

طراحی مدلی برای استراتژی برندسازی صادرات بین المللی در کسب و کار مورد مطالعه: شرکت بوتان

لیلی سعیدی کیا^۱، مراد کردی^۲

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور استان البرز مرکز کرج (نویسنده مسئول)

^۲ استادیار مدیریت مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور استان البرز مرکز کرج

چکیده

هدف این تحقیق شناسایی مدلی برای صادرات محصولات شرکت بوتان است. تحقیق حاضر از نظر روش گردآوری داده ها از نوع پیمایشی- اکتشافی و در بعد جمع آوری از نوع مقطعی است. رویکرد این تحقیق نیز پیمایشی- اکتشافی است. بدین منظور با استفاده از تکنیک AHP، اوزان فاکتورهای SWOT (نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید) استخراج و با کمک ماتریس آن استراتژیها تدوین شده، سپس این استراتژیها با کمک دو تکنیک QSPM و TOPSIS فازی اولویت بندی گردید و اهداف کمی و کوتاه مدت تعیین شده است. جامعه آماری این تحقیق شرکت بوتان در استان تهران و نمونه تحقیق خبرگان و مدیران این شرکت به تعداد ۱۰ نفر در نظر گرفته شده است. پرسشنامه تحقیق بر اساس اهداف و چشم انداز شرکت طراحی و تدوین گردیده و نتایج این تحقیق حاکی از آن است که قوت ها نسبت به ضعفها امتیاز بالاتری دارند. و نتایج اولویت بندی استراتژی ها با تکنیک QSPM و TOPSIS تقریباً مشابه هم بوده است نتایج تحلیل فرضیه ها بر اساس نرم افزار لیزرل نشان دهنده تایید دو فرضیه تاثیر عوامل اقتصادی، سیاسی و اجتماعی بر صادرات محصولات شرکت بوتان و رد فرضیه تاثیر عوامل فرهنگی است.

واژه های کلیدی: استراتژی، الگو، صادرات، نرم افزار لیزرل، QSPM، TOPSIS

مقدمه

برندسازی راه اصلی شرکتها برای بدست آوردن شناخت، شهرت و وفاداری مصرف کنندگان است (استفان، ۱۹۹۱) معتقد است که احساسات ذهنی مصرف کنندگان در مورد یک شرکت بر خرید مشتری تأثیر می گذارد همچنین دانشمندان دیگر معتقدند که وقتی مشتریان با محصولات جدید روبرو می شوند، اطلاعات مهم در مورد محصول معمولاً وجود ندارد و تصویر ذهنی که از برند در ذهن آنها وجود دارد سبب ترغیب آنها و ایجاد فرایند خرید می گردد و در ارزیابی مشتری از محصول تأثیر گذار است (وو و همکاران، ۲۰۲۱). در جهان امروز یکی از عوامل اثر بخش در موفقیت، برندسازی و شناخت نام شرکت توسط مشتریان است. استراتژی اثربخش برندسازی زمانی حاصل می گردد که در یک شرکت تجاری، نیازهای مشتریان محور اساسی برای برنامه ریزی های خرد و کلان باشد. افزایش یافتن رقابت جهانی، وجود حس بی اعتمادی در برخی مشتریان بین المللی به علل مختلف از جمله علل سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و... و تقاضای فزاینده برای محصولات و خدمات متنوع موجب گردیده است که شرکت های مختلف درصدد ایجاد مزیت های رقابتی پایدار در قیاس با سایر رقبا با تأکید بر استفاده از متدهای نوین بازاریابی نوآورانه در راستای ایجاد برند جهانی باشند (تقوی، ۱۳۹۰). با پیشرفت روز افزون جوامع نیازهای بازار و مشتریان دائماً در حال تغییر هستند. بازاریابی و برندسازی در کنار هم هستند و می توان دو طرف یک سکه در نظر گرفت (وو، ۲۰۲۱). شرکت های بازارگرا معطوف به رفع نیازها و خواسته های مشتریان هستند و از طرق مختلف از جمله درگیری مشتریان در امور تولید و طراحی محصولات و... همواره به دنبال شناساندن نام خود به مشتریان می باشند (اله وردی، ۱۳۹۱). به عقیده آکار (۲۰۰۲، ۱۹۹۶)، اصلی ترین مزیت رقابتی موثر در فرآیند بازاریابی و فروش محصولات برندینگ جهانی است. براساس تحقیقات انجام شده از طریق تجزیه و تحلیل عواملی مانند عناصر تجاری، برنامه های بازاریابی توسعه، اقدامات استراتژیک یکپارچه بازاریابی و برندسازی، ما می توانیم دریابیم که تفاوت قابل توجهی در سوآوری شرکت هایی با برند بین المللی وجود دارد (کی، ۲۰۱۷). شدت رقابت در بازارهای جهانی بگونه است که برندسازی می بایست همگام با نوآوری پیشروی کند نوآوری در محصولات جدید یکی از مهم ترین عوامل ایجاد تصویر ذهنی خوب از برند در ذهن مشتریان است (فهمیم و همکاران، ۱۳۹۹). در جهان رقابتی امروزی شرکت ها ناچار هستند که جهت ادامه حیات و کسب موفقیت در محیط های در حال تغییر جهانی، مزیتی رقابتی کسب کنند و یکی از راه های رسیدن به این مهم، برند سازی در مقیاس جهانی است. چون امروزه مرزهای کشورها به روی سایر ملل باز شده و مشتریان قدرت انتخاب بیشتری نسبت به گذشته دارند، شرکت ها همواره مقتضیات بازارهای جهانی را در راستای کسب رضایت مشتری و نیز جلب حداکثر سود در نظر داشته باشند (وو و همکاران، ۲۰۲۱).

شرکت بوتان، شرکتی است که تاکنون فعالیت هایی در زمینه صادرات انجام داده و گام هایی در این زمینه برداشته است، و یکی از اهداف اصلی این شرکت گسترش صادرات است که در اهداف استراتژیک نیز اعلام شده است، لذا این شرکت با برنامه ریزی منسجم بر روی برندسازی بین المللی و صادرات محصولات می تواند موفقیت های بیشتری در بازارهای جهانی بدست آورد. در بازاریابی نوین گرایش به بازار و نیازهای مشتریان اولین ویژگی است که باید به آن توجه شود. در ابتدا خلق مشتری وفادار به گونه ای که مشتری به سوی شرکت و محصولات شرکت گرایش مثبت داشته باشد جز با نوآوری در محصولات و خدمات ایجاد تصویر مثبتی از برند میسر نمی گردد (روستا و همکاران، ۱۳۹۲). پیامدهای مثبت برندسازی بین المللی عبارتست از:

^۱WU^۲KIE

این امر مسلم است که با توسعه برند سازی بین المللی شرکت بوتان و فروش بالاتر در بازارهای جهانی، تصویری از کشور ایران نیز همراه با برند در بازارهای جهانی نشان داده می شود که این میتواند راه گشایی برای صادرات در عرصه بین المللی در سایر محصولات و حوزه ها نیز باشد. ایجاد تصویر مثبت از کشور ایران در کشورهای هم پیمان موجب شناساندن چهره خوب کشور ایران و برند سازی در سطح بین المللی می گردد .

❖ برندسازی به منظور پیدا کردن و نفوذ بازارهای صادراتی و توسعه فعالیت در این بازارها و در نتیجه بدست آوردن سهم بزرگتری از تجارت بین المللی و بهبود زنجیره تولید ارزش، در قسمت های مختلف شرکت کاربرد دارد.

❖ سبب ارتقا جذب سرمایه ها می گردد.

❖ موجب توسعه صادرات خواهد شد .

❖ موجب تقویت هویت ملی کشور ایران شده و اعتماد ملی را در جوامع بین المللی افزایش می دهد .

❖ موجب بهبود دیپلماسی عمومی گشته و ارتقای اعتبار بین المللی کشور را به همراه دارد .

❖ نفوذ سیاسی در عرصه های بین المللی را موجب گشته و نیز و نماد ملی را تقویت می نماید.

❖ همچنین برندسازی بین المللی سبب از بین رفتن تصورات و ذهنیات غلطی که افراد سایر جوامع نسبت به کشور ما دارند و این امر به علت تبلیغات غلط و تحریم ها علیه کشور ایران بوده است می گردد و راهگشایی برای کسب جایگاه جدید در عرصه بین المللی خواهد بود .

رویکرد نوآوری علاوه بر اینکه سبب ارتقا جایگاه شرکت در میان رقبای دیگر می گردد بلکه همچنین موجب اجرا و پیاده سازی استراتژی های مختلف کسب و کار نیز خواهد شد برخی از شرکت ها درک درستی از نوآوری در محصولات خود را ندارند بلکه نام آن را در شرکت به کار می برند ولی عملاً نوآوری در ارائه محصولات آنها مشاهده نمی گردد. بنابراین با توجه به اهمیت بازاریابی و برند سازی در کسب و کار بین المللی و همچنین پیاده سازی استراتژی های رقابتی با توجه به اینکه بسیاری از تولیدکنندگان ایرانی قابلیت ورود به بازارهای جهانی را دارند اما نقطه ضعف اصلی آن ها نداشتن یک برنامه حرفه ای برندسازی می باشد. با مقداری هزینه برای برندسازی می توان از منفعتی بلندمدت بهره مند شد. به همین دلیل است که خیلی از صاحب نظران به آن هزینه نمی گویند و آن را ابزار کسب منفعت می دانند. تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که مدل منسجمی برای استراتژی برندسازی بین المللی در کسب و کار شرکت بوتان چگونه است ؟

تدوین بیانیه ماموریت

با توجه به مولفه های ماموریت سازمان و بر اساس پرسشنامه طراحی شده جلساتی با مدیران جهت تدوین ماموریت سازمان بر اساس نتایج و نظرات مدیران و کارشناسان شرکت بوتان برگزار شد. بیانیه ماموریت نهایی با اعمال نظر مدیران ارشد سازمان بشرح ذیل مدون گردید :

الف) تولید رقابتی : پایین بودن کیفیت و عملکرد تولید عملاً صنعت را وارد چالش های سنگین می کند . هنگامی که تولید رقابتی مطرح می شود ، منظور کیفیت بالای محصولات و قیمت پایین و ایده آل خواهد بود . در بازارهای جهانی، یکی از سه عامل موفقیت صادرات تولید رقابتی است.

ب (شناسایی بازارهای هدف: تولید رقابتی و فروش محصولات با مزیت های بالقوه بدون شناسایی بازارهای هدف ممکن نیست . به دلیل اهمیت بالای این امر، گام دوم در فرایند صادرات، شناسایی بازارهای هدف شرکت بوتان برای تولیدات رقابتی است.

ج) انتقال بهنگام و درست : بعد از اینکه بازارهای هدف به خوبی شناسایی شد، مرحله دوم انتقال بهنگام تولیدات رقابتی به بازارهای تعیین و شناسایی شده است، که در نهایت با اتمام این مرحله چرخه صادرات تکمیل خواهد کرد . چگونگی فعالیتهای خدماتی بازاریابی، نقش بسزایی در فرایند بازاریابی و صادرات خواهد داشت.

بیانیه چشم انداز

بر اساس مصاحبه های حضوری با کارشناسان و خبرگان شرکت بیانیه چشم انداز شرکت بوتان بشرح ذیل تهیه گردید : افزایش فروش محصولات شرکت بوتان با کیفیت تولید بالا و نیز تولیدات منطبق با استانداردهای جهانی

تدوین اهداف بلند مدت سازمان

هدف های بلند مدت نشان دهنده نتایج مطلوبی است که از اجرای استراتژی ها بدست می آید. پس از تدوین استراتژی ، متخصصان استراتژی به منظور دست یافتن به این اهداف بلند مدت راهکارهای عملی و کاربردی ارائه می کنند. چارچوب زمانی این استراتژی ها و هدف های بلند مدت سازمانب باید با هم منطبق و نیز سازگار باشند.

اهداف کلان و بلند مدت شرکت بوتان

شناسایی نیاز بازارهای هدف، تولید محصولات شرکت بوتان بر اساس نیاز بازارهای جهانی و تولیدات بر اساس اصول و استانداردهای جهانی

ارزش های شرکت بوتان

احترام به مشتریان، همکاران، سهامداران و شرکای تجاری، اعتقاد به اصل شایسته سالاری، شایسته سالاری، پاسخگویی به جامعه، انصاف، رضایت کارکنان، یادگیری، نوآوری و تعالی، تعهد به پرورش استعدادها، توسعه و فرهنگ مثبت اندیشی، صداقت و نوید در چرخش سازمانی سرعت تبادل و انتقال اطلاعات با استفاده از بهترین ابزار نرم افزاری نوآوری، تنوع خدمات مشتری رضایت مشتری، قیمت مناسب سرعت تحویل بهبود مستمر مناسب، کیفیت رشد بهره وری کار تیمی و ایجاد تیم های جامع و متخصصان کیفیت ایمنی و سلامت ، جذاب بودن محصولات

شناسایی فرصت ها و تهدید های خارجی سازمان

یکی از اصلی ترین فعالیت ها بررسی عوامل و عوامل محیطی مهم و تجزیه و تحلیل چگونگی تاثیر این عوامل بر شرکت بوتان می باشد. در این بخش ضمن انجام مطالعات خارج از سازمان و با تهیه پرسشنامه شماره ۲ یا مصاحبه با مدیران و کارشناسان، گزارشی با عنوان

"شناخت محیط بیرونی و فرصت ها و تهدیدها" به دست آمد و بر اساس اولویت بندی آنها، در نهایت کار فهرستی از مهم ترین فرصت ها به دست آمد. و تهدیدات زیست محیطی و نحوه تأثیر آنها بر فعالیت ها به شرح زیر تهیه شد:

فرصت های محیطی: ۱- نیروی کار تحصیلکرده بخش صنعت، بازرگانی و تجارت، ۲- تقاضای بالای بازارهای جهانی و منطقه ای برای محصولات ۳- نگرش مثبت به صادرات در کشور ۴- امکان جذب سرمایه گذاری خارجی، ۵- عزم دولت برای توسعه صادرات غیر نفتی

تهدیدهای محیطی شامل: ۱- تورم و افزایش قیمت تمام شده محصولات، نوسانات قیمت فلزات اساسی به طور مشخص مس، فولاد و آلومینیوم

۲- تبلیغات سوء و هدفدار علیه صادرات ایران و تحریم محصولات از سوی کشورها، ۳- رقابت شدید در عرضه محصولات در بازارهای جهانی، ۴- عدم عضویت ایران در WTO و افزایش بهای حامل های انرژی

تعیین اوزان فرصت ها و تهدید ها

جدول ۱ - ماتریس مقایسات زوجی فرصت ها با نرم افزار Excel و تکنیک AHP

فرصت ها	O1	O2	O3	O4	O5	
۰۱	۱	۰,۳۹۳	۱,۵۷۷۷	۲,۲۲	۰,۷۴۹	
۰۲	۲,۵۴۴۵۲۹	۱	۱,۹۸۸	۲,۲۸۹	۰,۹۳۴	
۰۳	۰,۶۳۳۸۳۴	۰,۵۰۳۰۱۸۱۱	۱	۰,۷۴۹	۰,۹۳۴	
۰۴	۰,۴۵۰۴۵	۰,۴۳۶۸۷۲	۱,۳۵۵۱۱۳۴۸	۱	۰,۴۸۵	
۰۵	۱,۳۳۵۱۱۳	۱,۰۷۰۶۶۳۷۱	۱,۰۷۰۶۶۳۸۱	۲,۱۸۳۴۰۶	۱	
مجموع	۵,۹۶۳۹۲۷	۳,۴۰۳۵۳۹۲	۶,۹۷۱۴۷۷۳	۸,۴۴۱۴۰۶	۴,۰۷۵	
فرصت ها	O1	O2	O3	O4	O5	اوزان فرصت ها
۰۱	۰,۱۶۷۶۷۵	۰,۱۱۵۴۶۷۵۴.	۰,۲۲۶۳۰۷۸۴	۰,۲۶۲۹۸۹	۰,۱۸۳۸۰۴	۰,۱۲۷۴۹۹۰۹
۰۲	۰,۴۲۶۶۵۳	۰,۲۹۳۸۱۰۵۴	۰,۲۸۵۱۶۱۹۴	۰,۲۷۱۱۶۳	۰,۲۲۹۲۰۲	۰,۲۰۰۷۹۸۸۷۸
۰۳	۰,۱۰۶۲۷۸	۰,۱۴۷۷۹۲۰۲	۰,۱۴۳۴۴۱۶۲	۰,۰۸۸۷۲۹	۰,۲۲۹۲۰۲	۰,۰۹۵۳۹۲۴۴۷
۰۴	۰,۰۷۵۵۲۹	۰,۱۲۸۳۱۵۷۶	۰,۱۹۱۵۱۰۸۴	۰,۱۱۸۴۶۴	۰,۱۱۲۳۹۳	۰,۰۸۳۵۰۵۲۲
۰۵	۰,۲۲۳۸۶۵	۰,۳۱۴۵۷۲۳۱	۰,۱۵۳۵۷۷۷۵	۰,۲۵۸۶۵۴	۰,۲۴۵۳۹۹	۰,۱۵۹۴۷۵۷۲۹

(۰,۴۰۳۷۶ نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی فوق می باشد.)

جدول ۲ اوزان فرصت ها با نرم افزار Excel نشان می دهد . با توجه به اهداف این شرکت، فرصت شماره دو ، تقاضای بالای بازارهای جهانی و منطقه ای برای محصولات شرکت بوتان می باشد .

جدول ۲- اوزان فرصت ها با نرم افزار Excel

اوزان	فرصت ها	شرح
۰,۱۲۷۴۹۹	O1	فرصت ۱
۰,۲۰۰۷۹۹	O2	فرصت ۲
۰,۰۹۵۳۹۲	O3	فرصت ۳
۰,۰۸۳۵۰۱	O4	فرصت ۴
۰,۱۵۹۴۷۸	O5	فرصت ۵

نرخ ناسازگاری ۰,۰۴ است که کوچکتر از ۰,۱ است و درجه سازگاری ماتریس قابل قبول می باشد.

جدول ۳ اوزان تهدید ها را که با نرم افزار Excel محاسبه گردیدند را نشان می دهد. تهدیدات مربوط به تبلیغات سوء و هدفدار علیه صادرات ایران و تحریم محصولات ایرانی از سوی کشورها مهمترین نقش را ایفا می کنند.

جدول ۳- اوزان تهدید ها با نرم افزار Excel

اوزان	تهدیدات	شرح
۰,۱۲۷۰۸۱	T1	تهدید ۱
۰,۱۲۸۷۱۸	T2	تهدید ۲
۰,۰۴۳۹۳۳	T3	تهدید ۳
۰,۰۳۳۶۰۲	T4	تهدید ۴

نرخ ناسازگاری ۰,۰۰۵ است که کوچکتر از ۰,۱ است و درجه سازگاری ماتریس قابل قبول می باشد. جدول ۴-۴ اوزان فرصت ها و تهدیدها را نشان می دهد. نتایج بیانگر این مطلب می باشند که فرصتها وزن بالاتری نسبت به تهدیدات دارند.

جدول ۴- اوزان فرصت ها و تهدیدها

عوامل خارجی	
فرصت ها	وزن
۱ - نیروی کار تحصیلکرده، بازرگانی و تجارت	۰,۱۲۷۵
۲ - تقاضای بالای بازارهای جهانی و منطقه ای برای محصولات	۰,۲۰۰۸
۳- نگرش مثبت به صادرات در کشور	۰,۰۹۵۳
۴ - امکان جذب سرمایه گذاری خارجی	۰,۰۸۳۵
۵ - عزم دولت برای توسعه صادرات غیر نفتی	۰,۱۵۹۸
جمع	۰,۶۶۶۷
تهدیدات	
۱ _ تورم و افزایش قیمت تمام شده محصولات و نوسانات قیمت فلزات اساسی به طور مشخص مس آلومینیوم و فولاد	۰,۱۲۷۸
۲ - تبلیغات سوء و هدفدار علیه صادرات ایران و تحریم محصولات ایرانی از سوی کشورها	۰,۱۲۸۲
۳ - رقابت شدید در عرضه محصولات در بازارهای جهانی	۰,۰۴۳۳
۴- عدم عضویت ایران در WTO و افزایش بهای حامل های انرژی	۰,۰۳۳
جمع	۰,۳۳۳۳
جمع کل	۱

جدول ۵- ماتریس نهایی ارزیابی عوامل خارجی

عوامل خارجی			
فرصت ها	وزن	رتبه	نمره
۱ - نیروی کار تحصیلکرده صنعت، بازرگانی و تجارت	۰,۱۲۷	۴	۰,۵۱
۲ - تقاضای بالای بازارهای جهانی و منطقه ای برای محصولات	۰,۲۰۰	۳	۰,۶۰۲
۳- نگرش مثبت به صادرات در کشور	۰,۰۹۹	۴	۰,۳۸۵
۴ - امکان جذب سرمایه گذاری خارجی	۰,۰۸۵	۴	۰,۳۳۴
۵ - عزم دولت برای توسعه صادرات غیر نفتی	۰,۱۵۸	۳	۰,۴۷۴
جمع	۰,۶۶۶	۱۸	۲,۳۰۴
تهدید ها	وزن	رتبه	نمره

۰,۱۲۸	۱	۰,۱۲۰	۱- تورم و افزایش قیمت تمام شده محصولات و نوسانات قیمت فلزات اساسی به طور مشخص مس، فولاد و
	ISSN: ۲۷۱۷-۱۲۶۱		فصلنامه پژوهش های علوم مدیریت
۰,۱۲۷	www.jomsr.ir		۲- تبلیغات سوء و تبلیغات علمی و صادرات ایران و تحریم محصولات از سوی کشورها
۰,۰۸۸	۲	۰,۰۴۹	۳- رقابت شدید در عرضه محصولات در بازارهای جهانی
۰,۰۶۲	۲	۰,۰۳۶	۴- عدم عضویت ایران در WTO و افزایش بهای حامل های انرژی
۰,۴۱۸	۶	۰,۳۳۳	جمع
۲,۷۱۲	۲۴	۱	جمع کل

شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان

ضمن بررسی دقیق سوابق و مستندات و تدوین پرسشنامه بررسی محیط داخلی (بررسی مزیت های استراتژیک) و ارائه آن به مدیران و همچنین مصاحبه با مدیران، نظرات متصدیان کارخانه در مورد نقاط قوت و ضعف جمع آوری و فهرستی از مهمترین نقاط قوت و ضعف در حوزه های مهم و اصلی ارزیابی محیط داخلی ارائه شد. محصول این فرآیند گزارشی با عنوان شناخت محیط داخلی و نقاط قوت و ضعف است که نتایج ارزیابی و دیدگاه مدیران را در مورد مهمترین مسائل محیط داخلی ارائه می کند و در نهایت نتایج مطالعات را به عنوان ارائه می کند. لیستی از مهمترین نقاط قوت و ضعف شکل گرفت که عبارتست از :

قوت ها: ۱ - سطح پتانسیل تولید بالای محصولات و سهم بازار نسبتاً خوب ۲ - تنوع محصولات تولیدی ۳ - وجود نمایندگی های منسجم و توانمند برای فروش محصولات ۴ - وجود مزیت نسبی در تولید بعضی از محصولات تجاری ۵ - توانایی بالای نیروی کار تحصیل کرده و جوان در بخش صنعت و بازرگانی ۶ - امکان توسعه خط تولید محصولات

ضعف ها: ۱- زیر ساخت های ضعیف بازاریابی و صادرات در سطح جهانی ۲- همگرایی ضعیف جهانی و منطقه ای ۳- بالا بودن قیمت تمام شده تولید در قیاس با قیمت های جهانی و محدودیتهای بازارهای هدف ۴- ضعف سرمایه گذاری در بخش صنعت و تولید ۵- ضعف در زنجیره تامین

جدول ۶ - اوزان ضعف ها با نرم افزار Excel

اوزان	ضعف	شرح
۰,۰۴۹	W1	ضعف ۱
۰,۰۲۵	W2	ضعف ۲
۰,۱۰۱	W3	ضعف ۳
۰,۰۳۱	W4	ضعف ۴
۰,۲۲۸	W5	ضعف ۵

جدول ۷ - اوزان قوت ها با نرم افزار Excel

وزن	قوت	شرح
۰,۱۰۷	S1	قوت ۱
۰,۰۸۴	S2	قوت ۲
۰,۲۲۶	S3	قوت ۳
۰,۰۴۴	S4	قوت ۴

ISSN: ۲۷۱۷-۱۳۶۶	قوت ۵	S5	۰,۰۵	فصلنامه پژوهش های علوم مدیریت
	قوت ۶	S6	۰,۰۵۴	

سال چهارم، شماره ۱۱، تابستان ۱۴۰۱

www.jomsr.ir

نرخ ناسازگاری ماتریس ۰,۰۸۵۴۵ است که کوچکتر از ۰,۱ است و درجه سازگاری ماتریس قابل قبول است. جدول ۸ اوزان قوت ها و ضعف ها را نشان می دهد. قوتها، امتیاز بالاتری نسبت به ضعفهای آن دارند.

جدول ۸ اوزان قوتها و ضعفها

فصلنامه‌ی پژوهش‌های علمی مدیریت

ISSN: ۲۷۸۷-۱۳۲۱

عوامل داخلی		
نقاط ضعف	ردیف	وزن
۱. زیر ساخت های ضعیف بازاریابی و صادرات در سطح جهانی	W1	۰,۰۴
۲. همگرایی ضعیف جهانی و منطقه ای	W2	۰,۰۲
۳. بالا بودن قیمت تمام شده تولید در قیاس با قیمت های جهانی و محدودیتهای بازارهای هدف	W3	۰,۱۰
۴. ضعف سرمایه گذاری در بخش صنعت و تولید	W4	۰,۰۳
۵. ضعف در زنجیره تامین	W5	۰,۲۲
جمع		۰,۴۳
نقاط قوت		
۱- سطح پتانسیل تولید بالای محصولات و سهم بازار نسبتا خوب	S1	۰,۱۰
۲- تنوع محصولات تولیدی	S2	۰,۰۸
۳- وجود نمایندگی های منسجم و توانمند برای فروش محصولات	S3	۰,۲۲۶
۴- وجود مزیت نسبی در تولید بعضی از محصولات تجاری	S4	۰,۰۴۲
۵- توانایی بالای نیروی کار تحصیلکرده و جوان در بخش صنعت و بازرگانی	S5	۰,۰۵
۶- امکان توسعه خط تولید محصولات	S6	۰,۰۵۴
جمع		۰,۵۶۵
جمع کل		۱,۰۰

عوامل داخلی			
نقاط ضعف	وزن	رتبه	نمره
۱. زیر ساخت های ضعیف بازاریابی و صادرات در سطح جهانی	۰,۰۴۹	۱	۰,۰۴۹۴
۲. همگرایی ضعیف جهانی و منطقه ای	۰,۰۲۵	۲	۰,۵۰۸
۳. بالا بودن قیمت تمام شده تولید در قیاس با قیمت های جهانی و محدودیتهای بازارهای هدف	۰,۱۰۱	۱	۰,۱۰۰۵
۴. ضعف سرمایه گذاری در بخش صنعت و تولید	۰,۰۳۱	۲	۰,۰۶۲۸
۵. ضعف در زنجیره تامین	۰,۲۲۸	۱	۰,۲۲۸۲
جمع	۰,۴۳۵	۷	۰,۴۹۱۷
نقاط قوت	وزن	رتبه	نمره
۱- سطح پتانسیل تولید بالای محصولات و سهم بازار نسبتا خوب	۰,۱۰۷	۴	۰,۴۲۷۲
۲- تنوع محصولات تولیدی	۰,۰۸۴	۳	۰,۲۵۲۶
۳- وجود نمایندگی های منسجم و توانمند برای فروش محصولات	۰,۲۲۶	۴	۰,۹۰۵۲
۴- وجود مزیت نسبی در تولید بعضی از محصولات تجاری	۰,۰۴۴	۴	۰,۱۷۶۲
۵- توانایی بالای نیروی کار تحصیلکرده و جوان در بخش صنعت و بازرگانی	۰,۰۵	۳	۰,۱۴۸۵
۶- امکان توسعه خط تولید محصولات	۰,۰۵۴	۴	۰,۲۱۶۵
جمع	۰,۵۶۵	۲۲	۲,۱۲۶۲
جمع کل	۱	۲۹	۲,۶۱۷۹

جدول ۹ ماتریس نهایی ارزیابی عوامل داخلی

استراتژی های قابل استفاده با توجه به موقعیت تهاجمی به دست آمده :

۱- ایجاد ارتباط بین سرمایه گذاران خارجی و داخلی با کارآفرینان و مدیران صنایع به منظور روان سازی فرآیند جذب سرمایه گذاری در شرکت بوتان .

۲- ارائه آموزش های تخصصی و علمی تکمیلی برای ارتقای توانمندسازی و بهره وری نیروی انسانی و ایجاد سازمان یادگیرنده.

۳- تلاش برای توسعه و بهبود ساختار فناوری اطلاعات برای شناسایی بازارها و نیازهای جهانی توجه به نیازهای مشتریان

۴- توسعه کمی و کیفی محصولات گرمایشی و سرمایشی

۵- نظارت بر کنترل کیفیت حسن انجام کار و تبلیغات گسترده در سطح جهانی

جدول ۱۲ اولویت بندی استراتژی ها را با توجه به عوامل داخلی و خارجی و وزن های مرتبط نشان می دهد. امتیاز هر استراتژی از ضرب ضریب اهمیت هر یک از عوامل داخلی و خارجی در امتیاز جذابیت آنها به دست می آید. در نهایت مجموع امتیازهای هر یک از چهار عامل داخلی و خارجی، امتیاز یا وزن استراتژی مربوطه به دست می آید.

جدول ۱۰: ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT)

نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	IFE (عوامل داخلی) EFE (عوامل خارجی)
<p>۱- زیر ساخت های ضعیف بازاریابی و صادرات در سطح جهانی</p> <p>۲- همگرایی ضعیف جهانی و منطقه ای</p> <p>۳- بالا بودن قیمت تمام شده تولید در قیاس با قیمت های جهانی و محدودیتهای بازارهای هدف</p> <p>۴- ضعف سرمایه گذاری در بخش صنعت و تولید</p> <p>۵- ضعف در زنجیره تامین</p>	<p>۱- سطح پتانسیل تولید بالای محصولات و سهم بازار نسبتا خوب</p> <p>۲- تنوع محصولات تولیدی</p> <p>۳- وجود نمایندگی های منسجم و توانمند برای فروش محصولات</p> <p>۴- وجود مزیت نسبی در تولید بعضی از محصولات تجاری</p> <p>۵- توانایی بالای نیروی کار تحصیلکرده و جوان در بخش صنعت و بازرگانی</p> <p>۶- امکان توسعه خط تولید محصولات</p>	<p>فرصت ها - O</p> <p>۱- نیروی کار تحصیلکرده بخش صنعت، بازرگانی و تجارت</p> <p>۲- تقاضای بالای بازارهای جهانی و منطقه ای برای محصولات</p> <p>۳- نگرش مثبت به صادرات در کشور</p> <p>۴- امکان جذب سرمایه گذاری خارجی</p> <p>۵- عزم دولت برای توسعه صادرات غیر نفتی</p>
<p>استراتژی های WO - محافظه کارانه</p> <p>(بهره برداری از فرصت ها با از بین بردن ضعف ها)</p> <p>۱- سرمایه گذاری جهت ارتقاء تجهیزات و دستگاهها با توجه به حمایت دولت</p> <p>۲- تغییر رویه از تمرکز صرف به تحقیقات کاربردی و انجام فعالیتهای مشاوره ای و نظارت مستمر بر پروژه</p> <p>۳- اجرای سیاستهای دولت در برنامه چشم انداز ۲۰ ساله و توجه به بازاریابی علمی</p>	<p>استراتژی های SO - تهاجمی</p> <p>(بهره برداری از فرصت ها با استفاده از قوت ها)</p> <p>۱- ایجاد حلقه ارتباطی میان سرمایه گذاران خارجی و داخلی با کارآفرینان و مدیران صنایع به منظور روان سازی فرایند جذب سرمایه گذاری</p> <p>۲- ارائه آموزشهای تکمیلی جهت تربیت نیروی انسانی و ارتقاء مهارتهای علمی و عملی کارکنان و ایجاد سازمانی یادگیرنده</p> <p>۳- تلاش جهت توسعه و بهبود ساختار فناوری اطلاعات جهت توجه به نیاز مشتریان</p> <p>۴- توسعه کمی و کیفی محصولات</p> <p>۵- نظارت بر حسن انجام کار و تبلیغات گسترده</p>	

<p>استراتژی های ST – رقابتی</p> <p>(احتراز از تهدیدات با استفاده از قوت ها)</p> <p>۱ – بهره برداری از تجربه مدیران و متخصصان در زمینه صادرات</p> <p>۲ – بهبود سیاست های ارزی و رشد صادرات</p> <p>۳ – بهبود سیاست های کمی و کیفی جهت پاسخگویی هرچه بهتر به مشتریان و مصرف کنندگان</p> <p>۴ – انتصاب نیروهای مستعد و خلاق و توانمند در جایگاه های مختلف جهت بهره گیری از دانش و تخصص آنها</p>	<p>تهدیدات - T</p> <p>۱ – تورم و افزایش قیمت تمام شده محصولات، نوسانات قیمت نفت، افزایش قیمت مواد اولیه</p> <p>۲ – تبلیغات سوء و هدفدار علیه صادرات ایران و تحریم محصولات از سوی کشورها</p> <p>۳ – رقابت شدید در عرضه محصولات در بازارهای جهانی</p> <p>۴ – عدم عضویت ایران در WTO و افزایش بهای حامل های انرژی</p>	<p>استراتژی های WT – تدافعی</p> <p>(احتراز از تهدیدات و با از بین بردن ضعف ها)</p> <p>۱ – طراحی و اجرای سیستم جهت مبارزه با تورم و ارتقاء و بهبود سیاست های ارزی و اطلاعاتی مدیریت</p> <p>۲ – تجدید نكولوژی های مربوطه</p> <p>۳ – تخصیص بودجه جهت ارتقاء سطح کیفی و کمی محصولات</p> <p>۴ – جذب افراد مستعد و تحصیل کرده و دارای مهارت و متخصص</p>
---	--	---

امتیاز	شرح	استراتژی ها
۶,۱۳	S3	۱- تلاش جهت توسعه و بهبود ساختار فناوری اطلاعات جهت توجه به نیاز مشتریان
۵,۲۵	S4	۲- ارائه آموزشهای تکمیلی جهت تربیت نیروی انسانی و ارتقاء مهارتهای علمی و عملی کارکنان و ایجاد سازمانی یادگیرنده
۴,۲۵	S1	۳- ایجاد حلقه ارتباطی میان سرمایه گذاران خارجی و داخلی با کارآفرینان و مدیران صنایع به منظور روان سازی فرایند جذب سرمایه گذاری
۴,۰۸	S2	۴- توسعه کمی و کیفی محصولات

جدول ۱۳- نتایج اولویت بندی استراتژی ها با تکنیک QSPM

اولویت بندی استراتژی ها با تکنیک TOPSIS فازی

فرصت استراتژی	O1	O2	O3	O4	O5
St1	(۲,۳,۴)	(۱,۱,۲)	(۸,۹,۹)	(۸,۹,۹)	(۷,۸,۹)
St2	(۸,۹,۹)	(۷,۸,۹)	(۱,۱,۲)	(۲,۳,۴)	(۱,۱,۲)
St3	(۱,۱,۲)	(۸,۹,۹)	(۲,۳,۴)	(۱,۱,۲)	(۷,۸,۹)
St4	(۷,۸,۹)	(۲,۳,۴)	(۱,۱,۲)	(۸,۹,۹)	(۱,۱,۲)

جدول ۱۴- مقبولیت فازی استراتژی ها نسبت فرصت ها از دیدگاه خبرگان

جدول ۱۵ مقبولیت فازی استراتژی ها نسبت تهدیدات از دیدگاه خبرگان را نشان می دهد.

تهدید استراتژی	T1	T2	T3	T4
St1	(۲,۳,۴)	(۱,۱,۲)	(۸,۹,۹)	(۱,۱,۲)
St2	(۱,۱,۲)	(۷,۸,۹)	(۸,۹,۹)	(۸,۹,۹)
St3	(۷,۸,۹)	(۱,۱,۲)	(۲,۳,۴)	(۱,۱,۲)
St4	(۸,۹,۹)	(۲,۳,۴)	(۱,۱,۲)	(۷,۸,۹)

جدول ۱۵- مقبولیت فازی استراتژی ها نسبت تهدیدات از دیدگاه خبرگان

جدول ۱۶ مقبولیت فازی استراتژی ها را نسبت به نقاط ضعف از دیدگاه خبرگان

جدول ۱۷- مقبولیت فازی استراتژی ها نسبت نقاط ضعف از دیدگاه خبرگان

ضعف استراتژی	W1	W2	W3	W4	W5
St1	(۷,۸,۹)	(۱,۱,۲)	(۸,۹,۹)	(۱,۱,۲)	(۲,۳,۴)
St2	(۸,۹,۹)	(۲,۳,۴)	(۲,۳,۴)	(۱,۱,۲)	(۱,۱,۲)
St3	(۸,۹,۹)	(۱,۱,۲)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۱,۱,۲)
St4	(۲,۳,۴)	(۷,۸,۹)	(۸,۹,۹)	(۲,۳,۴)	(۱,۱,۲)

قوت استراتژی	S1	S2	S3	S4	S5	S6
St1	(۱,۱,۲)	(۲,۳,۴)	(۸,۹,۹)	(۲,۳,۴)	(۱,۱,۲)	(۲,۳,۴)
St2	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۱,۱,۲)	(۸,۹,۹)	(۸,۹,۹)	(۱,۱,۲)
St3	(۲,۳,۴)	(۲,۳,۴)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۷,۸,۹)	(۲,۳,۴)
St4	(۲,۳,۴)	(۱,۱,۲)	(۷,۸,۹)	(۸,۹,۹)	(۸,۹,۹)	(۱,۱,۲)

نتایج اولویت بندی استراتژی ها با تکنیک TOPSIS فازی

جدول ۱۸- نتایج اولویت بندی استراتژی ها با تکنیک TOPSIS فازی

امتیاز	استراتژی
۰,۰۴۰۲	۱-تلاش جهت توسعه و بهبود ساختار فناوری اطلاعات جهت توجه به نیاز مشتریان
۰,۰۳۲۸	۲-ایجاد حلقه ارتباطی میان سرمایه گذاران خارجی و داخلی با کارآفرینان و مدیران صنایع به منظور روان سازی فرایند جذب سرمایه گذاری
۰,۰۳۲۱	۳- ارائه آموزشهای تکمیلی جهت تربیت نیروی انسانی و ارتقاء مهارتهای علمی و عملی کارکنان و ایجاد سازمانی یادگیرنده
۰,۰۳۱۵	۴- توسعه کمی و کیفی محصولات

جدول ۱۸ جدول مقایسه ایی اولویت ها با دو تکنیک QSPM و TOPSIS فازی را نشان می دهد. به جز استراتژیهای دوم و

سوم ، بقیه استراتژیها در اولویت بندی توسط دو تکنیک تاپسیس فازی و بردار ویژه ، یکسان می باشند.

جدول ۱۹- مقایسه ایی اولویت ها با دو تکنیک QSPM و TOPSIS فازی

اولویت در روش Topsis فازی	اولویت در روش QSPM	استراتژی و اهداف کلان
اول	اول	۱- تلاش جهت توسعه و بهبود ساختار فناوری اطلاعات جهت توجه به نیاز مشتریان
دوم	سوم	۲- ایجاد حلقه ارتباطی میان سرمایه گذاران خارجی و داخلی با کارآفرینان و مدیران صنایع به منظور روان سازی فرایند جذب سرمایه گذاری
سوم	دوم	۳- ارائه آموزشهای تکمیلی جهت تربیت نیروی انسانی و ارتقاء مهارتهای علمی و عملی کارکنان و ایجاد سازمانی یادگیرنده
چهارم	چهارم	۴- توسعه کمی و کیفی محصولات

انتخاب مجموعه استراتژی ها

ما از تکنیک AHP برای انتخاب اولین مجموعه از استراتژی ها (برگرفته از (QSPM یا مجموعه دوم استراتژی ها (TOPSIS فازی) استفاده می کنیم. درخت سلسله مراتب ما به صورت زیر تعریف می شود.

مشتري مداری	رشد و یادگیری	فرایندهای داخلی	مالی	چشم انداز
۱/۲	۱/۲	۱/۳	۱	مالی
۴	۲	۱		فرایندهای داخلی
۳	۱			رشد و یادگیری
۱				مشتري مداری

جدول ۱۹ - حاصل از ماتریس مقایسات زوجی اهداف از دیدگاه خبرگان

درجه ناسازگاری ۰.۵۲ است که کمتر از ۰.۱ و قابل قبول است. جدول ۲۰ جدول اوزان حاصل از ماتریس مقایسات زوجی اهداف از دیدگاه خبرگان را با توجه به چهار عامل BSC نشان می دهد. جنبه فرایندهای داخلی با توجه به فلسفه وجودی سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی و همچنین عدم وجود سیاست سود آوری، از اولویت بالاتری برخوردار شده است.

جدول ۲۰- جدول اوزان حاصل از ماتریس مقایسات زوجی اهداف از دیدگاه خبرگان

اهداف کلان	اوزان
جنبه مالی	۰,۱۱۳۹
جنبه فرایندهای داخلی	۰,۴۷۰۰۳
جنبه رشد و یادگیری	۰,۲۷۴۴۳
جنبه مشتری مداری	۰,۱۴۱۶۴

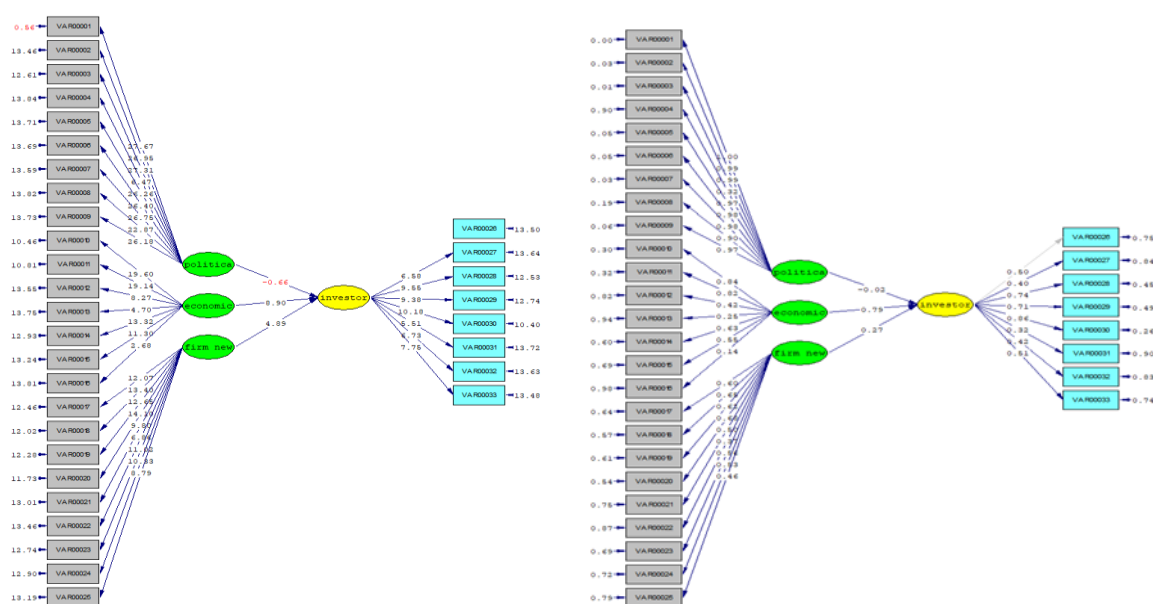
بررسی مدل ساختاری تحقیق (بررسی فرضیه ها)

الف) مدل ساختاری تحقیق در حالت معنادار بودن ضرایب:

مدل ساختاری تحقیق در حالت معنادار بودن ضرایب (شکل الف) و استاندارد بودن ضرایب (شکل ب) نشان داده شده است. با توجه به شاخص های برازش بدست آمده، برازش مدل در حالت بسیار مناسبی است. بنابراین مدل مفهومی تحقیق با داده های بدست آمده برازش مناسبی دارد.

جدول ۲۱ - شاخص های برازش مدل ساختاری

شاخص	دامنه پذیرش	مقدار کسب شده
χ^2/df	$3 \geq$	۲,۴۰
RMSEA	$0.05 >$: برازش خوب	۰,۰۱۵
	۰,۰۵ - ۰,۰۸: قابل قبول	
	۰,۰۸ - ۱: قابل تامل	
	$1 <$: برازش ضعیف	
NNFI (or TLI)	$0.9 <$	۰,۹۱
CFI	$0.9 <$	۰,۹۱
AGFI	$0.8 <$	۰,۸۳



Chi-Square=1175.55, df=489, P-value=0.00000, RMSEA=0.015

Chi-Square=1175.55, df=489, P-value=0.00000, RMSEA=0.015

الف: مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد ضرایب

ب: مدل ساختاری تحقیق در حالت معنی داری ضرایب

بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل مدل در نرم افزار لیزرل، نتایج فرضیه های تحقیق در جدول ۲۲ نشان داده شده است.

جدول ۲۲- نتایج فرضیه های تحقیق

نتیجه	t	ضریب مسیر (Beta)	فرضیه
رد	-۰/۶۶	-۰/۲	عوامل فرهنگی بر برندسازی بین المللی و صادرات محصولات شرکت بوتان تاثیر معنی داری می گذارد
تائید	۸.۹۰	۰.۷۹	عوامل سیاسی واجتماعی بر برندسازی بین المللی و صادرات محصولات شرکت بوتان تاثیر معنی داری می گذارد
تائید	۴.۸۹	۰.۲۷	عوامل اقتصادی بر برندسازی بین المللی و صادرات محصولات شرکت بوتان تاثیر معنی داری می گذارد

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

نتیجه گیری

توسعه صادرات به ویژه کالاهای غیرسنتی و فناوری یکی از مولفه های اصلی است. سیاست های اقتصادی بسیاری از کشورهای جهان سوم از جمله ایران صادرات موفق است و برنامه ها باید بر اساس استراتژی های مناسب بازار محصول باشد. پیچیدگی روزافزون اقتصاد جهانی اهمیت بین المللی کردن کسب و کارها را افزایش داده و آنها را مجبور به افزایش رقابت در مواجهه با تغییرات غیرقابل پیش بینی کرده است. با توجه به وظایف این شرکت، فرصت شماره دو، میزان تقاضای بالا در بازارهای جهانی برای محصولات تولیدی گرمایشی و سرمایشی است. این فرصت از نظر کارشناسان بیشترین اولویت را در اولویت بندی فرصت ها داشته است. محصولات کشورها نسبت به سایر تهدیدها توسط کشورها اهمیت بیشتری داده اند. تحریم های اقتصادی نیز به دو صورت عمده اعمال می شود. تحریم های تجاری و تحریم های مالی. تحریم تجاری که با محدود کردن یا قطع انواع روابط واردات و صادرات و یا به عبارتی خودداری از خرید و فروش با یک کشور همراه است. کشورهایی که تحریم های تجاری را علیه یک کشور اعمال می کنند متعهد می شوند که از خرید کالاهای صادراتی کشور و فروش کالاها و خدمات خود به آن کشور خودداری کنند. حتی پا را فراتر گذاشته و تحریم های سرمایه گذاری را علیه کشور متخلف اعمال می کنند. ضعف در زنجیره تامین بالاترین نقطه ضعف در صادرات محصولات بوتان و وجود نمایندگی های منسجم و توانمند برای فروش محصولات بالاترین نقطه قوت شرکت بوتان در صادرات محصولات می باشد. این شرکت بر اساس اهداف بزرگ بوتان، همواره در جهت شناسایی مشتریان خود قدم هایی برداشته است. در حال حاضر این شرکت بیش از سیصد هزار دستگاه محصولات گرمایشی به کشورهای اروپایی صادر می کند. ایتالیا، اسپانیا، بلژیک، رومانی، لهستان و روسیه مهم ترین کشورهای مقصد صادرات محصولات بوتان است هستند. طبق آمار، هر ساله صادرات این شرکت نسبت به سال های گذشته افزایش چشمگیری داشته است.

پیشنهادهای کاربردی تحقیق

- (۱) با توجه به فعالیت شرکت در زمینه تولید محصولات گرمایشی، این شرکت محصولات خود را از طریق نمایندگان فروش و توزیع خود به فروش می رساند در این راستا با منسجم کردن عملکرد این نمایندگی ها در راستای فروش به بازارهای هدف جهانی نیز می توان گام برداشت وجود یک استراتژی یکپارچه موجب بهره گیری از توانمندی این نمایندگی ها در بازاریابی و صادرات می گردد. زیرا در تحلیل های صورت گرفته در فصل چهارم از دیدگاه خبرگان بزرگترین قوت این شرکت وجود نمایندگی فروش های زیاد و تواناست.
- (۲) توسعه فعالیتهای تحقیقاتی صادرات نگر در شرکت بوتان و شناسایی نیازهای بازار هدف در این شرکت پیشنهاد می شود، با توجه به نظر خبرگان، ضعف در زنجیره تامین این شرکت به علت افزایش تعرفه های گمرکی و حذف تعرفه

ارز مبادلاتی مربوط به مواد اولیه مصرفی در صنعت لوزم خانگی و افزایش نرخ ارز وجود دارد لذا گسترش واحدهای تولیدی در راستای بهره گیری از مواد اولیه برای زنجیره تامین لازم است .

(۳) با توجه به نظر خبرگان فرصت تقاضای بالای بازارهای جهانی و منطقه ای برای محصولات مهم ترین فرصت این شرکت در صادرات محصولات تلقی شده است محصولات بوتان از جمله پکیج شوفاژ دیواری، آبگرمکن فوری دیواری و رادیاتور آلومینیومی محصولات پر تقاضا در بازارهای جهانی است شرکت بوتان از طریق همکاری با شرکت های خارجی که به طور حرفه ای در زمینه برندسازی خصوصا برند سازی بین المللی فعالیت دارند، می توانند برای محصولات خود در بازارهای جهانی جایگاه مناسبی بیابند و خارجی با حفظ کیفیت و تحویل به موقع به بوبه خود گامی موثر در برندسازی بین المللی است.

(۴) بر اساس نظر خبرگان تبلیغات سوء و هدفدار علیه صادرات ایران و تحریم محصولات از سوی کشورها مهم ترین تهدید پیش روی صادرات محصولات شرکت بوتان است پیشنهاد می شود شرکت بوتان با وجود نیروهای جوان، تحصیلکرده در بخش صنعت و خلاق در کشور در راستای نوآوری در محصولات خود گام بردارد به گونه ای که محصولات دانش بنیان منحصر به فردی بر اساس نیاز بازارهای هدف جهانی تولید کند تا با ارائه این محصولات با کیفیت دیدگاه کشورهای هدف نسبت به محصولات را دگرگون سازد . فعالیتهای تحقیق و توسعه از طریق به کارگیری سرمایه های دانشی بستر را برای بهبود کیفیت و تنوع محصولات، کاهش هزینه های تمام شده و به تبع آن افزایش قدرت رقابت پذیری در بازارهای بین المللی، رشد صادرات و ثبات بیشتر در آن را فراهم می کند.

(۵) نوسانات نرخ ارز، افزایش بهای حامل های انرژی و رکود تورمی ناشی از شرایط سخت اقتصادی از جمله ریسک های عمده مربوط به شرایط اقتصادی در صادرات محصولات شرکت بوتان هستند . با توجه به تایید فرضیه تاثیر عوامل اقتصادی بر صادرات محصولات شرکت بوتان پیشنهاد می گردد با توجه به اینکه بخشی از مواد اولیه شرکت خرید از منابع خارجی است، شرکت سعی در جایگزین کردن این مواد اولیه از طریق بازارهای داخلی و یا ساخت آنها را از طریق واحدهای تولیدی در دستور کار زنجیره تامین خود قرار دهد . با توجه به اینکه مواد اساسی از قبیل مس، فولاد و برنج است شرکت می تواند با به کارگیری مذاکرات اثر بخش تعاملات با این تامین کنندگان را بهینه سازد. همچنین تمرکز استراتژی شرکت بر روی کاهش بهای تمام شده محصولات می بایست جز اولویت های امور شرکت باشد .

(۶) با توجه به تایید فرضیه تاثیر عوامل سیاسی و اجتماعی بر برند سازی صادرات محصولات شرکت بوتان به مدیران این شرکت پیشنهاد می گردد تا با به کارگیری روش هایی جهت مشارکت فعال همه همکاران در سطوح مختلف به اهداف صادرات و تفکر صادرات محور دست پیدا کرد و این سیاست ها باید به گونه ای تدوین شود که با رعایت احترام اصول رابطه برد _ برد بین همکاران و شرکت فراهم گردد .

(۷) با توجه به رو فرضیه تاثیر عوامل فرهنگی بر صادرات محصولات شرکت بوتان می توان این استنباط را داشت که این عوامل به صورت غیر مستقیم و در حاشیه بر برند سازی صادرات محصولات این شرکت موثر هستند و بیشتر بر فرهنگ سازمانی صادرات محور در شرکت می بایست توجه شود .

منابع

- اسفندیاری، حسین، (۱۳۸۹)، تاثیر انتقال دانش سازمانی بر قابلیت نوآوری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی
- آذر، ع. و مومنی، م (۱۳۸۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت: جلد دوم، انتشارات سمت، تهران.
- آسیان، سبحان، (۱۳۸۷)، "استفاده از کارت امتیازی به منظور ارزیابی عملکرد سازمان: (BSC متوازن
- اله وردی، مصطفی، (۱۳۹۱)، بررسی تاثیر بازارگرایی صادرات و مزیت رقابتی بر عملکرد صادرات، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی
- اعرابی س. م؛ سلطان محمدی، م. (۱۳۸۸)، تأثیر بازارگرایی بر عملکرد شرکتهای ایرانی فعال در بازار بورس تهران. مطالعات مدیریت، ۵۹: ۲۵-۱
- امینی، محمدتقی و خباز باویل، صمد، ۱۳۸۸ "تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین، استراتژی"، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱ شماره ۲
- رئیس، مرضیه، (۱۳۸۷)، بررسی رابطه بین بازارگرایی و استراتژی همگون سازی محصول با عملکرد صادرات در شرکت های فعال در ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی
- روستا، احمد، ونوس، داور، ابراهیمی، عبدالمجید (۱۳۷۸). مدیریت بازاریابی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، چاپ اول، تهران
- سادین، حسین؛ پورطاهری، مهدی؛ افتخاری، عبدالرضا؛ (۱۳۹۹)، شناسایی و ارزیابی چرخه عمر کسب وکارها با قابلیت برندسازی در مناطق روستایی مورد: منطقه ترکمن صحرا (استان گلستان)، مجله اقتصاد فضا و توسعه روستایی شماره ۳۳ علمی-پژوهشی (۱۹) ISC/۲۵۵ تا ۲۷۳
- سلطان محمدی، مهدی، (۱۳۸۷)، تاثیر بازارگرایی بر عملکرد شرکت های ایرانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل کننده محیطی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی
- سقایی، عباس و همکاران، (۱۳۹۱)، مطالعه و بررسی شاخص رضایت مشتری، سومین کنفرانس بین المللی کیفیت
- صادقی، فاطمه، (۱۳۸۷)، بررسی تاثیر بازارگرایی پاسخگو و بازارگرایی کنشگر روی نوآوری صنایع لبنیات پگاه و پاکبان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات
- صدقیانی، جمشید، ابراهیمی، ایرج (۱۳۹۱). تحلیل آماری پیشرفته، چاپ اول، تهران، نشر هوای تازه.
- کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ (۱۳۸۳). اصول بازاریابی، (ترجمه علی پارسائیان)، انتشارات جهان نو.
- کاووسی، محمدرضا، سقایی، عباس (۱۳۹۲). روشهای اندازه گیری رضایت مشتری، انتشارات سبزان
- طالبی، کامبیز، دهقان، رضا، عرب، ابوالقاسم، (۱۳۹۱)، توسعه کارآفرینی در نظام اداری (بررسی وضعیت در بخش دولتی)، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان

- عزیزی، ش.؛ مکیزاده، و.؛ جمالیه بسطامی، ب. (۱۳۹۰)، مدل عملکرد صادراتی با رویکرد توانمندیهای بازاریابی در صنعت نرم افزار ایران. مدیریت فناوری اطلاعات، ۳ (۶۲-۶۵).
- فهیم، عیسی؛ حسین زاده، علی؛ قاسمی نامقی، محمد؛ نویسنده مسئول: پورسلیمی، مجتبی؛ (۱۳۹۹)، ارایه مدلی از روش دیمتل و فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی به منظور شناسایی عوامل موثر بر برندسازی بر مبنای رویکرد گراند تئوری، (مجله: مدیریت کسب و کار «تابستان ۱۳۹۹ - شماره ۴۶ ۳۴) صفحه - از ۴۰ تا ۷۳
- فرد آر. دیوید (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک (ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان)، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۹
- Afuah, A. N. & N. Bahram ,(1995), "The Hypercube of Innovation", Research Policy, Vol.24, PP. 51-76.
- Aldas-Manzano, J., Kuster, I,(2005) ., & Vila, N, Market orientation and innovation: An inter-relationship analysis. European Journal of Innovation on Management, 8(4), 437-452,
- Bennet, R., Rundle-Thiele, S., (2002), "A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches", Journal of brand management, Vol. 9, 193
- Brakus, J., Schmitt, B. H., and Zarantonello, L. (2014). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?, Journal of Marketing, 73(May): 52-68.
- Cadogan, W.J., Kuivalainen. O., Sundqvist, S. (2009). Export MarketOriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of Market Dynamism
- Chaffey, D. (2012) E-business and e-commerce management. Financial Times/Prentice Hall. Harlow, UK. Fifth edition.
- Ganesh, N., Kassim, N. M., & Hong, H. J., (2014), the effect of corporate brandingdimensions on consumers' product evaluation. European Journal of Marketing, 40:825-845
- Gilbert, C. D., & Karen, C. C. (2014). Relationship Marketing Practice in relation todifferent bank ownership: A study of banks in Hong Kong, 4-11.
- Greve, Goetz,(2014) ,The moderating effect of customer engagement on the brand image – brand loyalty relationship, Procedia - Social and Behavioral Sciences 148 (2014) 203 – 210
- Hoogstrw, M. A. and Schanz H., 2008, "The Future Orientation of Foresters: An Exploratory Research among Dutch Foresters into the Prerequisite for Strategic Planning in Forestry", Forest Policy and Economics, No. 10, P. 220-229.
- Katlrt A. Holbrook M.B., (2013), the chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. Journal of Marketing, 65: 81-93.
- Kotler, Philip, Prentice Hall, (2001), "Marketing management, Millennium edition ". Prentice-Hall

- Cemal Zehir, Mahmut Köle, aHacer Yıldız, (2015), The Mediating Role of Innovation Capability on Market Orientation and Export Performance: an Implementation on SMEs in Turkey, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 700 – 708
- Christensen, C. (1992), "Exploring the Limits of the Technology S-curve, *Architectura-Technologies*", *Production & Operations Management*, Part 2, Vol.1, PP. 358–366.
- Henderson, R. M. & K. B. Clark (1990), "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies & the Failure of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, PP. 9–30.
- Keszey ,t, Biemans,w, Sales–marketing encroachment effects on innovation, *Journal of Business Research* 69 (2016) 3698–3706
- Lukas, B. and Ferrell, O, (2000). The effect of market orientation on product innovation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), pp. 239-47,
- Liao, S. H., Chang, W. J., Wu, C. C. (2011) , & Katrichis, J. M. , A survey of market orientation research (1995-2008), *Industrial Marketing Management*, 40, 301-310,
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., Diez, J. A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance, *Journal of World Business*. 45 (1): 49–58.
- Martin Khan, (2006), “Consumer behavior and advertising management “ New age international publishers
- Mitchell, A., (2002), ”do you really want to understand your customer?”, *Journal of consumer behavior*, Vol. 2, 71-80
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W., Mason, C. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8):909-920.
- Mohr, J., Sarin, S. (2009). insights on market orientation and innovation: implications for emerging areas in high technology marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1):85-96.
- Sandvik, I.L., Sandvik, K. (2003) ,The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in marketing*, 20(4), 355 – 376,
- Shin Kim, Hye, (2005), “Consumer profiles of apparel product involvement and values “*Journal of Fashion marketing and management*, Vol. 9, 207-220
- Smith, P.R. and Chaffey, D. (2008) *eMarketing eXcellence: at the heart of eBusiness*. Butterworth Heinemann, Oxford, UK. 3rd edition
- WU, Zhelun, Wu, Jiangong, Qi Hou, Hongyan Jiang, Furong Chen, (2021), The strategy of international brand expansion of it enterprises: a case study based on Huawei, *Procedia Computer Science* 183 (2021) 733–744
- Zhang, J, (2010) , "Employee orientation and performance: an exploration of the mediating role of Customer orientation" *Journal of Ethics* 91-111-121

- Zehir, C. Aksu, M. Şehitoğlu, Y.(2014). Global Crisis and Turkish SMEs: Crisis Management and Applied Financial Policies İktisat İşletme ve Finans 29 (337): 39-72
- Zehir, C. Müceldili, B. Zehir, S. Ertosun, Ö.G. (2012). “The Mediating Role of Firm Innovativeness on Management Leadership and Performance Relationship” The First International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences. Volume 41, Pages 29–36