



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

فاطمه کریمی<sup>۱</sup>

حسین وظیفه‌دوست<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۸/۲۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۹/۲۰

میثم شیرخدایی<sup>۳</sup>

مهدی نعیمی نظام آباد<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش طراحی الگوی جامع مدیریت راهبردی بازارگرای شرکت سایپا با تمرکز بر استراتژی‌های صادراتی است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از منظر ماهیت، اکتشافی با رویکرد کیفی است. جامعه آماری تحقیق شامل متخصصان، مدیران ارشد و خبره در صنایع خودروسازی و حوزه‌های مرتبط با صادرات محصولات خودرویی می‌باشد. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، نمونه آماری شامل ۱۸ نفر از اعضای علمی (اساتید دانشگاه) و مدیران و کارشناسان صنعت خودرو انتخاب گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شد. تحلیل داده‌ها با رویکرد داده بنیاد و به کمک نرم‌افزار MAXQDA v10 انجام گردید و فرآیند کدگذاری در سه مرحله باز، محوری و انتخابی صورت پذیرفت. نتایج تحلیل داده‌های کیفی منجر به طراحی مدل پارادایمی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرای با تأکید بر صادرات در شرکت سایپا گردید که این مدل شامل شش بعد اصلی است.

### کلمات کلیدی

بازارگرای، صادرات خودرو، نظریه داده بنیاد، مدیریت راهبردی

۱-دانشجوی دکترا، گروه مدیریت بازرگانی، واحد علی آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آبادکتول، ایران. niloofar\_karimi@yahoo.com

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

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

۴-استادیار، گروه مدیریت، واحد علی آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آبادکتول، ایران. m.naimi2011@yahoo.com

در طراحی استراتژی‌های بازاریابی، صنایع خودروسازی با چالش‌ها و فرصت‌های زیادی روبه‌رو هستند. یکی از این فرصت‌ها، تأثیر فناوری‌های پیشرفته بر استراتژی‌های صادراتی شرکت‌هاست. تحقیقات نشان می‌دهند که پیاده‌سازی فناوری‌های نوین می‌تواند بر جهت‌گیری بازار صادرات، تنوع بازار و عملکرد صادراتی تأثیر چشمگیری داشته باشد. به‌ویژه، شرکت‌هایی که در فناوری‌های پیشرفته سرمایه‌گذاری کرده‌اند، بهتر می‌توانند با چالش‌های جهانی مقابله کرده و در بازارهای بین‌المللی رقابت کنند (ناکلیچ و همکاران، ۲۰۲۰).

توسعه اقتصادی ایران تاکنون بر پایه نفت و گاز بوده است، اما با گسترش صادرات، اهمیت صادرات غیرنفتی در رشد تولید ملی و افزایش درآمد سرانه بیشتر نمایان شده است. در این راستا، شرکت‌های صادراتی باید برای افزایش سودآوری و محبوبیت خود در بین مشتریان، جایگاه‌های موجود بهره‌برداری کنند (پورطهماسبی و تاجور، ۱۳۹۰). بازاریابی یکی از عوامل کلیدی در عملکرد برتر سازمان‌ها و دستیابی به موفقیت‌های بلندمدت است (دیشپاند و فارلی، ۲۰۰۸). شرکت‌های خودروساز با پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی می‌توانند به بازارهای جدید دست یابند و محصولات خود را متناسب با نیازهای مصرف‌کنندگان و ویژگی‌های هر بازار هدف تطبیق دهند که در نتیجه رقابت‌پذیری آن‌ها در بازار جهانی افزایش می‌یابد. 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. از جمله موارد بااهمیت، لزوم هم‌راستایی استراتژی‌های بازاریابی با تحولات بازارهای هدف بود. با توجه به این‌که 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). بازاریابی پایدار نقش مهمی در حفظ رقابت‌پذیری شرکت‌های خودروساز ایرانی دارد. این مفهوم به درک عمیق از نیازهای بازار و تطبیق سریع با تغییرات آن اشاره دارد. در شرایطی که صنعت خودروی ایران با چالش‌هایی مانند تحریم‌ها و رقابت شدید در بازارهای جهانی روبه‌رو است، پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا از فرصت‌های صادراتی استفاده کرده و در برابر تهدیدات مقاوم‌تر شوند. همچنین، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و نوآوری در محصولات برای دستیابی به پایداری در صادرات اهمیت دارد. برای موفقیت در صادرات، خودروسازان ایرانی باید محصولات خود را با استانداردهای بین‌المللی

## طراحی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا با تأکید.../کریمی، وظیفه دوست، شیر خدایی و نعیمی

تطبیق دهند و استراتژی‌های بازاریابی خود را متناسب با نیازهای بازارهای هدف طراحی کنند. چالش‌هایی همچون تحریم‌ها، مشکلات مالی و کمبود فناوری‌های نوین بر سر راه هستند، اما با شناسایی فرصت‌ها و پرداختن به این چالش‌ها، می‌توان موفقیت‌های بزرگی در زمینه صادرات کسب کرد (موسوی و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین، شرکت‌های خودروساز باید به بهبود کیفیت محصولات، کاهش هزینه‌ها و توسعه خدمات پس از فروش توجه کنند تا در بازارهای بین‌المللی رقابت‌پذیر باقی بمانند. تحقیق نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در این حوزه‌ها می‌تواند موجب افزایش توان رقابتی و بهبود موقعیت صادراتی شرکت‌ها شود (الکس و همکاران، ۲۰۲۲). برای موفقیت در صادرات خودرو، خودروسازان ایرانی باید استراتژی‌های بازارگرایانه خود را تقویت کرده و با شناسایی دقیق نیازهای مشتریان در بازارهای هدف، محصولات خود را با استانداردهای بین‌المللی تطبیق دهند. مشکلاتی نظیر محدودیت‌های مالی و تحریم‌ها همچنان مانع از بهره‌برداری کامل از پتانسیل‌های صادراتی شده‌اند (محمودی و همکاران، ۲۰۲۳).

بررسی چگونگی به‌کارگیری شاخص‌های ارزش برند در صنعت خودرو ایران برای بهبود موقعیت شرکت در بازار داخلی و خارجی مؤثر است. شرکت‌های خودروسازی باید بر تمایز در طراحی محصولات، خدمات پس از فروش و تبلیغات برند تمرکز کنند و بهبود وفاداری و اعتماد مشتریان را در اولویت قرار دهند. همچنین، افزایش سهم برند در بازارهای بین‌المللی و مشارکت در مسئولیت‌های اجتماعی می‌تواند به تقویت موقعیت خودروساز در عرصه صادرات کمک کند (کربلایی حسن و همکاران، ۱۴۰۱). در این راستا، هدف این پژوهش طراحی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرای شرکت سایپا با تأکید بر استراتژی‌های صادراتی آن است. این الگو به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود کمک می‌کند و می‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری و تخصیص منابع را بهبود بخشد. درنهایت، این تحقیق به دنبال طراحی الگوی مؤثری برای مدیریت راهبردی بازارگرا در صنعت خودرویی کشور و شرکت سایپا است که می‌تواند به بهبود فرآیندهای صادراتی و رقابت‌پذیری جهانی این شرکت کمک کند.

### **مبانی نظری و پیشینه تحقیق**

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

### **مدیریت راهبردی**

مدیریت راهبردی به‌عنوان 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<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). این فرآیند همچنین به‌طور عمده شامل جهت‌گیری‌های مختلفی همچون مشتری، فناوری و ترکیبی از آن‌ها می‌باشد. تحقیقات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که به‌طور ترکیبی به نیازهای مشتری و فناوری توجه می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به سازمان‌هایی دارند که صرفاً به یکی از این دو توجه دارند (یا تاچاریا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

### **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 ایجادشده 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). به‌علاوه، 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 (حسنقلی‌پور 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 بازارگرایانه برای مواجهه با آن‌ها است.

## طراحی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا با تأکید.../کریمی، وظیفه دوست، شیر خدایی و نعیمی

### استراتژی

استراتژی به عنوان مجموعه‌ای منسجم از مقاصد، اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌ها تعریف می‌شود که سازمان را برای مواجهه با تهدیدها و فرصت‌های محیطی به سوی برتری رقابتی هدایت می‌کند (ابن رسول 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<sup>۳</sup>، 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.

### پیشینه پژوهش

رحیمی کلور و مرضیه (۱۴۰۲)، تحقیقی با عنوان بهبود عملکرد صادرات از طریق بررسی تأثیر مشتری‌گرایی فعال و قابلیت جذب دانش با نقش میانجی‌گری نوآوری خدمات انجام دادند. قصد پژوهش بر این بوده است که شرکت‌های صادراتی را در توجه بیشتر بر اهمیت مشتری‌گرایی فعال و استفاده کارا تر از قابلیت جذب دانش و تأثیر نوآوری خدمات در بهبود عملکرد شرکت‌ها قرار دهد. این تحقیق از نوع همبستگی بوده و ماهیت آن در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش، شرکت‌های صنعتی فعال صادراتی در شهر ارومیه است که طبق استعلام از سازمان صنعت، معدن و تجارت ۳۴۹ شرکت می‌باشد. نتایج نشان داد که مشتری‌گرایی فعال با ضریب ۰/۲۵۱، قابلیت جذب دانش با ضریب ۰/۲۱۰ و نوآوری خدمات با ضریب ۰/۴۳۸ بر عملکرد صادرات تأثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین مشتری‌گرایی فعال با ضریب ۰/۳۴۷ و قابلیت جذب دانش با ضریب ۰/۲۱۰ و نوآوری خدمات با ضریب ۰/۳۹۶ بر عملکرد نهایت نوآوری خدمات تأثیر مثبت و معناداری دارند. عظیمی و حسین‌پور (۱۴۰۲)، در پژوهشی به تعیین تأثیر بازارگرایی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری‌گرایی پرداختند. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت‌های پگاه، مخابرات، پارس سوئیچ بودند. با توجه به نمونه‌گیری اولیه و تعیین انحراف واریانس، با استفاده از فرمول کوکران، تعداد حجم نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۳۱ نفر از کارکنان به دست آمد که به روش نمونه‌گیری غیر احتمالی در دسترس به پرسش‌ها پاسخ دادند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌ای مشتمل بر سه متغیر بازارگرایی، یادگیری‌گرایی و عملکرد سازمانی بود که پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها

بیش از ۷ و روایی آن نیز تأیید شد. در این پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی جهت آزمون فرضیات و برازش مدل استفاده شد. طبق یافته‌ها مقدار تأثیر متغیرهای بازارگرایی یادگیری‌گرایی و تأثیر بازارگرایی بر عملکرد سازمانی تأیید شد. بنابراین سازمان‌های بازارگرا از طریق یادگیری سازمانی و افزایش سطح دانش و آگاهی و مهارت کارکنان می‌توانند عملکرد سازمانی خود را در بازار رقابتی ارتقاء دهند. در نهایت پیشنهاد شد، دستیابی به عملکرد بالاتر هدفی است که سازمان‌ها برای رسیدن به آن، به اقدامات مختلفی روی می‌آورند. یادگیری سازمانی و بازارگرایی به‌عنوان ابزاری سودمند برای سازمان‌ها معرفی شده تا به عملکرد مطلوب برسند. هراتی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر صادرات ایران در چهارچوب یک الگوی جاذبه پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌کند تا دولت بیشتر در جهت توسعه مبادلات تجاری با کشورهایی که در عین تشابه اقتصادی و فرهنگی و اجتماعی از فاصله کمتری با ایران برخوردار می‌باشند، برنامه‌ریزی کند. در این رابطه لازم است تا دولت اقداماتی به‌منظور بهبود وضعیت حمل‌ونقل و اصلاح مقررات گمرکی جهت کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل انجام دهد. هاتفی و آذری (۱۴۰۰) پژوهشی به‌منظور تعیین تأثیر قابلیت‌های بازاریابی و نوآوری سازمانی بر ارتباطات بازاریابی و عملکرد صادرات در صادرکنندگان مواد غذایی در شهر تهران انجام داده‌اند در استان تهران و بر اساس آخرین اعلام سازمان توسعه تجارت ایران، ۱۰۲ شرکت فعال در زمینه صادرات مواد و فرآورده‌های غذایی در تهران وجود دارد. بر این اساس حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۸۰ نفری تعیین شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد ۲۵ گویه‌ای استفاده شد. این پرسشنامه قبل از توزیع نهایی، روایی و پایایی آن تأیید شد. داده‌ها برای تجزیه و تحلیل جمع‌آوری شد. نتایج به‌دست‌آمده تأیید می‌کند که قابلیت‌های بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد صادرات و ارتباطات بازاریابی دارد. از سوی دیگر، نوآوری سازمانی بر ارتباطات بازاریابی و قابلیت‌های بازاریابی نیز تأثیر می‌گذارد. در پایان نتیجه‌گیری شد که نوآوری سازمانی مستقیماً بر عملکرد صادراتی تأثیر نمی‌گذارد، اما نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی بر قابلیت‌های بازاریابی دارد و قابلیت‌های بازاریابی نیز عملکرد صادرات را بهبود می‌بخشد.

واکجیرا (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان تأثیر بازارگرایی بر عملکرد صادرات با نقش میانجی قابلیت توسعه محصول جدید انجام داد. در این مطالعه دو استراتژی اصلی بازارگرایی و توسعه محصول جدید مورد بررسی قرار گرفت که تعیین‌کننده عملکرد صادرات هستند. این مطالعه بر تولید و تجارت قهوه در کشور اتیوپی متمرکز شده است. یافته‌ها نشان داد که بازارگرایی با نقش میانجی قابلیت توسعه محصول جدید بر عملکرد صادرات تأثیر می‌گذارد. باین‌حال، جهت‌گیری بازار در تأثیرگذاری بر عملکرد

### طراحی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا با تأکید.../کریمی، وظیفه دوست، شیر خدایی و نعیمی

صادراتی بسیار قوی تر است مبنی بر اینکه بازارگرایی از طریق توسعه محصول جدید بر عملکرد صادراتی تأثیر می‌گذارد. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است که برای ۳۸۴ نفر از پاسخ‌دهندگان توزیع شد که اعضای اتحادیه تعاونی‌های کوچک و متوسطه تأمین‌کننده قهوه بودند. این مطالعه اساساً دانش در مورد عوامل مؤثر بر عملکرد صادرات قهوه به‌ویژه در منطقه ایالت غربی گوجی واقع در اتیوپی را افزایش داد. بیانچی و ویکراماسکرا ۵ (۲۰۱۶) عوامل ایجادکننده شدت صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط را در بازار آمریکای لاتین بررسی کردند. نتایج این مطالعه نشان داد که تعهد صادراتی مدیران، منابع و قابلیت‌های مدیریتی و سازمانی شدت صادرات را تعیین می‌کنند. همچنین ادراکات مدیریتی چون عدم تجربه و دانش بین‌المللی مدیران یکی از موانع داخلی برای صادرات است. سیزلیک و همکاران ۶ (۲۰۱۵) تأثیر برنامه‌های تشویق صادرات بر عملکرد صادراتی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که آگاهی و استفاده از برنامه‌های تشویق صادرات در کشور لهستان به‌طور مستقیم بر عملکرد صادراتی تأثیر نداشته اما به‌طور غیرمستقیم و از طریق تأثیرگذاری بر استراتژی صادراتی شرکت‌ها بر عملکرد صادراتی تأثیری مثبت و معنادار دارد.

### **روش‌شناسی پژوهش**

پژوهش حاضر یک تحقیق توسعه‌ای-کاربردی با رویکرد کیفی است که از نظریه داده بنیاد برای طراحی مدل مدیریت راهبردی بازارگرای با تأکید بر صادرات در شرکت سایپا استفاده کرده است. در این تحقیق، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان صنعت خودرو جمع‌آوری شده‌اند. روش نمونه‌گیری هدفمند بود و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری تکرار شده است. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و مراحل کدگذاری (باز، محوری و گزینشی) تحلیل شده‌اند. برای افزایش اعتبار تحقیق، نتایج با مصاحبه‌شوندگان مرور شده و از سوگیری جلوگیری شده است

**جدول ۱-ویژگی‌های عمومی خبرگان**

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت شناختی	
٪۳۸	۵	خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی)	خبرگی
٪۶۲	۱۳	خبرگان تجربی (مدیران صنعت خودروسازی)	
٪۷۷	۱۳	مرد	جنسیت
٪۲۳	۵	زن	
٪۸	۳	کمتر از ۴۵ سال	سن
٪۵۴	۹	۴۵ تا ۵۵ سال	

**فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۶ / شماره ۶۴ / زمستان ۱۴۰۳**

۳۸٪	۶	۵۵ سال و بیشتر	تحصیلات
۱۵٪	۱۰	کارشناسی ارشد	
۸۵٪	۸	دکتری	سابقه کاری
۳۱٪	۷	۱۵ تا ۲۰ سال	
۶۹٪	۱۱	بالای ۲۰ سال	
۱۰۰٪	۱۸	کل	

**یافته‌های تحقیق**

داده‌های تحقیق از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از خیرگان صنعت خودروسازی و صادرات جمع‌آوری شد. این افراد شامل مدیران ارشد، کارشناسان بازاریابی و صادرات و فعالان کلیدی شرکت سایپا بودند. سؤالات مصاحبه حول استراتژی‌های صادراتی، چالش‌ها، فرصت‌ها و عوامل موفقیت صادرات سایپا طراحی شده بود.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در تحقیق، از اصول مرتبط با نظریه زمینه‌ای همچون تحلیل مقایسه‌ای مداوم، کدگذاری و ایجاد مفاهیم و مقوله‌ها استفاده شده است که در آن داده‌ها مرحله به مرحله و به‌طور مداوم گردآوری و ثبت می‌شوند و به‌طور غیرخطی پا به پای آن‌ها تحلیل مداوم و مقایسه‌ای داده‌ها صورت می‌پذیرد. کدگذاری داده‌ها نیز در سه مرحله زیر انجام گرفت:

کدگذاری باز: در کدگذاری باز در نرم‌افزار مکس کیو دی ای ۷ اولین قدم در تجزیه و تحلیل مفهوم‌پردازی از داده‌ها است. لذا اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها و داده‌های ثانویه به‌دقت مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و داده‌های 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**

نشانه	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 هزینه‌ها کم بشه تا تولید با قیمت کمتری باشه	هزینه‌های پایین تولید
Me7	دولت بایستی در حد توان از صادرات حمایت کنه	حمایت دولت از صادرات



طراحی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا با تأکید.../کریمی، وظیفه دوست، شیر خدایی و نعیمی

انتقال تکنولوژی	ما خیلی از افراد برای آموزش به کشورهای خارجی بردیم و جواب گرفتیم تا تکنولوژی جدید را یاد بگیره	Me8
زیرساخت‌های گمرکی	زیرساخت‌های گمرکی نقش بنیادی در صادرات و توسعه دارن	Me9
موانع تعرفه‌ای	اعمال برخی تعرفه‌ها می‌تواند کاهش را نتیجه دهد.	Me10
کیفیت قطعات	شکل و شمایل مناسب ظاهر علاوه بر کیفیت مهمه	Me11
مدیریت مناسب	بحث مدیریت اساسی‌ترین معیاره	Me12
بازاریابی مناسب در کشور مقصد	بازاریابی از رکن اساسی نفوذ در دنیاست	Me13
تبلیغات	تبلیغات را بنیابستی دست کم گرفت	Me14
ارتباطات دولت با سایر کشورها	دولت سعی کند راه‌های نفوذ را گسترش بدهد	Me15
تنوع محصولات	با تنوع تولید میشه نیازهای جدیدی ایجاد کرد	Me16
سودآوری مناسب	تولیدکنندگان سعی می‌کنند کالاهای با سود بالا را تولید کنند	Me17
تحریم‌های اقتصادی بین‌المللی	تحریم یک مانع اساسی در کمبود نفوذ هست	Me18
تولید ناخالص ملی	طبیعتاً تولید ناخالص ملی بر صادرات هر محصولی اثر دارد	Me19
کاربرد تجارت الکترونیک	تجارت الکترونیک یکی از روش‌های مناسب برای صادرات است	Me20
فناوری اطلاعات	باید برای حمایت از صادرات از نظر زیرساخت‌ها فناوری اطلاعات ملی در سطح مناسبی باشد	Me21
تجارب ناشی از صادرات	شرکت‌هایی که تجربه قبلی دارند در صادرات بهتر عمل می‌کنند	Me22
مراکز رسمی توسعه صادرات	باید بخش‌هایی دولتی برای توسعه صادرات وجود داشته باشد	Me23
زیرساخت‌های مالی	زیرساخت‌های مالی خیلی مهمه	Me24
بهره‌وری تولید	شرکت‌هایی که بهره‌وری بیشتری در تولید دارند طبیعتاً بهتر عمل می‌کنند	Me25
ثبات کیفیت	کالاهای صادراتی باید از نظر کیفیتی همیشه خوب باشند نه گاه‌گاهی	Me26
نوآوری در محصولات تولیدی	باید نوآوری داشته باشیم	Me27
مواد اولیه باکیفیت	از مواد اولیه باکیفیت استفاده بشود	Me28
ثبات اقتصادی	اینکه کشور از نظر اقتصاد دچار نوسان نباشد	Me29
تصویر کالای ایرانی در کشورهای هدف	متأسفانه برخی صادرکنندگان با صادرات کالای بی‌کیفیت نام کالای ایرانی را در برخی کشورها خراب کرده‌اند	Me30
دسترسی به بازارهای هدف	اینکه به بازارهای مناسب دسترسی داشته باشیم	Me31
آموزش	آموزش مناسب هم به خریداران ارائه شود	Me32
قیمت مناسب	محصولات خود را با قیمت مناسبی داشته باشیم	Me33
صنایع پشتیبان	توسعه برخی صنایع دیگر می‌تواند بر توسعه صادرات خودرو کمک کند- خدمات پس از فروش	Me34
تسهیل انتقال ارز	باید جابه‌جایی ارز راحت‌تر بشود	Me35
عدم وجود قوانین محدودکننده- تحریم‌ها	بعضی قوانین محدودکننده و تحریم‌ها باید حذف بشود	Me36
معافیت‌های مالیاتی	وجود معافیت مالیاتی هم می‌تواند در صادرات مؤثر باشد	Me37
تسهیلات مالی	ارائه تسهیلات مالی قطعاً در این راه کمک‌کننده است	Me38

### فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۶ / شماره ۶۴ / زمستان ۱۴۰۳

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

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

مفاهیم	مقوله‌ها	کدها
مؤلفه‌های ساختاری	صنایع پشتیبان، موانع تعرفه‌ای، کاربرد تجارت الکترونیک، فناوری اطلاعات، زیرساخت‌های مالی، مراکز رسمی توسعه صادرات، زیرساخت‌های گمرکی.	ME33, ME9, ME19, ME20, ME23, ME22, ME8.
مؤلفه‌های اقتصادی	تولید ناخالص ملی، تحریم‌های اقتصادی بین‌المللی، نرخ ارز، هزینه‌های تولید، ثبات اقتصادی.	ME18, ME17, ME2, ME5, ME28.
مؤلفه‌های سازمانی	مدیریت مناسب، بهره‌وری تولید، سرمایه انسانی، تحقیق و توسعه، تجارب ناشی از صادرات	ME11, ME24, ME3, ME4, ME21.
مؤلفه‌های سیاسی - قانونی	تسهیل انتقال ارز، حمایت دولت از صادرات، تسهیلات مالی، عدم وجود قوانین محدودکننده، معافیت‌های مالیاتی، ارتباطات دولت با سایر کشورها - تحریم‌ها	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 باکیفیت، 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 تقسیم‌بندی نمود.

#### کدگذاری محوری

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

#### جدول ۴ - نتایج کدگذاری محوری

کدگذاری محوری	کدگذاری باز	دسته‌بندی
بازاریابی و برندینگ	تبلیغات آگاهی‌دهنده از برند مقصد	۱. توسعه محصولات و خدمات
	شناخته بودن خودرو نزد متقاضیان	
	تمایز خودرو موردنظر از دیگر خودروها	
	استفاده از رسانه‌های گوناگون برای معرفی خودرو	
	اطلاع‌رسانی از مزایای خودرو	
	استفاده از بازاریابی تأثیرگذار برند سازی مقصد	

طراحی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا با تأکید.../کریمی، وظیفه دوست، شیر خدایی و نعیمی

تأمین منابع و فناوری	نگرش مطلوب از خودرو موردنظر نزد مشتریان	۲. تأمین منابع و فناوری
	جذب منابع مالی، انسانی و فناوری لازم برای توسعه صادرات	
	ایجاد ویژگی‌های متمایز جهت خودرو موردنظر	
	معرفی هوشمندانه خودرو موردنظر	
	تداعی مثبت از خودرو	
	ارائه تصویری ماندگار از برند خودرو نزد استفاده‌کنندگان	
ساختار سازمانی و ارتباطات	ایجاد بک ساختار سازمانی منعطف و منطبق با الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا	۳. ساختار سازمانی
	برقراری ارتباطات بلندمدت با مصرف‌کنندگان خودرو	
	شناخت نیازها و خواسته‌های دارندگان خودرو	
	طبقه‌بندی و دسته‌بندی صحیح مشتریان	
	سفارشی‌سازی و ارائه خدمات خاص به مشتریان	
خدمات پس از فروش و تجربه مشتری	تشویق مشتریان به اعلام رضایتمندی از خودرو	۴. آموزش و توسعه کارکنان
	رسیدگی به درخواست‌ها و خواسته‌های دارندگان خودرو	
	افزایش دانش و مهارت‌های کارکنان در زمینه صادرات و بازاریابی	
	تعاملات دوسویه خودروساز با دارندگان خودرو	
	به‌کارگیری نظرات و پیشنهادهای مشتریان	
تحلیل بازار و استراتژی صادرات	دسترسی آسان به خدمات پس از فروش	۵. تحلیل بازارهای خارجی
	شناخت دقیق از بازارهای هدف برای صادرات و تحلیل رقبا و فرصت‌های موجود	
	خدمات حمل‌ونقل در صورت نیاز	
	دسترسی به اطلاعات مشتریان در صورت نیاز	
	تنوع و تعدد آپشن‌های 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	۶. تعیین استراتژی‌های صادرات
	برای ورود به بازارهای خارجی محصولات	
	تعیین روش‌های مناسب برای تبلیغات و فروش	
	ارتقاء کیفیت به‌طور پیوسته	
	رعایت نکات ایمنی و کیفی در سیستم خودرو	

**فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۶ / شماره ۶۴ / زمستان ۱۴۰۳**

	توجه به راهکارها جهت کیفیت بالاتر	
	بررسی دیگر خودروسازان به عنوان عامل توسعه	
انتخاب بازارهای هدف	تمایل به ریسک پذیری در صادرات	۷. انتخاب بازارهای هدف
	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	
	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 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	
انتخاب روش های بازار گرای	برنامه ریزی برای خدمات فصلی	۹. انتخاب روش های بازار گرای
	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 علاقه بودن انتخاب خودرو مورد نظر	
	روابط با تأمین کنندگان، توزیع کنندگان و مشتریان خارجی	
	انتخاب روش های مناسب برای بازار گرای محصولات در بازارهای خارجی	

همان طور 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

## طراحی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا با تأکید.../کریمی، وظیفه دوست، شیر خدایی و نعیمی

عبارت‌اند از: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبرد، پیامد.

**جدول ۵- نتایج کدگذاری محوری با گروه‌بندی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر،**

**پدیده محوری، راهبرد، پیامد**

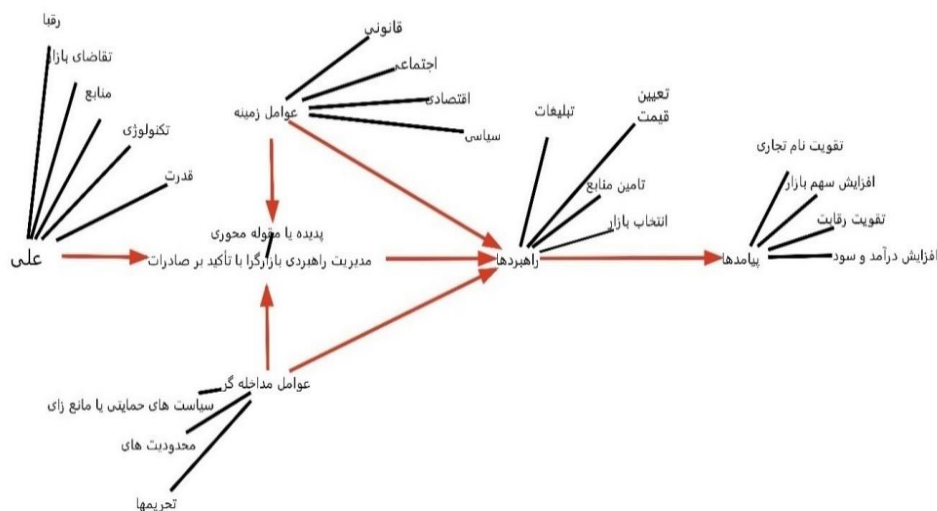
دسته	مقوله اصلی	مقوله فرعی
شرایط علی	تحلیل بازار (توسعه محصولات و خدمات) تغییرات اقتصادی و سیاسی	تبلیغات آگاهی‌دهنده از برند مقصد، شناخته بودن خودرو نزد متقاضیان، تمایز خودرو موردنظر از دیگر خودروها، استفاده از رسانه‌های گوناگون برای معرفی خودرو، اطلاع‌رسانی از مزایای خودرو، استفاده از بازاریابی تأثیرگذار برند سازی مقصد
	تأمین منابع و فناوری رقابت جهانی	جذب منابع مالی، انسانی و فناوری لازم برای توسعه صادرات، ایجاد ویژگی‌های متمایز جهت خودرو موردنظر، معرفی هوشمندانه خودرو، تداعی مثبت از خودرو، ارائه تصویری ماندگار از برند خودرو نزد استفاده‌کنندگان
شرایط زمینه‌ای	ساختار سازمانی - اجتماعی	ایجاد یک ساختار سازمانی منعطف و منطبق با الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا، برقراری ارتباطات بلندمدت با مصرف‌کنندگان خودرو، شناخت نیازها و خواسته‌های دارندگان خودرو، طبقه‌بندی و دسته‌بندی صحیح مشتریان، سفارشی‌سازی و ارائه خدمات خاص به مشتریان
	تجربه‌های قبلی در صادرات (آموزش و توسعه کارکنان)	تشویق مشتریان به اعلام رضایتمندی از خودرو، رسیدگی به درخواست‌ها و خواسته‌های دارندگان خودرو، افزایش دانش و مهارت‌های کارکنان در زمینه صادرات و بازاریابی، تعاملات دوسویه خودروساز با دارندگان خودرو، به‌کارگیری نظرات و پیشنهادهای مشتریان
شرایط مداخله‌گر	شرکت‌های رقیب (تحلیل بازارهای خارجی) تغییرات اجتماعی	دسترسی آسان به خدمات پس از فروش، شناخت دقیق از بازارهای هدف برای صادرات و تحلیل رقبا و فرصت‌های موجود، خدمات حمل‌ونقل در صورت نیاز، دسترسی به اطلاعات مشتریان در صورت نیاز، تنوع و تعدد آپشن‌های مفید، تنوع خدمات پس از فروش، تنوع خودروها، امکانات و تسهیلات گوناگون جهت خرید خودرو
	سیاست‌های دولتی (تعیین استراتژی‌های صادرات) تحریم‌ها	انتخاب استراتژی‌های مناسب برای ورود به بازارهای خارجی و تعیین روش‌های مناسب برای ورود به بازارهای خارجی محصولات، تعیین روش‌های مناسب برای تبلیغات و فروش، ارتقاء کیفیت به‌طور پیوسته، رعایت نکات ایمنی و کیفی در سیستم خودرو
پدیده محوری	بازارگرایی صادرات خودرو سایپا (انتخاب بازارهای هدف)	تمایل به ریسک‌پذیری در صادرات، محبوبیت خودرو موردنظر، تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت از خودرو موردنظر، وجود واحدهای تخصصی برای صادرات، کیفیت ادراک‌شده از خودرو، ارزش ادراک‌شده برند خودرو، تعیین بازارهای موردنظر بر اساس پتانسیل‌های صادرات و نیازهای مشتریان
راهبرد	توسعه محصول متناسب با بازار - مدیریت روابط مشتریان - تحلیل داده‌ها و اطلاعات (وضعیت اقتصاد و مباحث سیاسی و قانونی) استراتژی رشد	توجه به نظرات و تجارب مشتریان گذشته، انتخاب روش‌های مناسب برای پرداخت‌ها در فعالیتهای صادرات، توجه به فرهنگ کشور هدف، ثبات سیاسی در کشور مقصد، استفاده از آپشن‌های موردنیاز در کشور مقصد، نرخ ارز و تأثیر آن بر قیمت‌گذاری، قوانین و مقررات صادرات، احساس قابلیت اعتماد به برند خودرو، وضعیت اقتصادی کشور مقصد

## فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۶ / شماره ۶۴ / زمستان ۱۴۰۳

برنامه‌ریزی برای خدمات فصلی، توصیه به دیگران برای خرید خودرو موردنظر و ایجاد انگیزه جهت تبلیغات دهان‌به‌دهان، احساس سهولت برای استفاده از خدمات امدادی، تعیین شبکه توزیع مناسب برای رسیدن به مشتریان خارجی، سنجش عاقلانه بودن انتخاب خودرو موردنظر، روابط با تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و مشتریان خارجی، انتخاب روش‌های مناسب برای بازاریابی محصولات در بازارهای خارجی	افزایش سهم بازار - بهبود رضایت مشتری - تقویت برند شرکت - (انتخاب روش‌های بازاریابی)	پیامد
--	---	-------

### کدگذاری گزینشی

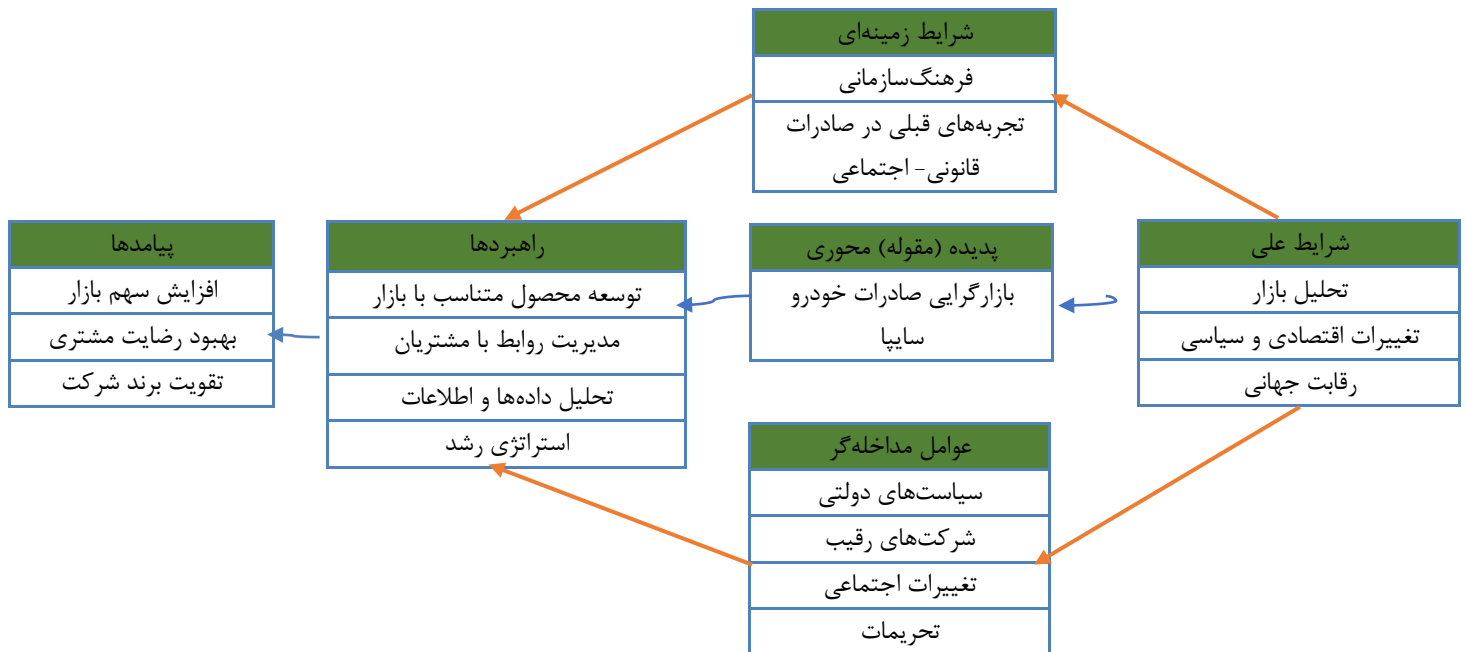
در این مرحله، مقوله‌های عمده در قالب یک مدل زمینه‌ای حول مقوله مرکزی با یکدیگر ارتباط داده می‌شوند. در واقع، مدل ترسیم‌شده به توصیف مقوله‌ها و تحلیل و تبیین آن‌ها می‌پردازد. مدل مذکور را می‌توان به صورت یک مدل یا نمودار صوری، اما معنایی و مفهومی ترسیم کرد و سپس به تفصیل در مورد آن بحث کرد. در نهایت، پدیده محوری مدل که همان بازاریابی صادرات خودرو سایپا است، به عنوان 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 ارائه‌شده از کدگذاری انتخابی**

در نهایت از تجزیه و تحلیل کیفی به وسیله نرم‌افزار مکس کیودی ای و تفسیرهای موجود ارائه‌شده 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 بازاریابی صادراتی و حوزه‌های مرتبط و بررسی سخنرانی‌ها و مقالات و کتاب‌ها و تحلیل کیفی این مصاحبه‌ها و داده‌های ثانویه، مدل زمینه‌ای تحقیق ارائه گردید:

طراحی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا با تأکید.../کریمی، وظیفه دوست، شیر خدایی و نعیمی



شکل ۵- مدل پارادایمی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا با تأکید 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**

این تحقیق به بررسی پیوند میان مدیریت راهبردی و بازارگرایی در صنعت خودروسازی ایران، با تمرکز بر شرکت سایپا، پرداخته است. هدف اصلی شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر عملکرد صادراتی سایپا و تدوین مدلی برای پیاده‌سازی مدیریت راهبردی بازارگرا در فرآیند صادرات خودرو

بوده است. نتایج نشان می‌دهند که این پیوند می‌تواند نقشی اساسی در توسعه صادرات و مقابله با چالش‌های اقتصادی و سیاسی ایفا کند.

یکی از یافته‌های مهم این تحقیق، عدم وجود پیوند شفاف میان صادرات خودرو و مدیریت راهبردی بازار گرا در سایپا است. این وضعیت، به‌ویژه در شرایط اقتصادی کنونی ایران، نشان‌دهنده چالش‌هایی در پیاده‌سازی استراتژی‌های صادراتی و بازارگرایانه است که نیازمند اصلاحات اساسی هستند. شرایط علی‌تأثیرگذار بر فعالیت‌های بازارگرایی در صادرات سایپا شامل قدرت مالی، سطح تکنولوژی، منابع انسانی، تقاضای بازار، رقبا و شرایط اقتصادی و سیاسی کشورهای مقصد هستند که به‌طور مستقیم بر موفقیت یا شکست استراتژی‌های صادراتی تأثیر می‌گذارند.

شرایط زمینه‌ای پیاده‌سازی مدیریت راهبردی بازار گرا شامل استراتژی‌های سازمانی، ساختارهای داخلی، تحقیق و توسعه و توجه به نیازهای بازارهای بین‌المللی است که می‌تواند روند صادراتی سایپا را تسهیل کند. همچنین، ضعف در هماهنگی بخش‌های مختلف سایپا و کمبود هم‌افزایی منابع و استراتژی‌ها، مانعی در پیاده‌سازی مؤثر مدل بازارگرایی است.

نتایج تحقیق نشان می‌دهند که برای موفقیت در صادرات، سایپا باید به انتخاب بازارهای هدف، استراتژی‌های قیمت‌گذاری رقابتی، توسعه استراتژی‌های تبلیغاتی و تأمین منابع مالی و فنی توجه کند. تقویت زیرساخت‌ها، توسعه شبکه‌های توزیع بین‌المللی و همکاری با شرکای محلی در بازارهای هدف، نیز برای تسهیل فرآیند صادرات ضروری هستند.

درنهایت، پیاده‌سازی مدل بازارگرایی باید در تمام سطوح سازمانی سایپا به‌طور جامع انجام شود و با توجه به شرایط خاص داخلی و خارجی شرکت، به‌ویژه در مواجهه با بحران‌ها و چالش‌های اقتصادی و سیاسی، تطبیق یابد. بهبود زیرساخت‌ها، ظرفیت‌های تولیدی و تحقیق و توسعه و تقویت توان رقابتی می‌توانند به‌طور جدی به بهبود عملکرد صادراتی این شرکت کمک کنند.

در این راستا، توجه به پیشنهادهای اجرایی تحقیق، از جمله تحلیل دقیق ریسک‌های ارزی و اقتصادی، همکاری استراتژیک با شرکای بین‌المللی و شناسایی دلایل شکست‌های گذشته در صادرات، می‌تواند به مدیران کمک کند تا مسیرهای بهتری برای توسعه صادرات ترسیم کنند. پیاده‌سازی مدل بازارگرایی، تقویت زیرساخت‌ها، بهبود کیفیت محصولات و هم‌افزایی میان بخش‌های مختلف شرکت، به‌عنوان راهکارهایی مؤثر برای دستیابی به موفقیت‌های بین‌المللی در صنعت خودروسازی ایران عمل می‌کنند.



## طراحی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا با تأکید.../کریمی، وظیفه دوست، شیر خدایی و نعیمی

### پیشنهادها

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.

طراحی و پیاده‌سازی مدل بازارگرایی جامع سایپا باید یک مدل بازارگرایی جامع برای تحلیل نیازهای بازارهای هدف، انتخاب استراتژی‌های رقابتی و ارتباط مستمر با مشتریان بین‌المللی طراحی و به‌طور کامل در تمامی سطوح سازمانی پیاده‌سازی کند. برای این منظور، تشکیل تیم‌های متخصص در تحقیق و توسعه و بازاریابی بین‌المللی ضروری است.

تقویت زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های داخلی: سایپا باید در بهبود زیرساخت‌های تولیدی، تکنولوژیکی و لجستیکی سرمایه‌گذاری کند. همکاری با مراکز علمی و تحقیقاتی و ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه جدید می‌تواند به بهبود کیفیت تولید و استفاده از فناوری‌های نوین کمک کند.

توسعه نیروی انسانی متخصص و آموزش مستمر: سایپا باید برنامه‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های فنی، مدیریتی و بازاریابی بین‌المللی کارکنان خود ارائه دهد. این برنامه‌ها به توانمندی کارکنان در رقابت‌های جهانی کمک می‌کند و به تقویت روحیه همکاری در سازمان می‌انجامد.

تحلیل و انتخاب بازارهای هدف با پتانسیل بالا: سایپا باید از تحلیل‌های اقتصادی و داده‌های بازار برای شناسایی کشورهای هدف با پتانسیل بالا استفاده کند و استراتژی‌های مناسب برای ورود به این بازارها تدوین کند. توسعه استراتژی‌های قیمت‌گذاری و تبلیغات رقابتی؛ سایپا باید استراتژی‌های قیمت‌گذاری رقابتی و کمپین‌های تبلیغاتی هدفمند برای معرفی برند خود در بازارهای خارجی ایجاد کند تا فروش خود را افزایش دهد.

مدیریت ریسک‌های ارزی و اقتصادی؛ سایپا باید استراتژی‌هایی برای مدیریت نوسانات ارزی و تغییرات اقتصادی، از جمله استفاده از قراردادهای مالی پوشش ریسک و همچنین مدیریت نقدینگی تدوین کند.

توسعه همکاری‌های بین‌المللی و استراتژیک؛ همکاری با شرکای تجاری در کشورهای مقصد و ایجاد شبکه‌های توزیع می‌تواند به تسهیل فرآیند صادرات و افزایش سهم بازار سایپا کمک کند.

دقت در تطبیق با مقررات و استانداردهای بین‌المللی؛ سایپا باید از استانداردهای فنی، محیطی و ایمنی خودروها آگاهی داشته باشد و با قوانین و مقررات کشورهای مقصد هماهنگ شود تا محصولات خود را در بازارهای بین‌المللی موفقیت‌آمیز عرضه کند.

## منابع

- ۱) اژدری، ف. و شجاعی، ح. (۱۳۹۴). "موانع رقابت‌پذیری و رشد در صنعت خودروی ایران." مجله مدیریت صنعتی ایران.
- ۲) ابن‌رسول، سیداصغر؛ فرزاد، طرهانی؛ اسماعیل لطفی. (۱۳۸۷). "تهدیدها و فرصت‌های محیطی که منجر به مزیت رقابتی می‌شوند." مجله مدیریت استراتژیک.
- ۳) امینی، ف. و خبازبویل، س. (۱۳۸۸). "توسعه استراتژی با رویکرد جامع (مطالعه موردی: شرکت تبریز. سهند خودرو) مجله مدیریت کسب‌وکار.
- ۴) بابایی‌زکیلیکی، محمدعلی. (۱۳۸۲). "استراتژی‌های ابتدایی برای ورود به بازار: تصمیمات استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌های سازمانی و شرایط بازار." مجله تحقیقات بازرگانی ایران.
- ۵) پورطهماسبی، م. و تاجور، ر. (۱۳۹۰). "تحلیل استراتژی‌های صادراتی شرکت‌های خودروسازی ایران." مجله تحقیقات بازرگانی ایران.
- ۶) تیموری، م. و جوکار، ا. (۱۳۹۴). "نقش بازرگرایی در ایجاد ارزش و مزیت رقابتی." مجله توسعه‌سازمانی.
- ۷) حسنقلی‌پور، ع (۱۳۸۹). "حمایت دولت از فعالیتهای صادراتی و تأثیر آن بر عملکرد." مجله تجارت بین‌المللی و اقتصاد.
- ۸) رحیمی کلور، حسین، مرضیه، تینا (۱۴۰۲)، بهبود عملکرد صادرات از طریق بررسی تأثیر مشتری‌گرایی فعال و قابلیت جذب دانش با نقش میانجی‌گری نوآوری خدمات. مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، سال ۶، شماره ۳، صص ۴۷-۶۷.
- ۹) سیفاللهی، ع. (۱۳۹۸). "بازارگرایی به‌عنوان استراتژی برای موفقیت سازمانی: یک چارچوب مفهومی." مجله تحقیقات بازاریابی.
- ۱۰) فرج‌پور، س. و اردستانی، م. (۱۳۹۸). "بازارگرایی و مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها." مجله مدیریت و کسب‌وکار.
- ۱۱) کربلایی حسن، مهسا؛ وظیفه‌دوست، حسین؛ حمدی، کریم. (۱۴۰۱). گروه‌بندی شاخص‌های ارزش برند در صنعت خودرو ایران. فصلنامه مدیریت عملیات، سال دوم، شماره ۵.
- ۱۲) موسوی، ع. و همکاران (۲۰۲۳). "چالش‌ها و فرصت‌های استراتژی‌های بازرگانی پایدار در صنعت خودروی ایران." مجله تجارت و اقتصاد بین‌المللی.

### طراحی الگوی مدیریت راهبردی بازارگرا با تأکید.../کریمی، وظیفه دوست، شیر خدایی و نعیمی

- ۱۳) محمودی، ع. (۲۰۲۳). "چالش‌ها در استراتژی‌های صادرات خودرو: محدودیت‌های مالی، تحریم‌ها و شکاف‌های فناوری در ایران." مجله تجارت بین‌المللی و اقتصاد.
- ۱۴) محتشمی پور، ا. و میرجلیل، س. (۱۳۸۹). "موانع صادرات محصولات پتروشیمی در ایران: چالش‌ها و راه‌حل‌ها." مجله توسعه صادرات ایران.
- ۱۵) یزدی، ح. و فرشید، ن. (۱۳۹۹). "چالش‌های مدیریت و موانع توسعه صادرات نرم‌افزار در ایران." مجله صنعت نرم‌افزار ایران.
- ۱۶) یوشانلوئی، م. (۱۳۹۲). "موانع صادرات صنایع غذایی و چالش‌های صنایع کوچک و متوسط." مجله صنایع غذایی و تجارت.
- ۱۷) یداللهی، م. (۱۳۸۷). "اثرهای گرایش‌های استراتژیک بر ریسک سهامداران: یک مطالعه تجربی." مجله مدیریت مالی.

18) Adams, J. and colleagues (2019). "Strategic orientations and organizational performance: The role of customer and technology orientations." *Journal of Business Strategy*.

19) Alex, J. and colleagues (2022). "Market orientation and competitiveness in the automotive industry: Implications for Iranian manufacturers." *International Journal of Automotive Studies*.

20) Bianchi, C. & wickramasekera, R. (2016). Antecedents of SME export intensity in a Latin American market, *Journal of Business Research*, 69 (10): 4368-4376.

21) Brown, A. & Singh, R. (2023). "Logistical challenges and transportation costs in global exports." *International Logistics Review*.

22) Cieslik, J., Kaciak, E. & Thongpapanl, N. (2015). Effect of export experience and market scope strategy on export performance: evidence from Poland. *International Business Review*. 24 (5): 772-780.

23) D'Souza, S. and Farley, J. (2008). "Market orientation and organizational performance." *Journal of Marketing*.

24) Ebn-Rasoul, M. and colleagues (2008). "Environmental threats and opportunities leading to competitive advantage." *Journal of Strategic Management*.

25) Esikdili, M. and colleagues (2020). "The role of market orientation in enhancing innovation and export performance." *Journal of Business Strategy*.

26) Johnson, R. & Lee, S. (2024). "Global demand reduction and its impact on export markets." *Global Trade Review*.

- 27) Miller, J. & Zhang, W. (2023). "Currency fluctuations and their impact on export performance." *Journal of International Economics*.
- 28) Mohtashamipour, E. and Mirjalil, S. (2010). "Barriers to petrochemical exports in Iran: Challenges and solutions." *Iranian Journal of Export Development*.
- 29) Naglič, A., Tominc, P., & Logožar, K. (2020). "The Impact of Industry 4.0 on Export Market Orientation, Market Diversification, and Export Performance." *Organizacija*, 53(3), 228-240. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0015>
- 30) Navarro, J. and colleagues (2016). "Market orientation as a driver of marketing capabilities and export performance." *Journal of International Marketing*.
- 31) Pichagcioglu, F. (2020). "Market orientation and its effect on companies' capabilities and export success." *Global Business Journal*.
- 32) Rodriguez, P. and colleagues (2020). "Market dynamics and the adaptation of marketing strategies in the global automotive industry." *International Journal of Automotive Management*.
- 33) Smith, J. (2024). "Global supply chain disruptions and their impact on exporters." *Journal of International Trade and Economics*.
- 34) Tacharija, R. and colleagues (2019). "The impact of market orientation on organizational performance and stakeholder risks." *Journal of Strategic Management*.
- 35) Thompson, H., et al. (2024). "Environmental regulations and their effects on export performance." *European Business Journal*.
- 36) Wakjira, G. G. (2023). The effect of Market Orientation on Export Performance: The Mediating role of New Product Development capability. *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences*. Vol. 2, No. 2, Pp.156-164.
- 37) Williams, T. & Patel, A. (2023). "Geopolitical tensions and trade barriers affecting global exports." *Journal of International Business and Politics*.

یادداشت‌ها:

- 
- 1 Adams
  - 2 yatacha
  - 3 Kalter & Armstrong
  4. Wakjira
  5. Bianchi & wickramasekera
  6. Cieslik, Kaciak & Thongpapanl
  7. MAXQDA

---

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

Fatemeh Karimi<sup>1</sup>  
Hossein Vazifeh Doost<sup>2</sup>  
Meysam Shirkhodaie<sup>3</sup>  
Mehdi Naeimi<sup>4</sup>

**Receipt: 14/11/2024      Acceptance: 10/12/2024**

**Abstract**

The aim of this research is to design a comprehensive market-oriented strategic management model for Saipa Company with a focus on its export strategies. This research is applied-developmental in terms of its goal and exploratory with a qualitative approach in terms of its nature. The research population consists of experts, senior managers, and specialists in the automotive industry and areas related to the export of automotive products. The sampling was purposive, including 18 distinguished individuals from a combination of academic members (university professors) and executives (managers and experts in the automotive industry). Semi-structured interviews and library studies were used for data collection. Data analysis was conducted using a grounded theory approach with the help of MAXQDA v10 software, and the coding process was carried out in three stages: open, axial, and selective. The results of qualitative data analysis led to the design of a paradigmatic model for market-oriented strategic management with an emphasis on exports in Saipa Company. This model includes six main dimensions.

**Keywords**

Market orientation, automobile exports, grounded theory, strategic management

1-PhD Student, Department of Business Administration, Ali Abad Katol Branch, Islamic Azad University, Ali Abad Katol, Iran. niloofar\_karimi@yahoo.com

2-Professor, Department of Business Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) vazifehdust@yahoo.com

3-Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, University of Mazandaran, Sari, Iran. shirkhodaie@umz.ac.ir

4- Assistant Professor, Department of Management, Ali Abad Katol Branch, Islamic Azad University, Ali Abad Katol, Iran. m.naimi2011@yahoo.com