

Identifying and Prioritizing Marketing Factors to Enhance Automotive Industry Exports Using a Combined Approach of Importance-Performance Analysis (IPA) and the Fuzzy Analytic Hierarchy Process (Fuzzy AHP) (Case Study: Iran Khodro Automotive Group)

 <https://doi.org/10.22034/bs.2025.2057457.3091>

Hossein Bakhtiari, Assistant Professor, Department of Decision Sciences and Complex Systems, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadeq University, Tehran, Iran 

Mohammad Javad Fadaee, Master's Student, Faculty of Islamic Studies and Economics, Imam Sadeq University, Tehran, Iran 

Ali Yaghouali, PhD Candidate, Department of Decision Sciences and Complex Systems, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadeq University, Tehran, Iran

Mohammad Taghi Molaee*, Master's Student, Department of Production Management and Operations, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadeq University, Tehran, Iran 

Accepted: 9 Apr 2025

Revised: 26 Aug 2025

Received: 11 Sep 2025

Export Marketin / Automotive Industry / Automotive Export / Analytic Hierarchy Process / Importance-Function Analysis / Iran Khodro Company

This study was conducted with the aim of prioritizing the actual and potential export markets of Iran Khodro Company's products and identifying the key components affecting export success. In this regard, first, using library studies and existing data, the main components of export marketing were identified. Then, by applying the Importance-Performance Analysis (IPA) method and distributing a questionnaire among 14 automotive industry experts, Iran Khodro's current markets, including Iraq, Syria, Azerbaijan, and Senegal, were evaluated. The output of this analysis was used as the input for the Fuzzy AHP method to prioritize potential markets, including Russia, India, Oman, Kazakhstan, Venezuela, Armenia, and Nigeria. Finally, policy recommendations were presented for the government to improve performance in the field of automobile exports. The results of the IPA method showed that the three components of financial performance, strategic performance, and product performance are in the "critical attention" quadrant due to their high importance and weak performance and were identified as the main priority for improvement. In contrast, the components of market dynamics and export knowledge were excluded from subsequent analyses due to their lower relative importance. The Fuzzy AHP showed that Russia (weight = 0.190), India (weight = 0.175), and Oman (weight = 0.166) were ranked as the top priorities of Iran Khodro's potential export markets, respectively.

This study shows that the combination of IPA and Fuzzy AHP methods can be an effective tool for identifying and prioritizing export markets and key components of export performance. The findings indicate that focusing on improving the three main components of financial, strategic, and product performance, along with strengthening export market orientation and knowledge management capabilities, plays a significant role in enhancing Iran Khodro's position in international markets.

Data Availability

The data used or generated in this research are presented in the text of the article.

Conflicts of interest

The authors of this paper declared no conflict of interest regarding the authorship or publication of this article.

* Corresponding Author: Muhammadtghm@gmail.com

<https://doi.org/10.22034/bs.2025.2057457.3091>

مقاله پژوهشی

شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های بازاریابی جهت ارتقا صادرات صنعت خودرو با رویکرد ترکیبی تحلیل اهمیت عملکرد (IPA) و تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (Fuzzy AHP) (مورد مطالعه: گروه خودروسازی ایران خودرو)

پذیرش: ۱۴۰۴ / ۰۶ / ۲۰

بازنگری: ۱۴۰۴ / ۰۶ / ۰۴

دریافت: ۱۴۰۴ / ۰۱ / ۲۰

حسین بختیاری^۱ / محمدجواد فدایی^۲ / علی یعقوبعلی^۳ / محمد تقی ملائی (نویسنده مسئول)^۴

چکیده

نتایج روش IPA نشان داد که سه مؤلفه عملکرد مالی، عملکرد استراتژیک، و عملکرد محصول به دلیل اهمیت بالا و ضعف عملکردی، در ناحیه «توجه حیاتی» قرار دارند و به‌عنوان اولویت اصلی برای بهبود شناسایی شدند. در مقابل، مؤلفه‌های پویایی بازار و دانش صادراتی به دلیل اهمیت پایین‌تر از تحلیل‌های بعدی حذف شدند. تحلیل سلسله‌مراتبی فازی نشان داد که روسیه با وزن ۰،۱۹۰، هند با وزن ۰،۱۷۵، و عمان با وزن ۰،۱۶۶ به ترتیب اولویت‌های برتر بازارهای بالقوه صادراتی ایران خودرو هستند.

این پژوهش نشان می‌دهد که ترکیب روش‌های IPA و Fuzzy AHP می‌تواند ابزاری مؤثر برای شناسایی و اولویت‌بندی بازارهای صادراتی و مؤلفه‌های کلیدی عملکرد صادراتی باشد. یافته‌ها حاکی از آن است که تمرکز بر بهبود سه مؤلفه اصلی عملکرد مالی، استراتژیک و محصول، همراه با تقویت بازاریابی صادراتی و مدیریت دانش، نقش بسزایی در ارتقای جایگاه ایران خودرو در بازارهای بین‌المللی خواهد داشت.

این پژوهش، با هدف اولویت‌بندی بازارهای بالفعل و بالقوه صادراتی محصولات شرکت ایران خودرو و شناسایی مؤلفه‌های کلیدی تأثیرگذار بر موفقیت صادراتی انجام شده است. در این راستا، ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و داده‌های موجود، مؤلفه‌های اصلی بازاریابی صادراتی شناسایی شدند. سپس با به‌کارگیری روش تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA) و توزیع پرسشنامه میان ۱۴ نفر از خبرگان صنعت خودروسازی، بازارهای بالفعل ایران خودرو شامل عراق، سوریه، آذربایجان و سنگال مورد ارزیابی قرار گرفت. خروجی این تحلیل به‌عنوان ورودی روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (Fuzzy AHP) برای رتبه‌بندی بازارهای بالقوه شامل روسیه، هند، عمان، قزاقستان، ونزوئلا، ارمنستان و نیجریه استفاده شد. همچنین در پایان پیشنهادات سیاسی جهت عملکرد بهتر دولت در حوزه صادرات خودرو ارائه شد.

طبقه‌بندی JEL: M31، L62، F14

بازاریابی صادراتی / صنعت خودرو / صادرات خودرو / تحلیل سلسله‌مراتبی / تحلیل اهمیت-عملکرد / شرکت ایران خودرو

۱. استادیار، گروه علوم تصمیم و سیستم‌های پیچیده، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران، h.bakhtiari@isu.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، معارف اسلامی و اقتصاد، دانشکده معارف اسلامی و اقتصاد، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران، m.javad1419@gmail.com

۳. دانشجوی دکتری، گروه علوم تصمیم و سیستم‌های پیچیده، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران، aliyaghubali@gmail.com

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت تولید و عملیات، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران

۱. مقدمه: طرح مسئله

در دنیای امروز تغییرات دائمی شکل رقابت و پیشرفت‌های روزافزون صنایع مختلف به مسابقه‌ای بی‌رحمانه به منظور تداوم حیات شرکت‌های جهانی تبدیل شده است. روند بی‌سابقه رشد فناوری‌های نوظهور در صنایع و کاهش چشم‌گیر فاصله زمانی انقلاب‌های صنعتی در جهان، نشان از تغییرات عمیق در نحوه تعامل شرکت‌ها با مصرف‌کنندگان و سایر شرکت‌های رقیب دارد. علاوه بر این بین‌المللی‌سازی بسیاری از محصولات در بازارهای جهانی و گسترش بازارهای بالقوه شرکت‌ها باعث توسعه دامنه تغییرات بازار در ابعاد جهانی گردیده است. با توجه به این تغییرات شرکت‌های بسیار کمی توانایی تداوم حیات و رقابت در این بازار جهانی شده را خواهند داشت (Katsikeas, Leonidou, and Morgan 2000). یکی از بهترین پاسخ‌های ممکن به شرایط جدید و کاهش ریسک شکست در بازار جهانی، تنوع بخشی به محصولات و خدمات صادراتی شرکت‌های بزرگ مقیاس است. به عبارت بهتر شرکت‌های بزرگ به منظور بهبود عملکرد، باید به سمت گسترش و شناسایی بازارهای صادراتی جدید و تنوع بخشی به محصولات صادراتی خود گام بردارند. اهمیت گسترش صادرات شرکت‌ها در اقتصادهای در حال توسعه و کشورهایایی که با بحران‌های ارزی مواجه هستند، دوچندان است (Ibeh 2003).

شناسایی و گسترش بازارهای جدید صادراتی از اساسی‌ترین استراتژی‌های تداوم حیات و رقابت شرکت‌ها در بازارهای بین‌المللی است که نسبت به دیگر استراتژی‌های مشابه از جمله: جذب سرمایه‌گذار خارجی و یا تولید در کشور مقصد، بهینه‌تر است؛ زیرا از ریسک کمتری برخوردار است و تمام منابع گروه تولیدی را استفاده نمی‌کند. البته باید به این موضوع توجه داشت که استراتژی گسترش و شناسایی بازارهای جدید صادراتی مناسب‌ترین راه است نه آسان‌ترین راه. برای موفقیت در این استراتژی

چالش‌های متعددی پیش‌روی شرکت از جمله: سیستم حمل‌ونقل ضعیف برخی کشورها، عدم آگاهی کافی شرکت از عملکرد مولفه‌های بازاریابی در بازارهای بالفعل، خطا در شناسایی بازارهای بالقوه با توجه به مولفه‌های بازاریابی، خطا در شناسایی دقیق نیاز کشور مقصد، ضعف در رقابت‌پذیری محصولات شرکت و موضوع شناسایی دقیق تفاوت‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کشور هدف صادراتی، قرار دارد (قاضی‌زاده، بیگی‌نیا و عباسی اسفنجانی ۱۳۸۹)؛ بنابراین به منظور موفقیت استراتژی مذکور باید توجه ویژه‌ای به موانع پیش‌روی این استراتژی داشت و با برنامه‌ای مناسب و حساسیت کافی نسبت به این موضوعات در مسیر این استراتژی قدم برداشت.

پژوهشگران بسیاری تلاش کرده‌اند مهم‌ترین و اساسی‌ترین مولفه‌های بازاریابی شرکت‌های صادراتی را شناسایی کنند به نحوی که این مؤلفه‌ها بتوانند به شرکت‌های صادراتی در شناسایی و انتخاب بازارهای بالقوه نیز کمک کنند. همچنین بسیاری از آنها معتقدند تمایل شرکت‌ها به بازارهای جهانی (بازارگرایی) منجر به موفقیت شرکت‌ها در شناسایی دقیق نیاز مشتریان، روند بازار و در نهایت بهبود عملکرد صادراتی شرکت‌ها خواهد شد (Murray, Gao, and Kotabe 2011). این موضوع باعث شده بسیاری از کارشناسان به دنبال شناسایی ریشه‌های بازارگرایی و عوامل تحریک‌کننده آن باشند. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد که تلاش برای شناسایی دقیق روندهای بازار، موقعیت منابع، نیاز مشتریان، تحلیل استراتژی رقبا و موانع تجاری صادرات به بازار هدف از مهم‌ترین مولفه‌های موفقیت بازارگرایی در بین شرکت‌های صادراتی باشد (P. Shapiro 1988). در نتیجه می‌توان گفت بازارگرایی صرفاً یک موضوع اجرایی و عملیاتی نیست؛ بلکه به سبب نیاز به پژوهش‌های علمی و تحقیقات میدانی زمینه‌ساز ایجاد دانش در مدیران برای توسعه فرهنگ بازارگرایی خواهد داشت.

فعالیت شرکت‌ها در یک اقتصاد دانش‌محور با ریسک‌های محیطی بیشتری نسبت به فعالیت در اقتصادهای سنتی دارد؛ زیرا تلاطم موجود در یک اقتصاد دانش‌محور ریسک عدم تناسب محصولات شرکت با نیاز مشتریان را دارا است. همچنین در این نوع اقتصاد، اتخاذ استراتژی مناسب در مقابل سیاست رقبا بسیار سخت است و عدم توجه به این ریسک‌ها موجب کاهش اثربخشی اقدامات شرکت خواهد شد. بازارگرایی با تمرکز بر دانش و نوآوری می‌تواند شرکت را قادر سازد تا یاد بگیرد؛ نیازهای مشتری، کالا و خدمات جدید را چگونه توسعه دهد. بدین ترتیب یک کسب و کار می‌تواند در بازار هدف خود موفق بوده و با عملکرد خود بقا و توسعه خود را تضمین نماید (Ergün and Kuşcu 2013). ضمن اینکه پویایی در بازارهای بین‌المللی با تسریع در روند جذب اطلاعات از بازار می‌تواند این امر را تسریع بخشد (Cui, Griffith, and Cavusgil 2005). با توجه به اینکه موفقیت‌های صادراتی منوط به شناسایی دقیق بازارها و سپس اولویت‌بندی آنها است؛ بنابراین چابکی و چگونگی اولویت‌بندی بازارهای بالقوه صادرات محصولات خودرویی با تأکید بر محصولات ایران خودرو مسئله اصلی این تحقیق است. در پژوهش حاضر با عنایت به اهمیت ویژه موضوع بازارگرایی و توسعه صادرات، شناسایی اهمیت - عملکرد مولفه‌های صادراتی در بازار بالفعل و گسترش بازارهای بالقوه گروه صنعتی ایران خودرو که یکی از شرکت‌های صادراتی بزرگ کشور محسوب می‌شود، مدنظر قرار داشته است. در این پژوهش ابتدا مولفه‌های اساسی بازارگرایی بین‌المللی صنعت خودرو از طریق مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای و بر اساس آخرین منابع موجود شناسایی و احصاء گردید؛ سپس با توجه به آخرین وضعیت صادراتی (ارزش دلاری و حجم) و چشم‌اندازهای پیشروی گروه صنعتی ایران خودرو، بازارهای صادراتی این شرکت به دو دسته بازارهای بالفعل (چهار بازاری که در ۵ سال اخیر بیشتر ارزش صادراتی را به خود

اختصاص داده‌اند) و بازارهای بالقوه (بازارهایی که در اسناد داخلی و چشم‌اندازهای شرکت از آنها به‌عنوان بازارهای مستعد حضور یاد شده است) طبقه‌بندی شده است. در ادامه پژوهش از طریق روش تحلیل اهمیت - عملکرد جایگاه هر کدام از مولفه‌های بازارگرایی در ماتریس چهارگانه روش مشخص می‌شود و نهایتاً با توجه به شاخص OWI (Overall Weighted Importance) یک شاخص در تحلیل اهمیت عملکرد است که برای ارزیابی و رتبه‌بندی عوامل مختلف استفاده می‌شود. OWI براساس دو عامل اصلی، یعنی اهمیت و عملکرد، محاسبه می‌شود) به رتبه‌بندی بازارهای بالفعل پرداخته شده است. در مرحله آخر پژوهش نیز با بهره‌گیری از روش تحلیل سلسله‌مراتبی و با مؤلفه‌هایی که دارای درجه اهمیت بالایی در روش تحلیل اهمیت - عملکرد بودند به رتبه‌بندی بازارهای بالقوه خواهد پرداخت. مطالعات پیشین عمدتاً بر شناسایی عوامل کلی مؤثر بر صادرات خودرو متمرکز بوده‌اند. اما سه شکاف تحقیقاتی عمده در ادبیات موضوع مشاهده می‌شود:

۱. عدم بررسی همزمان بازارهای بالفعل و بالقوه: پژوهش‌های موجود یا بر ارزیابی عملکرد بازارهای موجود تمرکز داشته‌اند یا بر انتخاب بازارهای جدید، بدون پیوند تحلیلی بین این دو.
۲. غفلت از چالش‌های خاص صنایع خودروسازی در حال توسعه: مطالعات کمی به موانع منحصربه‌فرد خودروسازانی پرداخته‌اند که در حال گذار از بازارهای سنتی به بازارهای رقابتی تر هستند.
۳. کمبود مدل‌های تلفیقی برای اولویت‌بندی: ترکیب روش‌ها برای تحلیل چندسطحی مؤلفه‌های صادراتی در صنعت خودرو کمتر در این صنعت، آزمون شده است. صنعت خودروی ایران در عرصه صادرات با چالش‌های ساختاری مواجه است. مسئله اصلی این است که شرکت‌های خودروساز ایرانی نتوانسته‌اند سهم پایدار و قابل توجهی در بازارهای بین‌المللی به دست آورند. این مشکل

ناشی از عواملی همچون ضعف در شناسایی بازارهای هدف مناسب، عدم تطابق محصولات با استانداردهای جهانی، کمبود خدمات پس از فروش در بازارهای صادراتی، و رقابت شدید با خودروسازان دیگر است. اگر این چالش‌ها تداوم یابد، پیامدهای منفی قابل توجهی به دنبال خواهد داشت:

- از دست دادن فرصت‌های صادراتی و کاهش ورودی ارز به کشور.
- تضعیف جایگاه ایران در بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی.
- عدم بهره‌برداری از ظرفیت‌های تولید و افزایش هزینه‌های ثابت شرکت‌ها.
- وابستگی بیشتر به بازار داخلی و آسیب‌پذیری در برابر تحولات اقتصادی کشور.

در این راستا، سؤال اصلی پژوهش به صورت زیر بیان می‌شود:

"چگونه می‌توان بازارهای بالقوه صادرات محصولات خودرویی گروه صنعتی ایران خودرو را با تأکید بر مؤلفه‌های کلیدی بازاریابی بین‌المللی، شناسایی و اولویت‌بندی نمود؟" چارچوب گزارش حاضر در پاسخ به این دغدغه به شرح زیر است:

۱. شناسایی مؤلفه‌های کلیدی بازاریابی بین‌المللی مؤثر بر صادرات صنعت خودرو.
۲. طبقه‌بندی بازارهای ایران خودرو به بالفعل و بالقوه.
۳. ارزیابی بازارهای بالفعل با استفاده از روش تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA).
۴. اولویت‌بندی بازارهای بالقوه با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP).

۲. ادبیات پژوهش

در این بخش سعی شده است تا با بسط و شرح مفاهیم تحقیق بر مبنای مطالعاتی که در گذشته صورت گرفته ضمن تمهید پاسخ به مسئله مدنظر، مدل مفهومی متناسب با تحقیق نیز طراحی شود.

۲-۱. بازاریابی و عملکرد صادراتی

رقابت در مقیاس جهانی، تأثیر چشمگیری بر روندهای اقتصادی و تجاری داشته است. این تغییرات موجب شده شرکت‌های بیشتری به دنبال دستیابی به فرصت‌هایی در بازارهای بین‌المللی باشند تا بتوانند اهداف تجاری خود را محقق کرده و جایگاه خود را در میان رقبا تثبیت کنند. در این میان، صادرات به عنوان ابزاری کلیدی برای نیل به اهداف اقتصادی، جایگاه برجسته‌ای در توسعه شرکت‌ها و کشورها ایفا می‌کند. گسترش فعالیت‌های صادراتی، به ویژه زمانی که به عنوان راهبردی مؤثر برای ارتقای رشد اقتصادی به کار گرفته می‌شود، محور تحقیقات متعددی در حوزه اقتصاد بوده است (Haahti et al., 2005).

طی سال‌های گذشته، پژوهش‌های گوناگونی تلاش کرده‌اند عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها را شناسایی کنند. هر یک از این تحقیقات، بر عناصر خاصی تمرکز داشته‌اند که نقش کلیدی در موفقیت صادراتی ایفا می‌کنند. برخی از این پژوهش‌ها که به عنوان مراجع برجسته در این زمینه شناخته می‌شوند، عبارت‌اند از:

مطالعات گموندن (۱۹۹۱): این تحقیقات بر تحلیل عوامل مختلفی تمرکز داشتند که می‌توانند بر عملکرد صادراتی تأثیرگذار باشند. گموندن به طور ویژه نقش بازاریابی و سایر عناصر مرتبط در تقویت صادرات شرکت‌ها را بررسی کرده است (Diamantopoulos & Winklhofer, 1996).

تحقیق هوانگ (۱۹۹۸): در این مطالعه، تأثیر متغیرهای اقتصادی و بازاری بر صادرات مورد توجه قرار گرفته است. بازاریابی، به عنوان یکی از عوامل کلیدی در عملکرد صادراتی شرکت‌ها، در این تحقیق برجسته شده است (Hoang, 1998).

پژوهش لئونیدو و همکاران (۲۰۰۲): این پژوهش به ارزیابی اثر عوامل سیاسی و اقتصادی بر صادرات پرداخته و همچنین نقش بازاریابی را در موفقیت صادراتی شرکت‌ها تحلیل کرده است (Leonidou et al., 2002).

مطالعات مورگان و همکاران (۲۰۰۴): در این تحقیق، عواملی که می‌توانند بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها مؤثر باشند، بررسی شده و تأکید ویژه‌ای بر بازارگرایی و عناصر مشابه صورت گرفته است (Morgan et al., 2004).

این مطالعات نشان داده‌اند که بازارگرایی و عوامل مرتبط با آن، در محیط‌های بین‌المللی از مؤلفه‌های کلیدی در تعیین موفقیت صادراتی شرکت‌ها محسوب می‌شوند (Murray et al., 2011). بازارگرایی، به عنوان یک فرهنگ تجاری، شرکت‌ها را به ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان تشویق می‌کند. این رویکرد، بهره‌وری منابع و فرصت‌ها را برای نیل به این هدف افزایش می‌دهد.

بازارگرایی به عنوان یک فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش‌هایی را در شرکت‌ها ایجاد می‌کند که از یک سو، توسط مشتریان تأیید شده و از سوی دیگر، باعث می‌شود سازمان به طور مستمر برای درک نیازها و ترجیحات مشتریان، تحلیل استراتژی‌های رقابتی، و ارزیابی توانمندی‌های خود تلاش کند. این یادگیری مداوم، نه تنها برای انطباق با محیط پویا و متغیر بازار ضروری است، بلکه به شرکت‌ها کمک می‌کند تا فرصت‌های جدیدی را شناسایی کرده و در رقابت موفق‌تر عمل کنند. از این رو، بازارگرایی به فرایندی چرخه‌ای تبدیل شده که در آن شرکت‌ها به طور مداوم با تغییرات بازار همگام می‌شوند و به توانمندی‌های خود برای ایجاد ارزش افزوده می‌افزایند (P. Shapiro, 1988).

پژوهش‌های مختلف، ارتباط مثبت میان بازارگرایی و عملکرد صادراتی شرکت‌ها را تأیید کرده‌اند. این رابطه نشان می‌دهد که بازارگرایی نه تنها یک عامل حیاتی در موفقیت سازمان‌ها در بازارهای داخلی است، بلکه در حوزه بین‌المللی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. در واقع، بازارگرایی به عنوان ویژگی اصلی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، جایگاه شرکت‌ها را در محیط‌های رقابتی تقویت می‌کند و زمینه‌ساز موفقیت بلندمدت آنها می‌شود.

۲-۲. بازارگرایی و دانش صادراتی

در مطالعات نارور و همکاران (۲۰۰۴)، مفهوم بازارگرایی را به دو دسته کلی تقسیم کرده‌اند: بازارگرایی فعال و بازارگرایی پاسخگو.

بازارگرایی پاسخگو بر درک و رفع نیازهای مشخص و آشکار مشتریان تمرکز دارد، در حالی که بازارگرایی فعال به شناسایی و پاسخ‌گویی به نیازهای پنهان مشتریان می‌پردازد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که شرکت‌ها برای دستیابی به موفقیت در بازار، باید فراتر از نیازهای واضح مشتریان عمل کنند و تلاش کنند تا نیازهای ناشناخته آنها را نیز برآورده سازند. این رویکرد به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا فرصت‌های جدیدی را برای مشتریان هدف خود شناسایی کنند و از آنها بهره‌برداری نمایند.

تحقیقات همچنین نشان داده‌اند که صادرات می‌تواند در دو حالت انفعالی و فعال انجام شود. صادرات انفعالی زمانی رخ می‌دهد که شرکت‌ها بدون برنامه‌ریزی و تنها به دلیل وجود محصولات اضافی در بازار داخلی، آنها را به خریداران خارجی عرضه کنند. در مقابل، صادرات فعال مستلزم اتخاذ تصمیمات استراتژیک برای نفوذ به بازارهای خاص است. این نوع صادرات به دلیل نیاز به برنامه‌ریزی دقیق و بهره‌گیری از اطلاعات جامع، از اهمیت بیشتری برخوردار است. استراتژی بازارگرایی فعال در صادرات، سازمان‌ها را به استفاده از اطلاعات مرتبط با بازارهای خارجی ترغیب می‌کند. این اطلاعات شامل تحلیل محیط بازار مقصد، شناسایی فرصت‌ها، تصمیم‌گیری درباره محصول و قیمت‌گذاری، طراحی کانال‌های توزیع، و ایجاد استراتژی‌های تبلیغاتی می‌شود (Love & Roper, 2015).

در عصر حاضر، سازمان‌ها در تلاش هستند با بهره‌گیری از دارایی‌های اطلاعاتی و دانشی، چالش‌ها را مدیریت کرده و در محیط‌های پویا، عملکرد برتری را از خود نشان دهند. مدیریت دانش و اطلاعات در سازمان‌ها، فرصتی برای بهره‌برداری مؤثر از منابع و اجتناب از تهدیدات محیطی

ایجاد می‌کند و در نهایت باعث تقویت هوشمندی سازمانی می‌شود (Kaiser et al., 2016). علاوه بر این، دانش و فناوری به عنوان مفاهیمی مکمل، نقش کلیدی در ارتقای یادگیری سازمانی دارند و توانایی شرکت‌ها را برای انطباق با تغییرات محیطی افزایش می‌دهند (Paulin & Suneson, 2011).

پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که بازارگرایی می‌تواند تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمان‌ها داشته باشد. این تأثیر عمدتاً از طریق فعالیت‌های تحقیق و توسعه محقق می‌شود که منجر به هوشمندی بیشتر در استفاده از اطلاعات و دانش می‌شود (Wang & Miao, 2015). تحقیق و توسعه همچنین موجب بهبود فرایندهای کسب‌وکار و نوآوری در محصولات می‌شود. این نوآوری‌ها فرصت‌هایی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند.

محیط‌هایی که توسط هوشمندی و دانش مدیریت می‌شوند، شرایطی را فراهم می‌کنند که در بلندمدت موفقیت شرکت‌ها را تضمین می‌کند. این نوع محیط‌ها زمینه را برای ایجاد شرکت‌هایی با توان رقابت بالا و نوآوری‌های مداوم فراهم می‌کنند. به‌طور مثال، استفاده از دانش برای نوآوری در شرکت‌های صادراتی، عاملی کلیدی در ایجاد ارزش و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود (Sin et al., 2005).

شرکت‌های فعال در بازارهای بین‌المللی با چالش‌هایی چون عدم اطمینان روبه‌رو هستند. این شرایط باعث می‌شود که بازارگرایی در این محیط‌ها، با تمرکز بر دانش و اطلاعات به‌عنوان عناصر کلیدی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. دانش صادراتی، نقش اصلی را در تصمیم‌گیری‌های مربوط به ورود به بازارهای جدید و گسترش فعالیت‌های صادراتی ایفا می‌کند. همچنین، در بسیاری از موارد، دانش و اطلاعات به‌عنوان پیش‌نیاز موفقیت در صادرات تلقی می‌شوند (Vyas & Souchon, 2003).

تحقیقات نشان داده‌اند که کسب دانش و توسعه مهارت‌های مرتبط با صادرات، عامل مهمی در بهبود

عملکرد شرکت‌ها در این حوزه است. علاوه بر این، دانش صادراتی می‌تواند به‌عنوان متغیری واسطه‌ای بر عملکرد شرکت‌ها تأثیرگذار باشد و زمینه‌ساز افزایش موفقیت آنها شود (Haahti et al., 2005).

۲-۳. بازارگرایی و پویایی بازار

پویایی یا بی‌ثباتی بازار، به میزان تغییرات مشاهده‌شده در نیروهای بازار که بر عملکرد شرکت‌ها اثرگذار هستند، اشاره دارد (Achrol & Stern, 1988). این تغییرات می‌توانند تأثیرات بازارگرایی صادراتی بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها را تعدیل کنند. در محیط‌های رقابتی، شرکت‌هایی که از توان رقابتی بالاتر و منابع سازمانی قوی‌تر برخوردارند، معمولاً مزیت رقابتی بیشتری دارند. یکی از مهارت‌های کلیدی سازمان‌ها در این شرایط، تحلیل روندهای رقابتی مانند تغییرات فناوری، توسعه محصولات جدید، و پیشرفت رقبا فعلی و بالقوه است. این تحلیل به افزایش هوشمندی سازمان کمک کرده و فرصت‌های جدیدی را برای توسعه فراهم می‌آورد.

علاوه بر این، در شرایطی که بازارها پویا و متغیر هستند، سازمان‌ها بهتر می‌توانند نیازهای مشتریان را شناسایی و تأمین کنند. این محیط پویا، همچنین توانایی شرکت‌ها را در جذب سریع‌تر اطلاعات از بازار، بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرای استراتژی‌های بازاریابی افزایش می‌دهد (Cui et al., 2005). تأثیر تعدیل‌گری پویایی بازار در بهبود مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی نیز به‌طور مستقیم در مطالعات مختلف بررسی شده است (Leonidou et al., 2013).

مطالعات متعدد نشان داده‌اند که ابعاد بازارگرایی شامل مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی بین واحدها هستند. این ابعاد با به‌دست‌آوردن اطلاعات از مشتریان و رقبا، دانش بازار را تقویت می‌کنند. دانش بازار به معنای توانایی سازمان در تبدیل اطلاعات کسب‌شده از بازار به دانشی است که می‌تواند به بهبود عملکرد پایدار سازمان کمک کند (Ozkaya et al., 2015).

۳. پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تحقیقات متعددی به تحلیل عوامل مؤثر بر بازرگاری و عملکرد صادراتی پرداخته‌اند. بااین‌حال، برخی از جنبه‌های کلیدی این حوزه همچنان نیازمند بررسی عمیق‌تری هستند. یکی از این شکاف‌ها، عدم تمرکز کافی بر صنعت خودروسازی ایران است. صنعت خودروسازی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین صنایع پیشران اقتصادی کشور، نقشی حیاتی در رشد اقتصادی، اشتغال‌زایی، و ارزآوری دارد. بااین‌وجود، مطالعات پیشین کمتر به تحلیل دقیق مولفه‌های بازرگاری و تأثیر آنها بر عملکرد صادراتی در این صنعت پرداخته‌اند. ازاین‌رو، این پژوهش تلاش دارد تا با تمرکز بر این صنعت، پاسخی علمی و کاربردی به این نیاز ارائه کند.

همچنین، موضوع پویایی بازار و نقش آن در تعدیل روابط میان بازرگاری و عملکرد صادراتی، یکی دیگر از مواردی است که در تحقیقات گذشته کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بی‌ثباتی و تغییرات مداوم در بازارهای بین‌المللی تأثیر قابل‌توجهی بر استراتژی‌های صادراتی

شرکت‌ها دارند. این پژوهش با هدف بررسی این تأثیرات، تلاش می‌کند تا ابعاد مختلف پویایی بازار را به‌عنوان عاملی کلیدی در موفقیت صادراتی شناسایی و تحلیل کند.

علاوه بر این، یکی از نوآوری‌های این پژوهش، تلفیق مفاهیم بازرگاری و مدیریت دانش صادراتی است. تحقیقات پیشین عمدتاً به یک بُعد از بازرگاری، مانند مشتری‌گرایی یا رقیب‌گرایی پرداخته‌اند. اما این پژوهش با ادغام مدیریت دانش صادراتی در چارچوب بازرگاری، دیدگاهی جامع‌تر ارائه می‌دهد که می‌تواند به بهبود پایدار عملکرد شرکت‌ها در بازارهای بین‌المللی کمک کند.

نکته دیگری که این پژوهش را متمایز می‌کند، بومی‌سازی مدل مفهومی است. بسیاری از مدل‌های ارائه‌شده در مطالعات گذشته بر پایه داده‌های غیرایرانی طراحی شده‌اند که ممکن است در محیط اقتصادی و اجتماعی ایران چندان کارآمد نباشند. در این پژوهش، یک مدل مفهومی متناسب با ویژگی‌های صنعت خودروسازی ایران طراحی شده است که می‌تواند ابزار مفیدی برای مدیران و سیاست‌گذاران در این حوزه باشد.

جدول ۱- پژوهش‌های مرتبط صورت گرفته

*	مؤلف	سال	موضوع تحقیق	نتایج و دستاوردها
۱	گوموندن	۱۹۹۱	بررسی تأثیر عوامل مختلف بر عملکرد صادراتی	بازارگرایی و تحلیل رقبا به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت صادراتی شناسایی شدند (Diamantopoulos & Winklhofer, ۱۹۹۶).
۲	هوانگ	۱۹۹۸	ارزیابی تأثیر متغیرهای اقتصادی و بازاری بر صادرات	اهمیت بازارگرایی در موفقیت صادراتی به‌عنوان یکی از عوامل برجسته مطرح شد (Hoang, ۱۹۹۸).
۳	لئونیدو و همکاران	۲۰۰۲	بررسی تأثیر عوامل سیاسی و اقتصادی بر صادرات	تأثیر مثبت بازارگرایی بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها تأیید شد (Leonidou et al, ۲۰۰۲).
۴	مورگان و همکاران	۲۰۰۴	تحلیل عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی	بر نقش بازارگرایی و تحلیل بازار در تقویت صادرات تأکید شد (Morgan et al, ۲۰۰۴).
۵	نارور و همکاران	۲۰۰۴	مطالعه بازارگرایی فعال و پاسخگو	بازارگرایی فعال در شناسایی نیازهای پنهان مشتریان و موفقیت صادراتی مؤثرتر شناخته شد.
۶	Love & Roper	۲۰۱۵	تأثیر اطلاعات و برنامه‌ریزی صادرات بر موفقیت شرکت‌ها	بر اهمیت استفاده از اطلاعات صادراتی برای برنامه‌ریزی دقیق‌تر تأکید شد.

*	مؤلف	سال	موضوع تحقیق	نتایج و دستاوردها
۷	قاضی زاده و همکاران	۱۳۸۹ شمسی	تحلیل نقش صادرات در صنعت خودروسازی و تأثیر مدیریت دانش بر آن	ضرورت تقویت تحقیقات بازار و دانش صادراتی در صنعت خودروسازی مورد تأکید قرار گرفت.
۸	ابراهیم پورابری و همکاران	۱۳۹۶ شمسی	ترکیب بازارگرایی و مدیریت دانش برای بهبود عملکرد صادراتی	هوش صادراتی به عنوان ابعاد کلیدی بازارگرایی معرفی شد و نقش دانش صادراتی در تقویت عملکرد تأیید شد.

۴. روش شناسی

این پژوهش از رویکرد سیستمی برای تحلیل روابط میان بازارگرایی، مدیریت دانش، و عملکرد صادراتی استفاده می‌کند. برخلاف تحلیل‌های سنتی که معمولاً خطی و ساده هستند، این رویکرد امکان بررسی تعاملات پیچیده میان متغیرها را فراهم می‌کند. این دیدگاه سیستمی، علاوه بر شفاف‌سازی چالش‌ها، راه‌کارهای استراتژیک و کاربردی برای بهبود عملکرد صادراتی ارائه می‌دهد. بنابراین، این پژوهش نه تنها از نظر علمی حائز اهمیت است، بلکه می‌تواند به عنوان راهنمایی عملی برای تقویت صادرات در صنعت خودروسازی ایران مورد استفاده قرار گیرد.

متغیرهای اصلی شامل عملکرد مالی، عملکرد استراتژیک، عملکرد محصول، پویایی بازار و دانش صادراتی بودند که بر اساس تلفیق یافته‌های ادبیات پژوهش و نظرات پنل خبرگان صنعت خودروسازی تعیین شده‌اند. هر یک نقش مهمی در توسعه صادرات شرکت ایران خودرو ایفا می‌کنند. بررسی‌ها نشان داد که این متغیرها به صورت هم‌افزا عمل کرده و تعامل میان آن‌ها تأثیر چشمگیری بر بهبود عملکرد صادراتی دارد.

مدل مورد استفاده در این پژوهش، «مدل اقتضایی عملکرد صادراتی خودرو» نامیده می‌شود که بر اساس تلفیق مبانی نظری زیر طراحی شده است. این چارچوب ترکیبی، با هدف انعکاس دقیق پیچیدگی‌ها و اقتضائات خاص صنعت خودروسازی ایران و شرکت ایران خودرو طراحی شد. البته در این مدل از منابع زیر الهام گرفته شده است:

جمع‌بندی روابط بین متغیرها بر اساس پنل خبرگان صنعت خودروسازی

تحلیل روابط بین متغیرهای کلیدی در این پژوهش با تکیه بر نظرات یک پنل خبرگانی متشکل از متخصصان صنعت خودروسازی صورت گرفت.

جدول ۲- استفاده از پژوهش‌های مرجع در مدل

نویسنده	عنوان مقاله	موارد کلیدی استخراج شده
Zou et al (۱۹۹۸)	The EXPERF Scale: A cross-national generalized export performance measure	ابعاد عملکرد صادراتی: - عملکرد مالی (Financial Performance) - عملکرد استراتژیک (Strategic Performance) - عملکرد محصول (Product Performance)
Jaworski & Kohli (۱۹۹۳)	Market Orientation: Antecedents and Consequences	پویایی بازار (Market Dynamism) به عنوان یک عامل محیطی کلیدی
Morgan et al (۲۰۱۲)	Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view	دانش صادراتی (Export Knowledge) به عنوان یک قابلیت پویا و منبع مزیت رقابتی

دانش صادراتی به عنوان یک متغیر واسطه‌ای، توانسته است ارتباط میان عملکرد استراتژیک و عملکرد مالی را تقویت کند. به این معنا که آگاهی تیم فروش از بازارهای خارجی، توانایی در رسیدگی به اسناد صادراتی، و مهارت در غلبه بر چالش‌های صادراتی، زمینه سودآوری بیشتر و ارتقای موقعیت استراتژیک شرکت در بازارهای جهانی را فراهم کرده است. علاوه بر این، پویایی بازار، به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده، شرکت را در شناسایی تغییرات سریع در ترکیب محصولات، استراتژی‌های بازاریابی و فناوری‌های صنعت خودرو یاری می‌رساند. این امر توانایی شرکت را در انطباق با تغییرات بازار و حفظ رقابت‌پذیری افزایش می‌دهد.

همچنین، عملکرد محصول، به‌ویژه از طریق نوآوری در محصولات صادراتی و موفقیت آن‌ها در بازارهای جهانی، تأثیر مستقیم و غیرمستقیمی بر عملکرد مالی و استراتژیک داشته است. افزایش تعداد محصولات موفق و نوآورانه، سهم بازار و رقابت‌پذیری شرکت را بهبود بخشیده و رشد فروش و سودآوری را تقویت کرده است.

تحلیل‌های انجام‌شده نشان می‌دهند که ترکیب بهینه این متغیرها، هم‌راستا با استراتژی‌های صادراتی، می‌تواند نقشی اساسی در دستیابی به اهداف توسعه صادرات ایفا کند. نظرات خبرگان صنعت خودرو در طراحی پرسشنامه‌های تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA) و تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) منعکس شده و موجب اعتبار علمی و کاربردی این پژوهش شده است. این تحلیل، ابزاری دقیق و قابل‌اعتماد برای شناسایی اولویت‌ها و تقویت تصمیم‌گیری‌های راهبردی در حوزه صادرات خودرو فراهم آورده است.

هدف از انجام پژوهش، تدوین سیاست‌هایی به‌منظور بازاریابی موفق و پررونق گروه خودروسازی ایران خودرو در بازارهای هدف می‌باشد. پژوهش انجام‌گرفته از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش پژوهشی توصیفی

شمرده می‌شود. همچنین از نگاه گردآوری اطلاعات یک پژوهشی پیمایشی است؛ ابتدا با بررسی اسناد و مطالعه و گردآوری کتابخانه‌ای و همین‌طور مصاحبه با افراد خبره در حوزه بازاریابی و صنعت خودرو شاخص‌ها احصا شد. به این صورت که هر یک از مولفه‌های احصا شده ناظر به بخشی از بازاریابی صادراتی صنعت خودرو (اختصاصاً ناظر به مورد مطالعه، ایران خودرو) بوده است. در ادامه نیز با توجه نظرات خبرگان و همین‌طور اسناد بالادستی گروه صنعتی ایران خودرو، بازارهای گروه صنعتی ایران خودرو شده به دودسته تقسیم شد (معاونت صادرات بین‌الملل ایران خودرو، ۱۴۰۰):

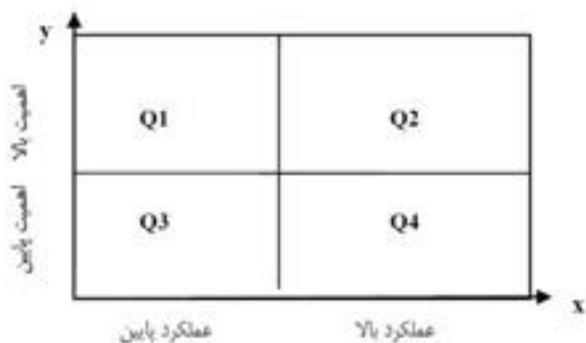
۱. بازارهای بالفعل؛ بازارهای بالفعل در گروه صنعتی ایران خودرو به بازارهایی گفته می‌شود که در پنج سال گذشته بیش از هزار دستگاه به بازار کشورهای مربوطه صادرات داشته است. بازارهای مذکور عبارتند از:

بازار صادراتی عراق	بازار صادراتی آذربایجان
بازار صادراتی سوریه	بازار صادراتی سنگال

۲. بازارهای بالقوه؛ به بازارهایی گفته می‌شود که در اسناد بالادستی شرکت به عنوان هدف صادراتی در نظر گرفته شده است و در آینده نزدیک به عنوان بازارهای صادراتی گروه صنعتی ایران خودرو انتخاب شده است. بازارهای مذکور عبارتند از:

بازار صادراتی ارمنستان	بازار صادراتی روسیه	بازار صادراتی هند	بازار صادراتی عمان
بازار صادراتی نیجریه	بازار صادراتی قزاقستان	بازار صادراتی ونزوئلا	

اولویت بندی فرصت های بهبود در صنعت های مختلف و متنوع مورد بهره برداری قرار می گیرد (Chu and Choi 2000). مدل یاد شده از دو جزء اصلی اهمیت و عملکرد مشخصه به وجود آمده است. ترکیب این دو جزء ماتریسی با چهار قسمت را شکل می دهد که به طبقه بندی مشخصه های مورد مطالعه کمک می نماید نمودار (۱) ساختار یک ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد را نمایان می سازد.



نمودار ۱- ماتریس اهمیت - عملکرد

مفهوم هر یک از چهار ناحیه این ماتریس عبارت است از (Chu and Choi 2000):

ناحیه اول - ناحیه توجه حیاتی؛ پاسخ دهندگان شاخص ها را از لحاظ اهمیت بسیار بالایی ارزیابی می نمایند، از طرفی سطح عملکرد این شاخص ها به نسبت پایین هست به همین خاطر بایستی تلاش های بهبود و توسعه را در همین ناحیه متمرکز نمود.

ناحیه دوم - ناحیه تداوم وضعیت عالی پاسخ دهندگان شاخص ها را از لحاظ اهمیت بسیار بالا ارزیابی می نمایند و سازمان نیز در رابطه ها با همین شاخص ها عملکرد بسیار خوبی دارد به همین خاطر بایستی در مورد این شاخص ها به مانند گذشته عمل نمود.

ناحیه سوم - ناحیه اولویت پایین؛ شاخص ها از لحاظ اهمیت و عملکرد در سطح پایینی جا می گیرند و منابع

از طرفی باتوجه به لزوم در نظر گرفتن اهمیت هر یک از شاخص ها در مراحل انجام پژوهش، ابتدا با بهره گیری از روش تحلیل اهمیت-عملکرد، اهمیت - عملکرد وضعیت موجود هر یک از چهار بازار بالقوه مشخص شد، سپس با توجه به نتایج تحلیل اهمیت - عملکرد شاخص های پویایی بازار و دانش صادراتی حذف شد چرا که از نظر خبرگان در مرحله اول پژوهش، دو شاخص مذکور دارای اهمیت پایین تری بوده و به همین علت در مرحله بعدی پژوهش مولفه های مذکور از شاخص های تحلیل سلسله مراتبی حذف شده و سه شاخص عملکرد مالی، عملکرد استراتژیک و عملکرد محصول که در مرحله اول ذیل شاخص اصلی با عنوان عملکرد صادراتی بودند؛ به عنوان سه شاخص رتبه بندی تحلیل سلسله مراتبی در نظر گرفته شده است؛ به بیان دیگر، می توان گفت که شاخص های خروجی روش IPA ورودی روش AHP گردیده است. به همین شکل گام بعدی پژوهش بر مبنای نتایج روش اهمیت-عملکرد انجام شده و تحلیل سلسله مراتبی وضعیت بالقوه بازارهای صادراتی صنعت ایران خودرو صورت گرفت. گام های پژوهش به اختصار در شکل ذیل بیان شده است:



۱-۴. تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)

مارتینا و جیمز روش تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد را برای اولین بار در سال ۱۹۷۷، به منظور تحلیل عملکرد صنعت خودرو استفاده نمودند، البته امروزه تحلیل اهمیت - عملکرد به عنوان یک ابزار مدیریتی مشهور بدل گشته است و به صورت گسترده ای برای مشخص نمودن نقاط ضعف و قوت شناسه های تجاری، محصولات، خدمات و

محدودی بایستی به این ناحیه از طرف شرکت اختصاص داده شود.

ناحیه چهارم - ناحیه قابل کاهش؛ شاخص‌هایی که در این ناحیه قرار می‌گیرند از لحاظ پاسخ‌دهندگان اهمیت قابل ذکری ندارند از طرفی از عملکرد نسبتاً بالایی برخوردار هستند پاسخ‌دهندگان از عملکرد بالای سازمان در مورد این شاخص‌ها رضایت دارند؛ ولی مدیران بایستی تلاش‌های فعلی خودشان را بر این مؤلفه‌ها به شدت محدود نمایند.

۲-۴. فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (Fuzzy AHP)

پژوهشگران در دهه‌های اخیر نگاهی خاص به مدل‌های چندمعیاره به منظور تصمیم‌گیری‌های پیچیده داشته‌اند. در این نوع تصمیم‌گیری‌ها به جای بهره‌گیری از یک معیار سنجش، از چندین معیار سنجش ممکن استفاده می‌شود. مدل‌های تصمیم‌گیری به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند: مدل‌های تصمیم‌گیری چندهدفه و مدل‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه.

مدل‌های چندهدفه به منظور طراحی به کار گرفته می‌شوند و هدف آن‌ها بهینه‌کردن تابع کلی مطلوبیت برای تصمیم‌گیرنده است. در مقابل، مدل‌های چندشاخصه برای انتخاب گزینه برتر به کار می‌روند. در مسائل تصمیم‌گیری چندشاخصه، تعدادی گزینه مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و نوعی اولویت‌بندی میان آن‌ها صورت می‌گیرد. علاوه بر گزینه‌ها، چندین شاخص نیز وجود دارد که تصمیم‌گیرنده باید آن‌ها را در مسائل خود به دقت مشخص کند و ارتباط هر شاخص با گزینه‌ها را بررسی نماید. فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی روشی برای تبدیل ارزیابی‌های ذهنی اهمیت‌های نسبی به مجموعه‌ای از وزن‌ها است. فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی یکی از روش‌های MADM (مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره) هست که برای تصمیم‌گیری و انتخاب یک گزینه از بین گزینه‌های مختلف تصمیم با توجه به معیارهایی که تحلیل‌گر تعیین می‌نماید، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (Fuzzy AHP)، که توسعه‌یافته روش استاندارد تحلیل سلسله‌مراتبی است، برای برطرف کردن ابهامات و عدم قطعیت در تصمیم‌گیری معرفی شده است. این روش از توابع عضویت فازی برای مدل‌سازی عدم قطعیت در قضاوت‌های تصمیم‌گیرندگان استفاده می‌کند و به‌ویژه در مسائلی که ارزیابی‌ها ذهنی هستند یا اطلاعات کاملاً دقیق وجود ندارد، مفید است.

این روش در سال ۱۹۸۰ توسط توماس ال‌ساعتی ابداع و ارائه شد نظرات خبرگان و ارزیابی رتبه‌ای گزینه‌ها را یکپارچه نموده و مسائل تصمیم‌گیری پیچیده را به مسائل سلسله‌مراتبی ساده تبدیل می‌نماید. روش یادشده امکان مدل‌سازی مسئله را به صورت سلسله‌مراتبی فراهم نموده و امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیرمعیارها را میسر می‌نماید. همچنین اساس این روش بر مبنای مقایسه زوجی گذاشته شده که قضاوت و محاسبات را آسان نموده و میزان سازگاری تصمیم را نمایان می‌سازد. فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی منعکس‌کننده رفتار طبیعی و تفکر انسانی هست. این روش مسائل پیچیده را بر اساس آثار متقابل آنها مورد بررسی قرار داده و با ساده‌تر کردن ساختار آنها به حل آنها می‌پردازد.

این روش برای تبدیل ارزیابی‌های ذهنی اهمیت‌های نسبی به مجموعه‌ای از وزن‌های فازی طراحی شده است و به دلیل توانایی در مدل‌سازی ابهام، یکی از ابزارهای پیشرفته در تصمیم‌گیری چندمعیاره (MADM) محسوب می‌شود. فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (Fuzzy AHP) امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیرمعیارها را فراهم می‌کند و با استفاده از مقایسات زوجی فازی، قضاوت‌ها را دقیق‌تر و سازگارتر می‌سازد.

گام‌های اجرای Fuzzy AHP:

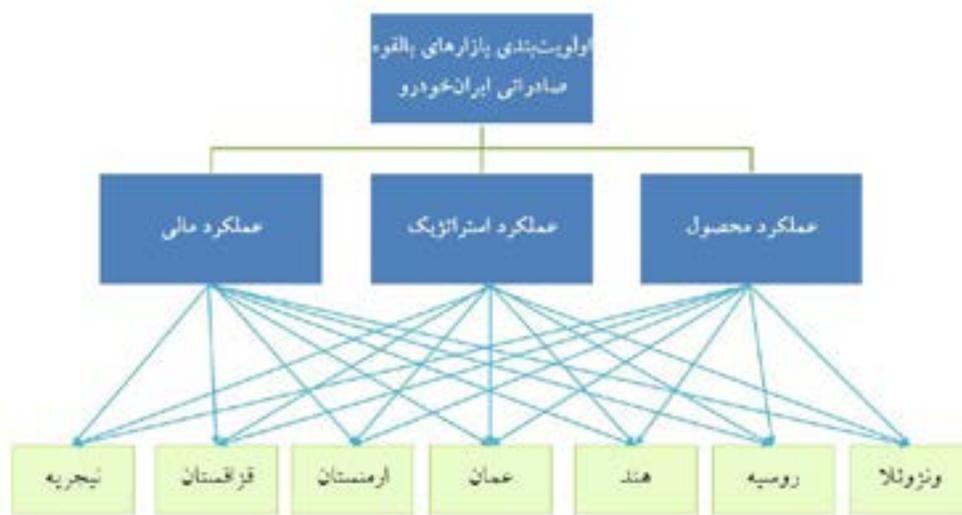
۱. ترسیم سلسله‌مراتبی فازی: در این گام، مسئله و هدف تصمیم‌گیری به صورت سلسله‌مراتبی از عناصر تصمیم (معیارها و گزینه‌ها) شکل می‌گیرد. در روش فازی،

۲. ساختار سلسله‌مراتبی باید علاوه بر معیارها، ابهام موجود در اولویت‌بندی‌ها را نیز لحاظ کند.

۳. مقایسه زوجی با استفاده از اعداد فازی: در این گام، به جای اعداد قطعی (۱ تا ۹)، از اعداد فازی مثلثی یا دیگر توابع عضویت استفاده می‌شود تا مقایسات زوجی انعطاف‌پذیرتر باشند. این اعداد نشان‌دهنده عدم قطعیت در قضاوت‌ها هستند و امکان تحلیل دقیق‌تر روابط را فراهم می‌کنند.

۳. محاسبات وزنه‌ای فازی: وزن‌ها با استفاده از روش‌های ریاضی فازی (مانند روش مثلثی) محاسبه می‌شوند. این وزن‌ها به صورت فازی نشان داده می‌شوند و مقادیر نهایی به صورت وزن قطعی یا فازی به دست می‌آیند.

۴. ادغام وزن‌های نسبی فازی: در این گام، وزن‌های فازی محاسبه‌شده برای رتبه‌بندی گزینه‌ها با هم ترکیب می‌شوند. فرایند فازی‌زدایی (Defuzzification) به منظور تبدیل مقادیر فازی به مقادیر قطعی انجام می‌شود.



مودار ۲- درخت سلسله‌مراتبی بازارهای بالقوه صادراتی ایران خودرو

۵. یافته‌ها

۱-۵. عملکرد صادراتی در بازارهای بالفعل

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، بازار عراق با سهم ۴۷ درصدی از کل ارزش صادرات، بدون شک مهم‌ترین بازار بالفعل ایران خودرو محسوب می‌شود. اگرچه بازار آذربایجان کوچک‌تر است، اما سهم قابل توجهی از صادرات ایران خودرو را در اختیار دارد. از سوی دیگر، عملکرد ضعیف در بازار سوریه که در نتیجه شرایط امنیتی این کشور با نرخ رشد منفی همراه بوده، نیاز به بررسی علل و اتخاذ راه‌کارهای فوری را نشان می‌دهد. این آمار عینی، زمینه‌ساز درک بهتر نتایج حاصل از تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA) است که در ادامه آمده است. برای مثال، عملکرد ضعیف استراتژیک در سنگال (طبق نتایج IPA)

جدول ۳- آمار واقعی عملکرد صادراتی ایران خودرو در بازارهای

بالفعل

بازار هدف	رتبه بندی بر اساس ارزش	سهم از کل صادرات شرکت (%)	میانگین حجم سالانه صادرات (تعداد خودرو)
عراق	۱	۴۷,۲٪	۱۵۳۶
آذربایجان	۲	۴۶,۱٪	۱۵۰۰
سوریه	۳	۰,۵٪	۱۶۸
سنگال	۴	۰,۱٪	۴۵
		جمع	۳۲۴۹

با این جدول همخوانی دارد. چرا که این بازار اساساً مناسب صادرات نبوده و استراتژی تولید قطعات منفصله در این بازار غلط است.

۲-۵. پیاده‌سازی روش IPA

پس از پیاده‌سازی روش تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA) با توزیع پرسشنامه میان ۱۴ نفر از خبرگان حوزه صنعت و دانشگاه، داده‌ها در چهار ناحیه (ربع) تحلیل شدند. بر اساس این تحلیل، مؤلفه‌هایی که در ناحیه «توجه حیاتی» (ربع اول) قرار گرفتند، دارای اهمیت بالا و عملکرد ضعیف بودند؛ لذا نیازمند توجه و بهبود فوری تشخیص داده شدند. این مؤلفه‌ها نشان‌دهنده نقاط ضعف بحرانی سازمان بوده و به عنوان اولویت اصلی برای بهبود انتخاب شدند.

۱. تحلیل نتایج ناحیه‌های مختلف:

- ربع اول (توجه حیاتی):
مؤلفه‌هایی که در این ناحیه قرار داشتند شامل عملکرد استراتژیک، عملکرد محصول و عملکرد مالی بودند. این مؤلفه‌ها به دلیل اهمیت بالا و ضعف عملکردی، در اولویت اصلی برای تحلیل و بهبود قرار گرفتند.
- ربع دوم (کار خوب را ادامه دهید):
این ناحیه نشان‌دهنده قوت‌های فعلی سازمان است. عملکرد مالی و استراتژیک در برخی بازارها در این ناحیه قرار داشتند که تأییدکننده ضرورت تقویت بیشتر آن‌ها است.
- ربع سوم و چهارم (اولویت پایین و اتلاف منابع):
مؤلفه‌هایی مانند پویایی بازار و دانش صادراتی به دلیل اهمیت پایین‌تر و یا عدم نیاز فوری به بهبود در این ناحیه‌ها قرار گرفتند و از تحلیل بیشتر در روش AHP فازی حذف شدند.

۲. دلایل انتخاب سه مؤلفه برای ورود به روش AHP فازی:

- عملکرد محصول:

این مؤلفه در بازارهای مختلف (مانند عراق و سنگال) به عنوان نقطه ضعف شناخته شد و اهمیت آن در نوآوری محصولات و موفقیت آن‌ها در بازارهای جهانی تأیید گردید.

- عملکرد مالی:

به دلیل تأثیر مستقیم بر سودآوری، رشد فروش و ارزآوری، این مؤلفه در تمامی بازارها (مانند آذربایجان و عراق) دارای اهمیت بالایی بود.

- عملکرد استراتژیک:

بهبود رقابت‌پذیری جهانی، ارتقای موقعیت استراتژیک و افزایش سهم بازار، این مؤلفه را به یکی از اولویت‌های مهم تبدیل کرد.

۳. دلایل حذف دیگر مؤلفه‌ها:

- پویایی بازار:

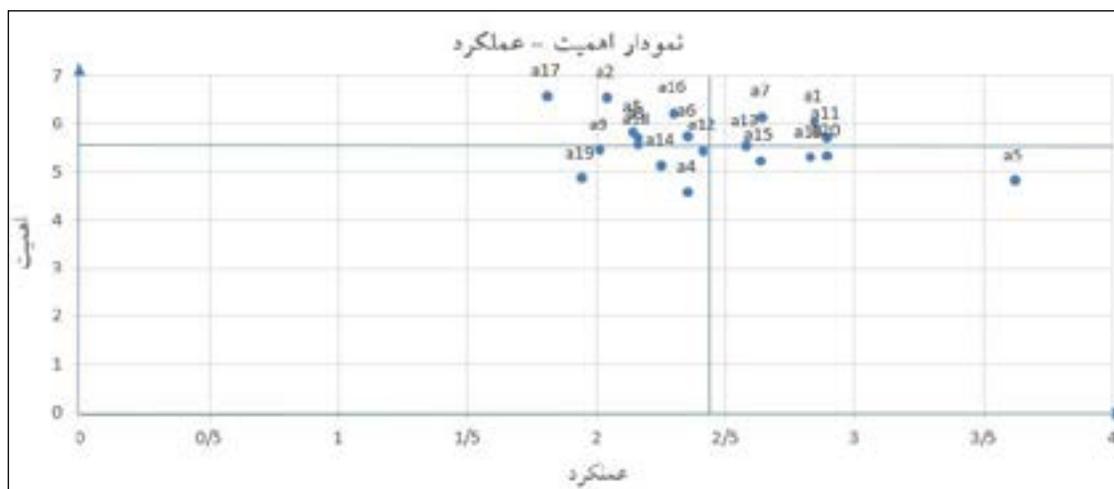
علی‌رغم اینکه این مؤلفه در تحلیل‌ها حضور داشت، به دلیل اهمیت پایین‌تر (قرار گرفتن در ربع سوم و چهارم) از تحلیل سلسله‌مراتبی فازی حذف شد.

- دانش صادراتی:

هرچند این مؤلفه در برخی بازارها به عنوان نقطه قوت شناسایی شد، ولی به دلیل تمرکز بیشتر بر بهبود ضعف‌های بحرانی و اهمیت نسبی پایین‌تر، در اولویت ورود به روش AHP قرار نگرفت.

جمع‌بندی:

سه مؤلفه عملکرد محصول، عملکرد مالی و عملکرد استراتژیک به عنوان مهم‌ترین شاخص‌ها با تأیید پل خبرگان و تحلیل ناحیه‌های روش IPA انتخاب شدند. این انتخاب بر اساس اهمیت بالا، تأثیر مستقیم بر اهداف صادراتی و ضرورت بهبود عملکرد سازمانی در این حوزه‌ها بوده است.



نمودار ۳- تحلیل داده‌های پیاده‌سازی شده بر مبنای «رتبه‌بندی - چهار ناحیه»

جدول ۴- وضعیت هر یک از عوامل احصاشده در تحلیل اهمیت - عملکرد

ناحیه	رتبه	owi	عملکرد ci	اهمیت bi	کد عامل	عوامل مؤثر بر صادرات بالفعل ایران خودرو
۲	۸	۱۶/۱۹	۸۴/۲	۰۲/۶	a1	عملکرد مالی بازار عراق
۱	۲	۴/۲۹	۰۳/۲	۵۳/۶	a2	عملکرد استراتژیک بازار عراق
۱	۶	۱۸/۲۰	۱۵/۲	۷/۵	a3	عملکرد محصول بازار عراق
۳	۱۹	۱۴/۱۰	۳۵/۲	۵۷/۴	a4	پویایی بازار عراق
۴	۲۰	۷/۵	۶۷/۳	۸/۴	a5	دانش صادراتی بازار عراق
۱	۷	۳۵/۱۹	۳۵/۲	۷۳/۵	a6	عملکرد مالی بازار آذربایجان
۲	۴	۴۶/۲۱	۶۳/۲	۱۳/۶	a7	عملکرد استراتژیک بازار آذربایجان
۱	۵	۴۱/۲۱	۱۴/۲	۸۲/۵	a8	عملکرد محصول بازار آذربایجان
۳	۱۰	۸۱/۱۸	۰۷/۲	۴۶/۵	a9	پویایی بازار آذربایجان
۴	۱۷	۰۲/۱۳	۸۲/۲	۲۸/۵	a10	دانش صادراتی بازار آذربایجان
۲	۱۳	۱۶	۸۹/۲	۷/۵	a11	عملکرد مالی بازار سوریه
۳	۱۱	۵۱/۱۶	۴۷/۲	۴۴/۵	a12	عملکرد استراتژیک بازار سوریه
۴	۱۲	۳۱/۱۶	۵۷/۲	۵۳/۵	a13	عملکرد محصول بازار سوریه
۳	۱۴	۷۲/۱۴	۲۵/۲	۱۲/۵	a14	پویایی بازار سوریه
۴	۱۶	۵۲/۱۳	۶۳/۲	۲۲/۵	a15	دانش صادراتی بازار سوریه
۱	۳	۳۷/۲۴	۲۹/۲	۲۱/۶	a16	عملکرد مالی بازار سنگال
۱	۱	۲۷/۳۱	۸/۱	۵۷/۶	a17	عملکرد استراتژیک بازار سنگال

عوامل مؤثر بر صادرات بالفعل ایران خودرو	کد عامل	اهمیت bi	عملکرد ci	owi	رتبه	ناحیه
عملکرد محصول بازار سنگال	a18	۵۶/۵	۱۵/۲	۹۵/۱۸	۹	۳
پویایی بازار سنگال	a19	۸۶/۴	۹۴/۱	۱۸/۱۴	۱۵	۳
دانش صادراتی بازار سنگال	a20	۳۱/۵	۸۹/۲	۸۹/۱۲	۱۸	۴

۳-۵. پیاده‌سازی روش AHP

در این مرحله نیز با توجه به نتایج به دست آمده در روش IPA، دو شاخص پویایی بازار و دانش صادراتی از مولفه‌های حذف گردیده و بر مبنای سه زیر مولفه عملکرد استراتژیک، عملکرد مالی و عملکرد محصول پرسشنامه تحلیل سلسله مراتبی بین ۱۴ نفر از خبرگان صنعت و دانشگاه که با خبرگان دور قبل متفاوت بودند، توزیع گردید.

۱-۳-۵. محاسبه وزن و انتخاب ارجح‌ترین شاخص اصلی

باتوجه به امتیازدهی به مقایسه بین چهار شاخص، اصلی که عددی از ۱ تا ۹ اختیار میکند با توجه به خروجی روش AHP فازی ماتریس مقایسات زوجی معیارهای اصلی به شرح زیر به دست آمده است (نرخ ناسازگاری ۰.۰۳٪):

جدول ۵- مقایسه سه شاخص عملکرد استراتژیک، مالی و محصول از لحاظ وزن معیار

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	شاخص عملکرد استراتژیک	۰.۴۲۴
۲	شاخص عملکرد مالی	۰.۳۷۲
۳	شاخص عملکرد محصول	۰.۲۰۳

همان‌طور که از جدول (۵) مشخص است بر اساس اولویت بندی بازارهای بالقوه صادرای ایران خودرو، معیار عملکرد استراتژیک رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به معیار عملکرد مالی و معیار عملکرد محصول تعلق می‌گیرد.

۲-۳-۵. شاخص «عملکرد محصول»

نتیجه مقایسه گزینه‌ها با در نظر گرفتن شاخص فوق به قرار زیر است:

جدول ۶- مقایسه گزینه‌ها از نظر عملکرد محصول

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	روسیه	۰.۱۸۹
۲	هند	۰.۱۷۱
۳	عمان	۰.۱۶۸
۴	قزاقستان	۰.۱۵۱
۵	ونزوئلا	۰.۱۳۹
۶	ارمنستان	۰.۱۱۶
۷	نیجریه	۰.۰۶۸

همان‌طور که از جدول (۶) مشخص است بر اساس معیار عملکرد محصول، روسیه رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به هند، عمان، قزاقستان، ونزوئلا، ارمنستان و نیجریه تعلق می‌گیرد.

۳-۳-۵. شاخص «عملکرد استراتژیک»

نتیجه مقایسه گزینه‌ها با در نظر گرفتن شاخص فوق به قرار زیر است:

جدول ۷- مقایسه گزینه‌ها از نظر عملکرد استراتژیک

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	روسیه	۰٫۱۹۱
۲	هند	۰٫۱۷۶
۳	عمان	۰٫۱۶۷
۴	قزاقستان	۰٫۱۴۹
۵	ونزوئلا	۰٫۱۴
۶	ارمنستان	۰٫۱۱۴
۷	نیجریه	۰٫۰۶۳

همان‌طور که از جدول (۸) مشخص است بر اساس معیار عملکرد مالی، روسیه رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به هند، عمان، قزاقستان، ونزوئلا، ارمنستان و نیجریه تعلق می‌گیرد.

۵-۳-۵. نتیجه‌گیری نهایی برای انتخاب بهترین بازار صادراتی در مجموع و با در نظر گرفتن تمامی شاخص‌های اصلی و زیر شاخص‌ها، نتیجه نهایی تحلیل سلسله‌مراتبی در این پژوهش به قرار زیر است:

جدول ۹- مقایسه گزینه‌های برای انتخاب بهترین بازار

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	روسیه	۰٫۱۹۰
۲	هند	۰٫۱۷۵
۳	عمان	۰٫۱۶۶
۴	قزاقستان	۰٫۱۵۱
۵	ونزوئلا	۰٫۱۳۹
۶	ارمنستان	۰٫۱۱۴
۷	نیجریه	۰٫۰۶۴

همان‌طور که از جدول (۷) مشخص است بر اساس معیار عملکرد استراتژیک، روسیه رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به هند، عمان، قزاقستان، ونزوئلا، ارمنستان و نیجریه تعلق می‌گیرد. همان‌طور که از جدول (۷) مشخص است بر اساس معیار عملکرد مالی، روسیه رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به هند، عمان، قزاقستان، ونزوئلا، ارمنستان و نیجریه تعلق می‌گیرد.

۴-۳-۵. شاخص «عملکرد مالی»

نتیجه مقایسه گزینه‌ها با در نظر گرفتن شاخص فوق به قرار زیر است:

همان‌طور که از جدول (۹) مشخص است بر اساس اولویت بندی بازارهای بالقوه صادراتی ایران خودرو، روسیه رتبه یک را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به هند، عمان، قزاقستان، ونزوئلا، ارمنستان و نیجریه تعلق می‌گیرد. ضمناً، نرخ ناسازگاری کلی برابر ۰٫۰۲ می‌باشد که کمتر از ۰٫۱ بوده و لذا نتایج قابل اتکا می‌باشد.

۶. نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

هرچند در ابتدا باید توجه داشت که مشکل خودروسازان ایرانی برای حضور در کلیه بازارها، قیمت تمام شده بالای آن‌ها است. این موضوع امکان رقابت با دیگر خودروسازان در بسیاری از بازارهای جهانی را از آن‌ها سلب می‌کند

جدول ۸- مقایسه گزینه‌ها از نظر عملکرد مالی

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	روسیه	۰٫۱۹۲
۲	هند	۰٫۱۷۴
۳	عمان	۰٫۱۶۳
۴	قزاقستان	۰٫۱۵۴
۵	ونزوئلا	۰٫۱۴۱
۶	ارمنستان	۰٫۱۱۳
۷	نیجریه	۰٫۰۶۳

(تقی ملائی و صباغ، ۱۴۰۲). اما بررسی دقیق بازارهای صادراتی بالقوه و بالفعل ایران خودرو می‌تواند به بهبود وضعیت صادرات خودرو ایران کمک کند؛ پژوهش پژوهش حاضر با هدف بررسی و اولویت بندی بازارهای بالفعل و بالقوه صادراتی محصولات ایران خودرو با استفاده از روش تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA) و تحلیل سلسله مراتبی فازی (Fuzzy AHP) انجام شد. نتایج این پژوهش بینشی ارزشمند درباره چگونگی شناسایی و بهبود عملکرد صادراتی این شرکت ارائه داده و معیارهایی را که نقش حیاتی در موفقیت صادراتی ایران خودرو دارند، مشخص کرده است.

یافته‌های کلیدی پژوهش:

۱. تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA): این روش نشان داد که از میان مؤلفه‌های شناسایی شده، سه مؤلفه عملکرد مالی، عملکرد استراتژیک، و عملکرد محصول در ناحیه «توجه حیاتی» قرار دارند. این مؤلفه‌ها دارای اهمیت بالایی بوده اما عملکرد ضعیفی را نشان می‌دهند، که آن‌ها را به اولویت‌های بهبود فوری تبدیل می‌کند. در مقابل، مؤلفه‌هایی همچون پویایی بازار و دانش صادراتی به دلیل اهمیت پایین‌تر در نواحی اولویت پایین یا اتلاف منابع قرار گرفتند و از تحلیل سلسله مراتبی حذف شدند.
۲. تحلیل سلسله مراتبی فازی (Fuzzy AHP): نتایج تحلیل نشان داد که معیار عملکرد استراتژیک با وزن (۰،۴۲۴)، بالاترین اهمیت را در میان سه معیار اصلی دارد. معیارهای عملکرد مالی (۰،۳۷۲) و عملکرد محصول (۰،۲۰۳) نیز به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفتند. این اولویت بندی نشان‌دهنده تمرکز بر استراتژی‌های رقابتی، سودآوری و نوآوری محصولات برای ارتقای جایگاه صادراتی ایران خودرو است.
۳. رتبه بندی بازارهای بالقوه: با استفاده از Fuzzy AHP، بازارهای بالقوه ایران خودرو بر اساس سه معیار اصلی رتبه بندی شدند. نتایج نهایی نشان داد که روسیه با

وزن (۰،۱۹۰)، هند (۰،۱۷۵)، و عمان (۰،۱۶۶) سه بازار اولویت دار برای توسعه صادرات هستند. این انتخاب بر اساس پتانسیل بالای این بازارها برای پذیرش محصولات ایران خودرو و امکان پذیری استراتژی‌های پیشنهادی بوده است.

تحلیل یافته‌ها:

این پژوهش بر اهمیت مدیریت دانش صادراتی و بازاریابی فعال برای بهبود عملکرد صادراتی تأکید دارد. یافته‌ها نشان می‌دهند که:

- عملکرد مالی: بهبود سودآوری و رشد فروش به عنوان محرک اصلی برای گسترش صادرات عمل می‌کند.
- عملکرد استراتژیک: رقابت پذیری جهانی و موقعیت یابی مناسب در بازارهای هدف برای توسعه صادرات ضروری است.
- عملکرد محصول: نوآوری در محصولات صادراتی و بهبود کیفیت آن‌ها، نه تنها سهم بازار را افزایش می‌دهد، بلکه تصویر برند ایران خودرو را در بازارهای جهانی ارتقا می‌دهد.

پیشنهادات:

برای ارتقای عملکرد صادراتی ایران خودرو و دستیابی به موفقیت در بازارهای بین‌المللی، لازم است اقدامات متنوعی در ابعاد مختلف صورت گیرد. این پیشنهادات بر مبنای یافته‌های پژوهش و تحلیل‌های انجام شده با تأکید بر روش‌های تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA) و تحلیل سلسله مراتبی فازی (Fuzzy AHP) ارائه می‌شوند.

توسعه تحقیقات بازار با رویکردی دقیق و هدفمند

یکی از اولویت‌های اصلی ایران خودرو باید اجرای تحقیقات بازار مستمر و عمیق باشد. برای تحقق این هدف، پیشنهاد می‌شود:

- تیم‌های تحقیقاتی داخلی و خارجی تشکیل شوند تا اطلاعاتی جامع و به‌روز درباره نیازهای مشتریان، استانداردهای محصول، رقابت‌پذیری بازار، و روندهای فناوری در بازارهای هدف گردآوری کنند.
- استفاده از ابزارهای داده‌کاوی و تحلیل پیشرفته برای پیش‌بینی تغییرات بازار و روندهای ترجیح مشتریان به‌منظور طراحی استراتژی‌های صادراتی اثربخش.
- طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش بازار که اطلاعات کلیدی را به‌صورت لحظه‌ای در اختیار مدیران و کارشناسان قرار دهد.

تمرکز بر تقویت بازاریابی صادراتی

- بازارگرایی صادراتی یکی از عناصر کلیدی موفقیت در بازارهای بین‌المللی است. برای توسعه این رویکرد:
- باید تمامی واحدهای سازمان، از جمله واحدهای تحقیق و توسعه، بازاریابی، و تولید، به‌طور هماهنگ برای شناسایی و تأمین نیازهای بازارهای هدف عمل کنند.
- ارتباط نزدیک‌تری با نمایندگان محلی و شبکه‌های توزیع در بازارهای هدف برقرار شود تا درک بهتری از نیازها و انتظارات مشتریان حاصل شود.
- فرهنگ پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی، از جمله تغییر در استانداردها و ترجیحات مشتریان، در تمامی سطوح سازمان تقویت شود.

توسعه نوآوری فعال در محصولات صادراتی

- یکی از عوامل کلیدی برای افزایش رقابت‌پذیری ایران‌خودرو در بازارهای هدف، توسعه نوآوری در محصولات صادراتی است. پیشنهاد می‌شود:
- تیم‌های تحقیق و توسعه بر طراحی محصولاتی با ویژگی‌های متمایز و متناسب با نیازهای خاص هر بازار هدف متمرکز شوند.

- ارتقای فرایندهای تولید برای کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت محصولات.
- بهره‌گیری از فناوری‌های نوظهور برای طراحی محصولاتی که از نظر عملکرد، مصرف سوخت، و دوست‌دار محیط‌زیست بودن، مطابق با استانداردهای بین‌المللی باشند.
- همکاری با شرکت‌های خارجی و دانشگاه‌های معتبر به‌منظور انتقال فناوری و دانش نوآوری.

تقویت زیرساخت‌های صادراتی

بهبود زیرساخت‌های صادراتی می‌تواند فرایندهای صادرات را تسهیل کند و اثربخشی آن‌ها را افزایش دهد. برای این منظور:

- ایجاد یا ارتقای شبکه‌های توزیع محلی در بازارهای هدف با همکاری شرکای تجاری محلی.
- توسعه سیستم‌های حمل‌ونقل و لجستیک کارآمد که امکان تحویل به‌موقع و کم‌هزینه محصولات را فراهم سازد.
- سرمایه‌گذاری در ارتقای سیستم‌های مدیریت زنجیره تأمین برای بهینه‌سازی جریان مواد اولیه و محصولات.

توسعه و تسهیم دانش صادراتی در سازمان

برای ایجاد قابلیت‌های پایدار در صادرات، تقویت دانش صادراتی در تمامی سطوح سازمان ضروری است. این امر می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی برای کارکنان، به‌ویژه تیم‌های بازاریابی و فروش، به‌منظور افزایش آگاهی آن‌ها از بازارهای هدف، الزامات قانونی، و نیازهای مشتریان.
- پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش که اطلاعات مربوط به بازارهای بین‌المللی را ذخیره کرده و در اختیار کارکنان قرار دهد.

- تشویق به اشتراک‌گذاری دانش میان واحدهای مختلف سازمان برای تسریع فرایندهای تصمیم‌گیری و افزایش توان رقابت‌پذیری.

ایجاد و تقویت شراکت‌های راهبردی

شراکت‌های راهبردی می‌توانند زمینه‌ساز نفوذ بهتر به بازارهای جدید و توسعه سهم بازارهای موجود باشند. پیشنهاد می‌شود:

- همکاری با نمایندگان محلی و بازیگران اصلی بازارهای هدف به منظور بهره‌برداری از شبکه‌های توزیع و دانش محلی.
- تشکیل ائتلاف با تولیدکنندگان و تأمین‌کنندگان بین‌المللی به منظور کاهش هزینه‌ها و ارتقای کیفیت محصولات.
- برگزاری نمایشگاه‌ها و حضور فعال در رویدادهای بین‌المللی برای تقویت شبکه‌سازی و برندینگ.

رصد و مدیریت پویایی بازار

در محیط‌های متلاطم و پویا، ایران خودرو باید توانایی رصد تغییرات سریع را داشته باشد. برای این منظور:

- پایش مستمر تغییرات در ترکیب محصولات، ترجیحات مشتریان، استانداردها، و فناوری‌های جدید در بازارهای هدف.
- انعطاف‌پذیری در طراحی و تولید محصولاتی که بتوانند سریعاً با تغییرات بازار تطبیق پیدا کنند.
- استفاده از مدل‌های پیش‌بینی برای تحلیل تأثیر تغییرات بازار بر استراتژی‌های صادراتی.

ایجاد سیستم‌های سنجش عملکرد صادراتی

برای اطمینان از اثربخشی استراتژی‌ها، لازم است سیستم‌های سنجش و پایش عملکرد صادراتی طراحی شود. این سیستم‌ها باید شامل:

- شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای ارزیابی سودآوری، رشد فروش، و سهم بازار در هر کشور هدف.
- تحلیل بازخورد مشتریان در بازارهای هدف به منظور شناسایی نقاط ضعف و قوت.
- تطبیق استراتژی‌های صادراتی بر اساس نتایج تحلیل‌ها و بازخوردها.

پژوهش حاضر نشان داد که ترکیب روش‌های IPA و Fuzzy AHP ابزاری کارآمد برای شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای تأثیرگذار بر عملکرد صادراتی است. این ترکیب نه تنها امکان تصمیم‌گیری بهتر در شرایط پیچیده را فراهم می‌آورد، بلکه با کاهش عدم قطعیت‌ها، زمینه را برای بهبود عملکرد صادراتی ایران خودرو فراهم می‌سازد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مدیران و سیاست‌گذاران صنعتی این رویکرد را به عنوان یک ابزار راهبردی برای تصمیم‌گیری‌های آتی مورد استفاده قرار دهند.

پیشنهادات عملیاتی به ایران خودرو

- ارتقای کیفیت محصولات منطبق بر استانداردهای منطقه اوراسیا با اولویت‌بندی مناسب‌ترین خودروهای موجود (مانند تارا)
- ایجاد شبکه خدمات پس از فروش پیش‌دستانه در بازارهای بالقوه (خصوصاً روسیه) پیش از ورود محصولات
- برنامه‌ریزی برای رقابت‌پذیری قیمت از طریق کاهش هزینه‌های تولید با همکاری تأمین‌کنندگان داخلی

پیشنهادات سیاستی:

در این مطالعه مشخص شد که بازار روسیه اولویت اول بازارهای بالقوه ایران خودرو است. از طرفی در دهه هشتاد، ایران خودرو بیش از ده هزار خودرو (عمدتاً محصول سمند) را طی سه سال به بازار روسیه صادر کرده و پیشینه و برند

مطالعه: صادرات محصولات شرکت ایران خودرو به ونزوئلا. ارائه شده در کنفرانس تفکر سیستمی در عمل، مشهد.

خاتمی فیروزآبادی، ع.، و خداوردی، ر. (۱۳۹۱). انتخاب تأمین‌کنندگان قطعات در صنعت خودروسازی با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP). *مدیریت توسعه و تحول*، ۳۹(۳)، ۴۵-۵۲.

طهماسبی، س.، تقی‌ملائی، م.، شجاعت، ا.، و مرتضوی، س. ا. (۱۴۰۴). ارزیابی سیاست‌های صنعتی دولت در خصوص تمرکززدایی در ایران خودرو. *سیاستگذاری عمومی*، ۱۱(۱)، ۱۳۴-۱۵۲. <https://doi.org/10.22059/101196.jppolicy>

قاضی‌زاده، م.، بیگی‌نیا، ع.، و عباسی اسفنجانی، ح. (۱۳۸۹). بررسی و تعیین عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌های صادراتی استان گلستان در کشورهای آسیای میانه طی سال‌های ۱۳۷۸ تا ۱۳۸۳. *دانشور رفتار*، ۴۱(۱۷)، ۳۶۹-۳۸۰.

گزارش آخرین وضعیت صادرات و تبیین اهداف، برنامه‌های کلان صادرات گروه صنعتی ایران خودرو. (۱۴۰۰).

Achrol, R. S., & Stern, L. W. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 25*(1), 36-50. <https://doi.org/10.1177/002224378802500104>

Chu, R. K. S., & Choi, T. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: A comparison of business and leisure travellers. *Tourism Management*, 21*(4), 363-377. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00070-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00070-9)

Cui, A., Griffith, D., & Cavusgil, S. (2005). The influence of competitive intensity and market dynamism on knowledge management capabilities of multinational corporation subsidiaries. *Journal of International Marketing*, 13*(3), 32-53. <https://doi.org/10.1509/jimk.13.3.32>

Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. (1996). Differences in the export profiles among users of export marketing research: Evidence from two European countries. In S. Urban (Ed.), *Europe's challenges: Economic efficiency and social solidarity* (pp. 395-418). Gabler Verlag.

Ergün, H. S., & Kuşcu, Z. K. (2013). Innovation orientation, market orientation and e-loyalty: Evidence from Turkish e-commerce customers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99*, 509-516. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.520>

بسیار خوبی در بازار روسیه دارد. در حال حاضر هم به نظر می‌رسد با توجه به تحریم روسیه و خروج خودروسازان اروپایی، خودروی تارا به‌عنوان یک محصول جدید از یک فرصت تاریخی برای حضور در این بازار برخوردار است. همچنین باید توجه داشت که ایجاد خط تولید در بازار هدف امکان فروش بیشتر محصولات را فراهم می‌کند؛ بنابراین اگر حضور در بازار روسیه به صورت بلندمدت تعریف شود، سرمایه‌گذاری در این کشور توجیه‌پذیر است. با این اوصاف به نظر می‌رسد اگر ایران خودرو بخواهد برای ایجاد سایت تولیدی جدید اقدام کند، روسیه بهترین گزینه است.

با توجه به موارد فوق موارد زیر به دولت پیشنهاد می‌شود:
۱. حضور هر شرکت تجاری در بازارهای صادراتی تابع توافقات سیاسی هم هست. بنابراین دولت برای تسهیل ورود ایران خودرو به بازار روسیه و تعامل با دستگاه‌های نظارتی روسیه (در مواردی مثل استانداردها) باید کنش موثر داشته باشد.

۲. با توجه به نیاز کشور به صادرات غیرنفتی (به خصوص فروش محصولات تکنولوژیک) و فرصت‌های موجود در بازار روسیه، دولت باید به تأمین مالی تاسیس سایت تولیدی در روسیه کمک کند

دسترسی به داده‌ها

داده‌های استفاده شده یا تولید شده در متن مقاله ارائه شده است.

تضاد منافع نویسندگان

نویسندگان این مقاله اعلام می‌دارند که هیچ گونه تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

منابع

تقی‌ملائی، م.، و صباغ، ح. (۱۴۰۲). بررسی روابط اقتصادی و سیاسی ایران و ونزوئلا با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم‌ها بازه ۱۳۸۴ الی ۱۴۰۱ - مورد

- exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, *33*(1), 28-48. <https://doi.org/10.1177/0266242614550190>
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, *68*(1), 90-108. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.90.24028>
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *39*(2), 252-269. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0195-4>
- Ozkaya, H. E., Droge, C., Hult, G. T. M., Calantone, R. J., & Ozkaya, E. (2015). Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing*, *32*(3), 309-318. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2014.10.004>
- Paulin, D., & Suneson, K. (2011). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers-three blurry terms in KM. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 2, 752-760.*
- Report on the latest status of exports and clarification of objectives, comprehensive export plans of Iran Khodro Industrial Group. (2021). [In Persian]
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is 'market oriented'? *Harvard Business Review*, *66*(6), 119-125.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S., & Yim, F. H. K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *24*(4), 555-577. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.11.002>
- Taghi Malaei, M., & Sabbagh, H. (2023). Investigating the economic and political relations between Iran and Venezuela using a system dynamics approach from 2005 to 2022: A case study of Iran Khodro Company's product exports to Venezuela. Paper presented at the System Thinking in Practice Conference, Mashhad, Iran. [In Persian]
- Tahmasbi, S., Taghi Malaei, M., Shojaat, E., & Mortazavi, S. A. (2025). Evaluation of government industrial policies regarding decentralization in Iran Khodro. *Public Policy*, *11*(1), 134-152. <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2025.101196> [In Persian]
- Ghazizadeh, M., Bigi Nia, A. R., & Abbasi Esfanjani, H. (2010). Examining and determining factors affecting the success of export companies in Golestan Province in the Middle Eastern countries during 1378 to 1383. *Daneshvar-e Raftar*, *41*(17), 369-380. [In Persian]
- Haahti, A., Madupu, V., Yavas, U., & Babakus, E. (2005). Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. *Journal of World Business*, *40*(2), 124-138. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.02.003>
- Hoang, B. P. (1998). A causal study of relationships between firm characteristics, international marketing strategies, and export performance. *Management International Review*, *38*(1), 73-93.
- Ibeh, K. I. N. (2003). Toward a contingency framework of export entrepreneurship: Conceptualisations and empirical evidence. *Small Business Economics*, *20*(1), 49-68. <https://doi.org/10.1023/A:1020244404241>
- Ibrahimpour Azbari, M., Akbari, M., & Houshmand Chayjani, M. (2017). Investigating the impact of export market orientation and export knowledge on export performance with moderating market dynamism (Case study: Automotive industry). *Business Strategies*, *28*(0), 1-20. [In Persian]
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(4), 493-511. <https://doi.org/10.1177/0092070300284003>
- Khatami Firouzabadi, A., & Khodavardi, R. (2012). Supplier selection in the automotive industry using the analytic hierarchy process (AHP) method. *Management of Development and Evolution*, *9*(3), 45-52. [In Persian]
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, *55*(1), 51-67. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00133-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00133-8)
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, *35*, 94-110. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.003>
- Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation,

- Vyas, R., & Souchon, A. (2003). Symbolic use of export information: A multidisciplinary approach to conceptual development and key consequences. *International Marketing Review*, *20*(1), 67-94. <https://doi.org/10.1108/02651330310462275>
- Wang, G., & Miao, C. F. (2015). Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance. *Journal of Business Research*, *68*(11), 2374-2382. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.03.041>