Statistics in the Social Sciences. Translated by: H., Timurid, Tehran: Ney Publication, (In Persian).

Miles, R. E., & Snow C. C. (1986), Organizations: New Concepts For New Forms. California Management Review, 28, 62-73.

Miller, M. M. (1994), Networks, Alliances & Joint Ventures. Journal of International Marketing, 4, 3-11.

---

Mintzberg, H. (1985), Strategy Process, S.A.L.UK.

Patrick, J. W., & George Elmore, M. (1997). Executive Strategic Planning Guide. Translated by: M., Sharifi Koloj, Tehran: Arvin Publication, (In Persian).

Porter, M.E. (1985), Competitive Advantage (New York: Free Press).

Robbins, S. (1997). Organization Theory (Structure, Design, and Applications). Translated by: S. M., Alvani, & H., Assan Danaei Fard, Tehran: Moj Publishing, (In Persian).

Ray Port, J. (1996), Exploiting The Virtual Value Chain, Mc Kinsey Quarterly, 1, 20-38.

Snow, C.S., Miles, R.E. (1992), Managing 21 st Century Network Organizations, Organizational Dinamics, 20, 5-20.

Williamson, O.E. (1975), Markets and Hierarchies, Free Press.