

# **Performance evaluation model in the development of international Joint Venture of the Islamic Republic of Iran with the strategy of market orientation factors**

**Gholamreza Atiyehkar**

PhD Student, Department of Business Management Faculty of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (rezaatiyehkar@gmail.com)

**Abdollah Naami**

Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (naami122@yahoo.com)

**Asghar Moshabbaki**

Professor, Department of Management Faculty of Management and Economics Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. (moshabak@modares.ac.ir)

## **Abstract:**

International joint venture is one of the important ways for countries to pursue an export development strategy. The export development strategy is based on the premise that third world countries must increase their export earnings in order to gain capital. In this study, the performance of joint ventures in the international field with an approach to market orientation has been evaluated, which is one of the important indicators in the success of the export development model. In this study, we evaluated the performance of joint ventures in the international arena with a market orientation approach. The present research is applied in terms of purpose, descriptive-survey in terms of method and cross-sectional in terms of time. The statistical population of the study was the experts and senior managers of Iran Khodro and Saipa car companies who had a history of more than 5 years of activity

in international joint ventures. Data were collected using a questionnaire and a semi-structured interview. Data were analyzed using SPSS software version 11 and network analysis process ANP and fuzzy TOPSIS. Calculation of relative weight of customer-centric indicators showed; The components of success rate in setting goals to achieve customer satisfaction, success rate in customer commitment and success rate in creating value for the customer were the most important and effective, respectively. Calculation of relative weight of axial competing indices showed; The components of performance in competitors' information sharing in the market, quality of after-sales service, top managers' attention to competitors' strategies were the most important and effective, respectively, and the calculation of the relative weight of inter-task coordination indicators showed; The components of the degree of relevance of all tasks to customer values, the degree of performance of task integration in the company's strategies and strategies, the degree of success in strengthening the culture of supporting market orientation were the most important and effective, respectively.

**Keywords:** Export Promotion Strategy, Islamic Republic of Iran, Performance appraisal, International joint venture, Market orientation

# الگوی ارزیابی عملکرد در توسعه سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی جمهوری اسلامی ایران با راهبرد فاکتورهای بازارگرایی

غلامرضا آتیه کار

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران  
rezaatiyekar@gmail.com

عبدالله نعیمی

نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران  
naami122@yahoo.com

اصغر مشبکی

استاد دانشگاه تربیت مدرس، گروه مدیریت بازرگانی، تهران، ایران  
moshabak@modares.ac.ir

## چکیده

سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی از روش‌های مهم کشورها در پیگیری راهبرد توسعه صادرات می‌باشد. راهبرد توسعه صادرات بر این مبنا استوار است که کشورهای جهان سوم برای دستیابی به سرمایه، می‌بایست میزان درآمدهای صادراتی خود را افزایش دهند. در این پژوهش به ارزیابی عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک در حوزه بین‌المللی با رویکردی بر بازارگرایی پرداخته شده است که یکی از شاخص‌های مهم در موفقیت الگوی توسعه صادرات می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف- کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق، کارشناسان و مدیران ارشد شرکت‌های خودروسازی ایران خودرو و سایپا بودند که سابقه‌ی بیش از ۵ سال فعالیت در سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی را داشتند. داده‌ها با کمک پرسشنامه و مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شده و با کمک نرم افزار SPSS و فرآیند تحلیل شبکه‌ای ANP و تاپسیس فازی تجزیه و تحلیل شدند. محاسبه وزن نسبی شاخص‌های مشتری محور نشان داد؛ مؤلفه‌های میزان موفقیت در تعیین هدف‌ها جهت دستیابی به رضایت مشتریان، میزان موفقیت در تعهد به مشتری و میزان موفقیت در خلق ارزش برای مشتری دارای بیشترین اهمیت و تأثیر بودند.

محاسبه وزن نسبی شاخص‌های رقیب‌محوری نشان داد؛ مؤلفه‌های میزان عملکرد در به اشتراک‌گذاری اطلاعات رقیبان در بازار، میزان کیفیت ارائه خدمات پس از فروش، میزان توجه مدیران عالی به استراتژی‌های رقیب‌دارای بیشترین اهمیت و تأثیر بودند. محاسبه وزن نسبی شاخص‌های هماهنگی بین وظیفه‌ای نشان داد؛ مؤلفه‌های میزان مربوط بودن تمامی وظیفه‌ها به ارزش‌های مشتریان، میزان عملکرد یکپارچگی وظیفه‌ای در استراتژی و راهبردهای شرکت، میزان موفقیت در تقویت فرهنگ حمایت از بازارگرایی دارای بیشترین اهمیت و تأثیر بودند.

**کلید واژه ها:** راهبرد توسعه صادرات، جمهوری اسلامی ایران، ارزیابی عملکرد، سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی، بازارگرایی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۷ تاریخ بازبینی: ۱۴۰۰/۱۲/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۱

## ۱. مقدمه

یکی از مهمترین ابزارهای دستیابی کشورها به رشد و توسعه اقتصادی، ارتقاء سطح همکاری های اقتصادی بین المللی و به خصوص توسعه صادرات محور است. در این زمینه علاوه بر نقش هدایت کننده دولت، شرکت های خصوصی نیز نقش مهمی ایفا می کنند. محدود نبودن این شرکت ها به قید و بندهای روابط سیاسی در کنار برخورداری از توان سرمایه گذاری، مزیت نسبی برای آنها ایجاد می کند تا حضور فعال تری در بازارهای بین المللی داشته باشند. یکی از روش های مهمی که شرکت ها برای توسعه صادرات و گسترش بازار خود از آن بهره می گیرند، سرمایه گذاری مشترک است. حتی بعضاً دولت ها نیز در پروژه های زیرساختی ملی از روش سرمایه گذاری مشترک با سایر کشورها استفاده می کنند تا از توان مالی، فنی و تجربه آنها در پیشبرد این پروژه ها استفاده کنند. با جذب سرمایه گذاری های مشترک است که، سازمان ها و شرکت ها می توانند اقدام به خرید تکنولوژی های جدید و بکارگیری افراد متخصص و کارآمد نموده و در جهت عرضه محصولی بهتر به مشتری گام بردارند. لذا عملکرد سرمایه گذاری مشترک، هم اعتبار شرکت در نظر مشتریان و هم سرمایه گذاری های آتی شرکا می باشد. لذا ارزیابی آن و عوامل مؤثر بر آن بسیار مهم و ضروری می باشد. بازارگرایی یکی از مؤلفه هایی است که می تواند نه تنها بر

عملکرد سازمان ها ، بلکه بر تولید محصول به روزتر و منطبق با نیازهای مشتریان و بازار تأثیر گذار باشد. بازاریابی برای همه کسب و کارها ، عاملی مهم و حیاتی می باشد که توجه به آن می تواند به عملکرد بهتر سازمان کمک کند. ما در این پژوهش به ارزیابی عملکرد سرمایه گذاری مشترک در حوزه بین المللی با رویکردی بر بازاریابی می پردازیم.

## ۲. ادبیات تحقیق

### ۲-۱. ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد از عوامل مهم موفقیت یک شرکت در عرصه داخلی و بین المللی می باشد که در نهایت می تواند منجر به افزایش قابل توجه در نرخ وفاداری مشتریان و توسعه صادرات شود. بر همین اساس است که ارزیابی عملکرد توجه گسترده ای را در بازاریابی به خود جلب کرده و موضوعی حیاتی در بسیاری از سازمان ها است. چنین اهمیتی ناشی از این فرض است که افزایش مسئولیت بازاریابی سبب تقویت عملکرد سازمانی و افزایش اعتبار بازاریابی، به ویژه در رکودهای چرخه اقتصادی، می شود. با توجه به اینکه بقای شرکت ها و سازمانها به توانایی شان برای ایجاد ارزش بستگی دارد و ارزش به واسطه مشتریان تعریف میشود (حاجی حیدری و همکاران، ۱۳۹۳) ، ارزیابی عملکرد بازاریابی وظیفه مهمی به شمار می رود. با تکه تکه شدن بازار به سبب تنوع ، افزایش پیچیدگی مصرف کننده و کاهش سطوح نرخ بازگشت سرمایه گذاری، ارزیابی بازاریابی ضروری به نظر میرسد (داگاما، ۲۰۱۱). امروزه ارزیابی عملکرد بازاریابی، یک اولویت برای مدیران بخش بازاریابی در اکثر شرکت ها و سازمانها است (کلارک و دیگران، ۲۰۰۶). به عبارت دیگر، پاسخگویی به فشارهای رقابتی هم در بازارهای داخلی و هم در بازارهای بین المللی و تنگناهای مالی سازمانها اندازه گیری و سنجش عملکرد بازاریابی را به یکی از اولویتهای اصلی تحقیقاتی تبدیل کرده است (شلت و سیسودیا، ۲۰۰۲).

ارائه مدل های مؤثر برای ارزیابی عملکرد در صنایع مختلف که مشتریان آن را شهروندان و سازمان ها تشکیل می دهد بسیار حائز اهمیت می باشد در این زمینه، مطالعات نشان داده اند مدل های ارزیابی عملکرد مبتنی بر واقعیت های یک صنعت

1 Da Gama

2 Clark et al

3 Sheth & Sisodia

و برآمده از مقتضیات و نیازهای مشتریان داخلی (کارکنان) و خارجی، به خوبی قادر به توسعه وفاداری مشتریان می‌باشد (تمبا و همکاران، ۲۰۱۹).

## ۲-۲. سرمایه‌گذاری مشترک

موجودیت جدیدی که بین دو یا چند شریک شکل می‌گیرد تا در کنار هم فعالیت اقتصادی را تقبل نماید و شرکا توافق می‌کنند که این موجودیت جدید با رعایت سهام مشخص توسط طرفین ایجاد شود و سپس در درآمد، هزینه‌ها و اداره شرکت سهیم باشند (پالیدورو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). سرمایه‌گذاری مشترک، محدود به شرکت‌ها نبوده و در بسیاری از موارد در پروژه‌های کلان زیرساختی و یا سرمایه‌گذاری، بین کشورها انجام می‌شود. در جمهوری اسلامی ایران، سرمایه‌گذاری مشترک در حوزه انرژی و خودروسازی سابقه بسیار زیادی دارد. سرمایه‌گذاری مشترک یا قرارداد سرمایه‌گذاری مشترک یک مفهوم و اصطلاح دقیق حقوقی نیست و تقریباً در هیچ یک از نظام‌های حقوقی تعریف نشده است؛ با این حال، از پرکاربردترین اصطلاحات در حقوق بین‌الملل است که امروزه تقریباً در تمام زبان‌های دنیا وارد شده و با معانی متنوع و مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. (پارک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). سرمایه‌گذاری مشترک، اصطلاحاً به معنی تجارت جمعی یا به معاملات گروهی مدت دار اطلاق می‌شود. در مشارکت‌های تجاری مذکور، که گاه در قالب ایجاد شخص حقوقی و یا قرارداد مشارکت ظاهر می‌شود، موضوع عملیات مشارکت از اهمیت خاصی برخوردار است» (همبریک و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). سرمایه‌گذاری مشترک می‌تواند صرفاً برای یک پروژه خاص و یا یک رابطه تجاری طولانی مدت باشد (مکینو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷).

یکی از دلایلی که باعث می‌شود تا دولت‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌ها به سمت سرمایه‌گذاری مشترک حرکت کنند، مزایای این راهبرد است. یکی از مهمترین مزایایی که دولت‌ها از سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی انتظار دارند، تأمین مالی، توان فنی و انتقال تکنولوژی روزآمد به کشور است. برای سازمان‌ها و شرکت‌ها این مزایا شامل، تجمیع واحدهای مکمل و ادغام واحدهای موازی در امر تحقیق و توسعه

- 
- 1 Themba et al.
  - 2 Polidoro et al.
  - 3 Park et al.
  - 4 Hambrick et al.
  - 5 Makino et al.

یا فناوری، تجاری کردن اقتصادی یک فناوری یا ایده تجاری، ایجاد یا کسب تخصص‌های بازاریابی یا توزیع، به‌اشتراک گذاشتن دانشمندان یا افراد حرفه‌ای با تخصص‌های منحصر بفرد، حمایت‌های مالی یا تسهیم ریسک‌های اقتصادی، شتاب دادن به رشد درآمدها، توانایی برای افزایش حاشیه سود، توسعه و نفوذ به بازارهای محلی جدید، تولید محصول جدید، عدم ایجاد تعهد نامحدود (به دلیل طول عمر ۵ تا ۷ سال سرمایه‌گذاری مشترک)، ایجاد فرصت‌های نوین در زمینه ظرفیت‌ها و تخصص‌های جدید (گانگ و همکاران؛ ۲۰۰۷) می‌شود.

### ۲-۳. بازارگرایی

بازارگرایی را به عنوان توانایی یک شرکت برای یادگیری درباره‌ی مشتریان، رقبا و عوامل محیطی بصورت مستمر و در درون بازارهای موجود و بالقوه تعریف نموده‌اند (پانیگیراکس و تئودوریدیس؛ ۲۰۰۷). بازارگرایی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و رفتارهایی است که مبنایی برای تصمیم‌سازی‌های شرکت‌ها بوده و جزئی از فرهنگ سازمانی شرکت‌هاست و تأثیر مستقیمی بر عملکرد شرکت‌ها دارد (سولیانتو و رهاب؛ ۲۰۱۲). برخی از مطالعات و بررسی‌های انجام شده روی شرکت‌ها یا واحدهای کاری موجود در مجموعه‌ای از صنایع نشان می‌دهند که بازارگرایی، اثر مثبت قابل توجهی بر ابعاد مختلف عملکردی از جمله بازدهی دارایی‌ها، رشد فروش و موفقیت محصول جدید دارد (اشرفی و زارع؛ ۲۰۱۸).

بازارگرایی به عنوان یک رویکرد استراتژیک تلقی می‌شود که می‌تواند سبب بهبود عملکرد سازمانی شود. بازارگرایی نه تنها برای خارج سازمان، بلکه در داخل سازمان و نه تنها در بازارهای داخلی یک کشور، بلکه در بازارهای بین‌المللی هم مورد توجه است (لینگز؛ ۲۰۰۴). بازارگرایی برای کمک به انگیزش نوآوری در زمینه‌ی محصول جدید، پر کردن شکاف خدمات و باعث بهبود اجرای استراتژی می‌شود. درجه‌ی بازارگرایی، درک کارمندان از مزایای کاربرد اطلاعات مشتری را بالا می‌برد (تیلور و همکاران؛ ۲۰۰۸). سین و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) معتقدند که بازارگرایی به عنوان

- 
- 1 Gong et al.
  - 2 Panigyraakis & Theodorid
  - 3 Suliyanto & Rahab
  - 4 Ashrafi & Zare Ravasan
  - 5 Lings
  - 6 Taylor et al.
  - 7 Sin et al.



محركی جهت خلق ارزش برتر برای مشتریان و کسب یک مزیت رقابتی پایدار، محصول فرهنگ سازمانی است که در جهت ترویج و کسب درجه‌ی بالایی از بازارگرایی می‌کوشد و در عین حال، تولید کننده‌ی یک عملکرد برتر نیز می‌باشد. بازارگرایی از طریق دستیابی به عملکرد بالا برای شرکت‌ها باعث ایجاد فرصت‌های مناسبی برای رفع نیازهای مشتریان در مقابل رقبا می‌باشد (مایکلیز؛ ۲۰۱۲). کوهلی و جاوورسکی<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) مفهوم بازارگرایی را از بعد رفتاری تعریف می‌کنند. آنان به جای تمرکز بر مشتری، عنصر اصلی محیط‌گرایی را تمرکز بر اطلاعات بازار یا هوشمندی بازار معرفی می‌کنند. بازارگرایی از دیدگاه آنان به عنوان تولید اطلاعات در سطح سازمان، انتشار اطلاعات در بین بخش‌های مختلف سازمان و پاسخگویی به آن در گستره سازمانی تعریف می‌شود. پاسخگویی، میزان سازگاری یا هماهنگی سیاست‌های بازاریابی شرکت را با اطلاعات بازار نشان می‌دهد (آوواد و آگتی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). در بررسی ابعاد بازارگرایی، سان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) به میزان دستیابی شرکت به سهم بازار، فروش و جایگاه رقابتی کلی به عنوان مؤلفه‌های عملکرد مالی شرکت اشاره می‌کنند.

**ابعاد بازارگرایی:** نارور و اسلاتر<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) سه جزء رفتاری مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی بین‌وظیفه‌ای را به عنوان ابعاد مدل بازارگرایی معرفی کردند. به اعتقاد کوهلی و جاوورسکی<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) «بازارگرایی ایجاد هوشمندی در سراسر سازمان در ارتباط با نیازهای فعلی و آتی مشتری، نشر هوشمندی در بین بخش‌های سازمان و پاسخ‌گویی سراسری به آن هوشمندی است. بازارگرایی نه تنها در بازارهای داخلی یک کشور و بلکه در بازارهای بین‌المللی و جهانی هم مورد توجه است (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸). اولین مطالعه‌ی تجربی در زمینه‌ی بازارگرایی مربوط به قبل از سال ۱۹۸۹ می‌باشد که توسط نارور و اسلاتر<sup>۶</sup> (۱۹۹۰) انجام گرفت. نارور و اسلاتر ابتدا در این مطالعه، گرایش بازار را مشتمل بر پنج عامل، "مشتری محوری"، "رقیب محوری"، "هماهنگی بین‌وظیفه‌ای"، "تأکید بر سود" و "افق بلند مدت" معرفی کردند، اما بعد از انجام مطالعه، در سال ۲۰۰۰ دو عامل «تأکید بر

- 
- 1 Micheels
  - 2 Kohli & Jaworski,
  - 3 Awwad & Agti,
  - 4 Sun et al
  - 5 Narver & Slater
  - 6 Kohli & Jaworski
  - 7 Narver & Slater

سود» و «افق بلند مدت» را به دلیل سطوح پایین آلفای کرومباخ حذف کردند و در مطالعات بعدی خود نیز به آن نپرداختند. همچنین بر اساس آخرین مطالعات انجام شده در شناسایی ابعاد بازاریابی، ابعاد اصلی بازاریابی عبارتند از: مشتری مداری، رقیب محوری و هماهنگی بین وظیفه ای (اودریه و همکاران ۲۰۱۹).  
در ذیل به شرح ابعاد بازاریابی ذکر شده توسط نارور و اسلاتر پرداخته شده است (ابعاد سه گانه).

**الف) مشتری محوری:** تأکید نارور و اسلاتر در مورد مشتری محوری یعنی درک کافی از خریداران هدف، به طوریکه مستمراً به خلق ارزش‌های برتر برای آنها پرداخته شود. این مفهوم به وسیله‌ی مؤلفه‌هایی مانند اهمیت رابطه با مشتریان، اهمیت ارزش مشتری، درک نیازهای مشتری، رضایت مشتری و اهمیت خدمات پس از فروش اندازه گیری می‌شود. مشتری محوری، یعنی اینکه نیاز مشتریان درک گردد و ارزشی بیشتر از آنچه می‌خواهند برایشان ایجاد شود و شرکت بطور مداوم و فعالانه به بررسی و شناسایی نیازهای مشتریان پرداخته و آن را برآورده سازد (شین، ۲۰۱۲). مشتری محوری با نوآوری مرتبط می‌باشد، ولی این در حالی است که انتظار می‌رود مشتری محوری مستقیماً با محصولات متمایز مرتبط نباشد. (بلوریان تهرانی، ۱۳۹۵).

**ب) رقیب محوری:** دیویس در سال ۲۰۰۰ بر اساس تعاریف نارورو اسلاتر، رقیب محوری را به عنوان شناسایی نقاط قوت و ضعف، توانایی‌ها و استراتژی‌های رقبای، به نحوی که بتوان در مقابل فعالیت‌های آنها واکنش نشان داد، تعریف کرده است (به نقل از بلوریان تهرانی، ۱۳۹۵). چوانگ و لین<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) نیز در دیدگاهی نسبتاً مشابه رقیب محوری را، اشاره به توانایی و درخواست برای شناسایی، تجزیه و پاسخگویی به اعمال رقبای دانسته‌اند. راسلا<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) معتقد است رقیب محوری به تلاش برای جمع‌آوری و انتشار اطلاعات در مورد رقبای یک شرکت بازار محور، اشاره می‌کند. نارور و اسلاتر معتقدند رقیب محوری برگرفته از موقعیت شرکت در ارتباط با رقبای کلیدی‌اش می‌باشد (هیولند و همکاران، ۲۰۰۷).

- 
- 1 Udriyaha et al
  - 2 Customer orientation
  - 3 Shin
  - 4 Competitor orientation
  - 5 Chuang & Lin
  - 6 Racela
  - 7 Haugland

ج) هماهنگی بین وظیفه‌ای! سومین بعد گرایش بازار از نظر نارور و اسلاتر، عبارت است از هماهنگی پرسنل و سایر منابع شرکت در جهت خلق ارزش برای مشتریان. هماهنگی بین وظیفه ای عبارت است از انتشار اطلاعات مربوط به مشتریان و رقبا بین همه‌ی افراد و بخش‌های سازمان، به منظور ایجاد بینش صحیح از نیازها و خواسته‌های مشتری و برنامه ریزی جهت فائق آمدن در رقابت (نارور و اسلاتر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). تیلور و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نیز با دیدی تقریباً مشابه به آنچه گفته شد، معتقدند که هماهنگی بین وظیفه‌ای اشاره دارد به تلاش برای هماهنگی کاربرد منابع شرکت با هدف خلق ارزش برای مشتری. (چوانگ و لین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

کسب دانش بازار، توزیع آن در بین واحدهای سازمانی و پاسخگویی براساس آن، موجب عملکرد بهتر سازمان خواهد شد (پهرسان<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰؛ یاداو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

### ۳. پیشینه و چارچوب نظری

#### ۳-۱. پیشینه تحقیق

مرکانت<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) به بررسی عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک متشکل از سه کشور پرداخت. در این تحقیق از بسط مدل بیمیش<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) استفاده شد. فاکتورهای ارزیابی عملکرد در این مدل عبارتند از، کیفیت شراکت، کیفیت رابطه با شریک، فاکتورهای مدیریتی، فاکتورهای سازمانی، فاکتورهای فرهنگی و فاکتورهای محیطی. پارک و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی به ارائه مدل تبادل دانش و عملکرد در پروژه‌های سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی پرداختند. متغیرها شامل، سن سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی، انتقال دانش و عملکرد بودند. نتایج تحقیق نشان داد سن سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی رابطه‌ی معنادار مثبتی با انتقال دانش ضمنی دارد، اما با انتقال دانش آشکار رابطه‌ی معناداری ندارد. در مقابل، انتقال دانش

1 Interfunctional coordination

2 Narver & Slater

3 Taylor et al

4 Chuang & Lin

5 Pehrsson

6 Yadav et al

7 Merchant

8 Beamish

9 Park et al

ضمنی، بر عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک جوان و بالغ تأثیر معنا دار مثبت داشته است.

بیمیش<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) به ارزیابی عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی پرداخت. در این تحقیق عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بر اساس دو دیدگاه، موفقیت در عملکرد و ثبات در عملکرد ارزیابی شد. شاخص‌های موفقیت در عملکرد شامل دسترسی به بازار خارجی، توسعه، منفعت و سود سهام، کسب مهارت‌های تولیدی (انتقال دانش و تکنولوژی)، رشد فروش، دستیابی به مهارت‌های فنی و تکنیکی، افزایش مهارت‌های فنی و مدیریتی، کسب مهارت‌های بازاریابی، توسعه بازار محلی، افزایش سهم بازار می‌باشند. شاخص‌های ثبات در عملکرد شامل فقدان تغییرات چشمگیر در بازده سهام، افزایش بازده سهام شرکت محلی، افزایش بازده سهام شرکت خارجی، خرید از شریک محلی، خرید از شریک خارجی، معین بودن وضعیت قطع همکاری می‌باشند.

اوزورون<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) به مدلسازی عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی در صنعت ساخت و ساز پرداخت. در این تحقیق از یک مدل چندبعدی برای ارزیابی عملکرد استفاده شد. نتایج تحقیق، تأثیر قوی معنادار کیفیت شراکت و کیفیت رابطه با شریک با موفقیت در عملکرد شرکت‌ها را نشان داد. همچنین مشخص شد فاکتورهای عملیات پروژه، نقش تعدیل‌کنندگی در ارزیابی عملکرد دارند.

لاریمو و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) به بررسی فاکتورهای ارزیابی عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد عوامل انگیزه و اهداف شرکت‌ها، سطوح اعتماد و تفاوت فرهنگی بین دو شرکت شریک تأثیر معنی‌داری بر ارزیابی سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی دارد.

رئیس (۱۳۹۰) به بررسی تأثیر بازاریابی بر عملکرد سازمان با تأکید بر نقش واسط منابع مبتنی بر بازار در شرکت‌های صنایع غذایی شهرک صنعتی توس مشهد پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد بین بازاریابی و ابعاد مدل (مشتری محوری، رقیب محوری و هماهنگی بین‌وظیفه‌ای) رابطه معنادار وجود دارد. همچنین بازاریابی، با توجه به منابع سرمایه‌انسانی، شهرت و اعتبار، نوآوری و توانمندی در ارتباط با مشتری تأثیر تعیین‌کننده‌ای بر عملکرد شرکت دارند.

---

1 Beamish

2 Ozorhon

3 Larimo et al

پورشامی کنده (۱۳۹۴) تأثیر بازارگرایی و قابلیت‌های بازاریابی را بر عملکرد صادراتی شرکت کشت و صنعت و دامپروری مغان بررسی نمود. جهت ارائه‌ی مدل مفهومی تحقیق از مدل سه‌بعدی نارورو اسلاتر<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد مشتری‌محوری بیشترین تأثیر را بر عملکرد شرکت داشته است. جعفر (۱۳۹۱) میزان اثرگذاری بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار در شرکت ایران خودرو را بررسی نمود. نتایج تحقیق، وجود رابطه‌ی مثبت میان بازارگرایی و عملکرد کسب و کار در شرکت ایران خودرو را نشان داده است. عوامل مؤثر بر بازارگرایی در این تحقیق عبارتند از، ایجاد واحدهایی برای هدایت فعالیت‌های بازارگرایی در شرکت، تقویت فرهنگ حمایت از مدیریت بازارگرایی، تعیین اهداف شرکت بر اساس فعالیتهای بازارگرایی.

اسدی اوجایی (۱۳۹۴) به بررسی تأثیر بازارگرایی بر عملکرد تجاری اداره مرکزی بانک ملت تهران پرداخت. نتایج تحقیق، تأثیر مثبت و معنادار بازارگرایی بر عملکرد تجاری اداره مرکزی بانک ملت تهران را نشان داده است.

علی و لاریمو<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) به بررسی فرصت‌طلبی در سرمایه‌گذاری مشترک بین المللی و نقش مکانیزم‌های ساختاری و اجتماعی در آن پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد عامل‌های ساختاری وابستگی متقابل و متقارن و منابع تکمیلی و نیز عامل‌های اجتماعی اعتماد، روابط و تطبیق فرهنگی موجب کاهش فرصت‌طلبی در سرمایه‌گذاری مشترک بین المللی و افزایش عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بین المللی می‌شود.

جولیان و آکاس<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) به ارزیابی و تخمین عوامل مؤثر بر عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی در کشور تایلند پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد ویژگی‌های بازار داخلی تأثیر منفی معناداری بر عملکرد بازاریابی سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی داشته است، اما همکاری و هماهنگی سازمانی شرکا تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد بازاریابی سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی در کشور تایلند نداشته است. همچنین مشخص شد بازارگرایی مدیران ارشد بر عملکرد بازاریابی سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی در کشور تایلند تأثیر مثبت معنادار داشته است.

---

1 Narver & Slater

2 Ali & Larimo

3 Julian, C., & O'Cass,

## ۲-۳. چارچوب: الگوی توسعه صادرات

در طول نیمه دوم قرن بیستم دو استراتژی بیش از همه استراتژی‌ها به عنوان الگوی توسعه کشورهای در حال توسعه مطرح بود: الگوی جایگزینی واردات و الگوی توسعه صادرات.<sup>۱</sup> استراتژی جایگزینی واردات که از دهه ۱۹۵۰ توسط برخی کشورهای جهان سوم پیگیری می‌شد بر این اساس استوار بود که کشورهای در حال توسعه برای دستیابی به میزان مناسبی از رشد و توسعه اقتصادی، به جای وارد کردن کالاهای مورد نیاز خود، همان کالاها را با تولیدات داخلی خود جایگزین کنند. این الگو به این دلیل ارائه شده بود که اعتقاد بر این بود که مشکل کشورهای در حال توسعه کمبود سرمایه و ارز است.

الگوی توسعه صادرات درست در نقطه مقابل این استراتژی قرار داشت. بر اساس این الگو کشورهای در حال توسعه می‌بایست تا جایی که می‌توانند به توسعه صادرات بپردازند و از این طریق اقدام به سرمایه‌گذاری‌های جدید نمایند تا در بلندمدت از اقتصاد تک محصولی‌های یافته و به رشد و توسعه دست یابند. این الگو بر این امر تأکید داشت که اقتصاد تک محصولی کشورهای در حال توسعه یکی از عوامل مهم عدم توسعه به شمار می‌آید چرا که حتی نوسان‌های کوچک در زمینه عرضه و تقاضا، تأثیرات شدیدی بر درآمدهای آنها خواهد داشت. به عنوان مثال تغییرات کوچک در میزان عرضه نفت در نیمه دوم قرن بیستم باعث بروز نوسان‌های شدیدی می‌شد که کشورهای تولیدکننده نفت را به شدت تحت تأثیر قرار می‌داد. مسئله دیگر نرخ نابرابر مبادله بود. بر اساس نظرات برخی اندیشمندان، در طول زمان نرخ مبادله همواره به ضرر کشورهای در حال توسعه تغییر کرده است بدین معنی که افزایش قیمت کالاهای صادراتی این کشورها معمولاً رقمی ناچیز است، در حالی که افزایش قیمت کالاهای وارداتی و سرمایه‌های آنها با نرخ بسیار بیشتری در حال افزایش بوده است. این امر در بلندمدت نابرابری تجاری بین این کشورها با کشورهای توسعه یافته را افزایش داده است. بر همین اساس تأکید شده است که کشورهای در حال توسعه می‌بایست اقتصاد خود را از تک محصولی بودن برهانند تا با دستیابی به نرخ مبادله عادلانه‌تری، به رشد و توسعه بیشتری دست یابند. (Grabowski, 1994)

شرکت‌های و سازمان‌های تولیدی کشورهای در حال توسعه نقش مهمی در پیشبرد استراتژی توسعه صادرات دارند. به عبارتی دیگر این شرکت‌های بین‌المللی

---

1 Import Substitution

2 Export Promotion

هستند که پيشران تو سعه صادرات قلمداد می شوند. Shafaeeddin and Pizarro, (2007) یکی از روش هایی که این شرکت ها برای توسعه صادرات خود به کار می برند، سرمایه گذاری مشترک است.

#### ۴. روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و در دسته پژوهش های کمی قرار دارد. شیوه گردآوری داده ها، توصیفی-پیمایشی است و از نظر زمان انجام، مقطعی می باشد. ابزارهای گردآوری داده ها پر س شننامه است به منظور تهیه پر س شننامه با بازبینی پیشینه پژوهش و مصاحبه نیمه ساختاریافته از خبرگان صنعت خودر در ایران، ابعاد ارزیابی عملکرد شرکتها با قرارداد های سرمایه گذاری مشترک بر اساس فاکتور های بازرگاری شناسایی شدند و در نهایت قالب پر س شننامه توسط محقق طراحی گردید این پرسشنامه به صورت سؤالات در مقیاس پنج گزینه ای لیکرت از بسیار زیاد تا بسیار کم صورت بندی شد. برای تعیین روایی و اعتبار پر س شننامه از روش اعتبار محتوا استفاده شد. برای آزمون روایی محتوا از روش تعیین شاخص روایی محتوایی (CVR) استفاده گردید. سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آنها کمتر از میزان مورد نظر بود، از آزمون کنار گذاشته شدند. برای تعیین روایی محتوایی پر س شننامه تحقیق، از تعداد ۱۰ خبره دانشگاهی در حوزه مدیریت بازرگانی استفاده شد و تعداد چهار سوال از پرسشنامه سرمایه گذاری مشترک و سه سوال از پرسشنامه ی بازرگاری به دلیل دارا بودن CVR کمتر از مقدار قابل قبول (۰/۶۲) حذف شدند. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی سؤالات پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید ضریب آلفای کرونباخ پر سش نامه JV مقدار ۰/۷۶ و ضریب آلفای کرونباخ پر س شننامه بازرگاری مقدار ۰/۷۳ محاسبه گردید که نشانگر پایایی مناسب ابزار پژوهش بود. جامعه آماری تحقیق، کارشناسان و مدیران ارشد شرکت های خودروسازی ایران خودرو و سایپا بودند که سابقه بیش از ۵ سال فعالیت در سرمایه گذاری مشترک بین المللی را داشتند. بر اساس استعلام از منابع انسانی ایران خودرو و سایپا تعداد ۲۸۰ نفر که مشمول این جامعه آماری بودند در اختیار قرار گرفت با توجه به حجم جامعه و خطای نمونه گیری ۵ درصد، براساس فرمول کوکران، ۱۶۱ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. روش نمونه گیری به صورت غیر تصادفی و افراد در دسترس است. داده ها به دو صورت آنلاین از طریق ارسال پیوند پرسشنامه آنلاین در شبکه های مجازی و حضوری در بین پاسخ دهندگان

جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با کمک نرم افزار SPSS (نسخه ۱۱) و فرآیند تحلیل شبکه‌ای ANP و تاپسیس فازی تحلیل شدند.

## ۵. تحلیل یافته‌ها

در این پژوهش با استفاده از ادبیات موضوع و کارشناسان مربوطه، جمعاً ۵ شاخص فرعی به منظور اولویت بندی عامل مشتری محوری تأثیر گذار بر عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی براساس ترکیب روش‌های تصمیم‌گیری با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای ANP شناسایی شده که ماتریس مقایسات زوجی ادغام شده از تصمیم‌گیرندگان به صورت جداول زیر می‌باشد

### ۵-۱. محاسبه وزن نسبی شاخص‌های مشتری محوری

مقایسات زوجی هریک از شاخص‌ها با توجه به عامل مشتری محوری در جدول شماره ۱ و شکل شماره ۱ ارائه شده است. با توجه به جدول و شکل مربوطه مشخص می‌گردد که ارتباط بین تمام زیرشاخص‌ها به صورت دو طرفه است.

جدول شماره ۱- مقایسات زوجی شاخص‌ها با توجه به عامل مشتری محوری

شاخص‌ها	تعهد به مشتری	خلق ارزش مشتری	درک نیاز مشتری	تعیین اهداف	اندازه‌گیری رضایت
میزان موفقیت در تعهد به مشتری	۱				
میزان موفقیت در خلق ارزش برای مشتری		۱			
میزان توانایی درک نیازهای مشتری			۱		
میزان موفقیت در تعیین هدف‌ها جهت دستیابی به رضایت مشتریان				۱	
میزان موفقیت در اندازه‌گیری رضایت مشتریان					۱



The inconsistency index is 0.0000. It is desirable to have a value of less than 0.1

میزان توانایی درک نیازهای مشتری	0.177630
میزان موفقیت در اندازه گیری رضایت مشتریان	0.123903
میزان موفقیت در تعهد به مشتری	0.183115
میزان موفقیت در تعیین هدف ~ ها جهت دستیابی به رضایت	0.297148
میزان موفقیت در خلق ارزش برای مشتری	0.218203

شکل شماره ۱- اولویت بندی شاخص های اصلی با توجه به عامل مشتری محور

با توجه به جدول شماره ۲، ملاحظه می شود به ترتیب مؤلفه های میزان موفقیت در تعیین هدف ها جهت دست یابی به رضایت مشتریان، میزان موفقیت در خلق ارزش برای مشتری، میزان موفقیت در تعهد به مشتری، میزان توانایی درک نیازهای مشتری و میزان موفقیت در اندازه گیری رضایت مشتریان از بیشترین و کمترین اهمیت در گروه برخوردار هستند. از طرفی نرخ ناسازگاری بدست آمده عدد ۰/۰۰۰ بدست آمده (که کوچکتر از حد استاندارد ۰/۱ می باشد) است. از این رو پرسشنامه فوق با دقت بالا توسط پاسخ دهندگان تکمیل شده است.

جدول شماره ۲- اولویت بندی شاخص های اصلی با توجه به عامل مشتری محوری

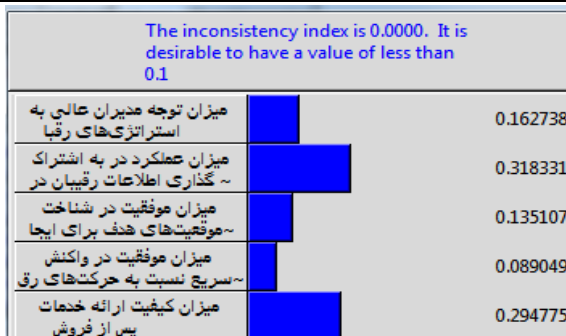
اولویت	وزن	معیار	ردیف
۳	۰/۱۸۳	میزان موفقیت در تعهد به مشتری	۱
۲	۰/۲۱۸	میزان موفقیت در خلق ارزش برای مشتری	۲
۴	۰/۱۷۷	میزان توانایی درک نیازهای مشتری	۳
۱	۰/۲۹۷	میزان موفقیت در تعیین هدف ها جهت دستیابی به رضایت مشتریان	۴
۵	۰/۱۲۳	میزان موفقیت در اندازه گیری رضایت مشتریان	۵

## ۲-۵. محاسبه وزن نسبی شاخص های رقیب محوری

مقایسات زوجی هر یک از شاخص ها با توجه به عامل رقیب محوری در جدول شماره ۳ و شکل شماره ۲ ارائه شده است. با توجه به جدول و شکل مشخص می گردد که ارتباط بین تمام زیرشاخص ها به صورت دو طرفه است.

جدول شماره ۳- مقایسات زوجی شاخص ها با توجه به عامل رقیب محوری

موقعیت های هدف	استراتژی های رقیب	واکنش سریع	اشتراک گذاری اطلاعات رقیب	خدمات پس از فروش	شاخص ها
				۱	میزان کیفیت ارائه خدمات پس از فروش
			۱		میزان عملکرد در به اشتراک گذاری اطلاعات رقیبان در بازار
		۱			میزان موفقیت در واکنش سریع نسبت به حرکت های رقیبان
	۱				میزان توجه مدیران عالی به استراتژی های رقیب
۱					میزان موفقیت در شناخت موقعیت های هدف برای ایجاد مزیت رقابتی



شکل شماره ۲- اولویت بندی شاخص های اصلی با توجه به عامل رقیب محوری

با توجه به جدول شماره ۴ ملاحظه می گردد با توجه به وزن اصلی بدست آمده بترتیب مؤلفه های میزان عملکرد در به اشتراک گذاری اطلاعات رقیبان در بازار، میزان کیفیت ارائه خدمات پس از فروش، میزان توجه مدیران عالی به استراتژی های رقیب، میزان موفقیت در شناخت موقعیت های هدف برای ایجاد مزیت رقابتی و میزان موفقیت در واکنش سریع نسبت به حرکت های رقیبان از بیشترین و کمترین اهمیت در گروه برخوردار هستند. از طرفی نرخ ناسازگاری بدست آمده عدد ۰/۰۰۰ بدست

آمده، کوچکتر از حد استاندارد ۰/۱ می باشد. از این رو پرسشنامه فوق با دقت بالا توسط پاسخ دهندگان تکمیل شده است.

جدول شماره ۴- اولویت بندی شاخص های اصلی با توجه به شاخص رقیب محوری

ردیف	معیار	وزن	اولویت
۱	میزان کیفیت ارائه خدمات پس از فروش	۰/۳۹۴	۲
۲	میزان عملکرد در به اشتراک گذاری اطلاعات رقیبان در بازار	۰/۳۱۸	۱
۳	میزان موفقیت در واکنش سریع نسبت به حرکت های رقیبان	۰/۰۸۹	۵
۴	میزان توجه مدیران عالی به استراتژی های رقبا	۰/۱۶۲	۳
۵	میزان موفقیت در شناخت موقعیت های هدف برای ایجاد مزیت رقابتی	۰/۱۳۵	۴

### ۳-۵. محاسبه وزن نسبی شاخص های هماهنگی بین وظیفه ای

مقایسات زوجی هر یک از شاخص ها با توجه به عامل هماهنگی بین وظیفه ای در جدول شماره ۵ و شکل شماره ۴ ارائه شده است. با توجه به جدول و شکل مشخص می گردد که ارتباط بین تمام زیرشاخص ها به صورت دو طرفه است.

جدول شماره ۵- ماتریس مقایسات زوجی شاخص ها با توجه به عامل اصلی هماهنگی بین وظیفه ای

شاخص ها	تماس با مشتری	اشتراک اطلاعات	عملکرد یکپارچه	مربوط بودن وظیفه	مربوط بودن فرهنگ	ایجاد مزیت رقابتی
میزان عملکرد شرکت ها برای در تماس بودن با مشتری	۱					
میزان موفقیت در به اشتراک گذاری اطلاعات بین بخش های مختلف		۱				
میزان عملکرد یکپارچگی وظیفه ای در استراتژی و راهبردهای شرکت			۱			
میزان مربوط بودن تمامی وظیفه ها به ارزش های مشتریان				۱		
میزان موفقیت در تقویت فرهنگ حمایت از بازاریابی					۱	
میزان توجه به ایجاد شرکت هدایت فعالیتهای بازاریابی						۱

The inconsistency index is 0.0000. It is desirable to have a value of less than 0.1

میزان توجه به ایجاد شرکت ~هدایت فعالیتهای بازاریگری	0.114411
میزان عملکرد شرکتها برای در تماس بودن با مشتری	0.104803
میزان عملکرد یکپارچگی ~وظیفه‌ای در استراتژی و ر	0.184279
میزان مربوط بودن تمامی ~وظیفه‌ها به ارزشهای مثبت	0.276857
میزان موفقیت در به اشتراک ~گذاری اطلاعات بین بخشها	0.145852
میزان موفقیت در تقویت فرهنگ حمایت از بازاریگری	0.173798

شکل شماره ۳- اولویت بندی شاخص های اصلی با توجه به عامل هماهنگی بین وظیفه ای

با توجه به جدول شماره ۶ ملاحظه می گردد با توجه به وزن اصلی بدست آمده بترتیب مؤلفه های میزان مربوط بودن تمامی وظیفه‌ها به ارزشهای مشتریان، میزان عملکرد یکپارچگی وظیفه‌ای در استراتژی و راهبردهای شرکت، میزان موفقیت در تقویت فرهنگ حمایت از بازاریگری، میزان موفقیت در به اشتراک گذاری اطلاعات بین بخشهای مختلف، میزان توجه به ایجاد شرکت هدایت فعالیتهای بازاریگری و میزان عملکرد شرکتها برای در تماس بودن با مشتری از بیشترین و کمترین اهمیت در گروه برخوردار هستند. از طرفی با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری بدست آمده عدد ۰/۰۰۰ بدست آمده که کوچکتر از حد استاندارد ۰/۱ می باشد از این رو پرسشنامه فوق با دقت بالا توسط پاسخ دهندگان تکمیل شده است.

جدول شماره ۶- اولویت بندی شاخص های اصلی با توجه به شاخص هماهنگی بین وظیفه ای

اولویت	وزن	معیار	ردیف
۶	۰/۱۰۴	میزان عملکرد شرکتها برای در تماس بودن با مشتری	۱
۴	۰/۱۴۵	میزان موفقیت در به اشتراک گذاری اطلاعات بین بخشهای مختلف	۲
۲	۰/۱۸۴	میزان عملکرد یکپارچگی وظیفه‌ای در استراتژی و راهبردهای شرکت	۳
۱	۰/۲۷۶	میزان مربوط بودن تمامی وظیفه‌ها به ارزشهای مشتریان	۴
۳	۰/۱۷۳	میزان موفقیت در تقویت فرهنگ حمایت از بازاریگری	۵
۵	۰/۱۱۴	میزان توجه به ایجاد شرکت هدایت فعالیتهای بازاریگری	۶

## ۶. ارزیابی عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی با رویکرد

### بازارگرایی با تاپسیس

در این تحقیق ۲۱ شرکت از زیرمجموعه‌های هلدینگ ایران خودرو (شامل شرکت ایران خودرو تهران، شرکت یاپکو، شرکت ایران خودرو دیزل، شرکت تام ایران خودرو، شرکت سرمایه‌گذاری ایران خودرو، شرکت آپکو، شرکت ساپکو، شرکت ایسیکو، شرکت ایدکو، شرکت ایساکو) و سایپا (شامل شرکت سایپای تهران، شرکت زامیاد، شرکت سایپا یدک، شرکت سرمایه‌گذاری کارکنان سایپا، شرکت پلاسکوکار، شرکت سایپا آذین، شرکت سایپا لجستیک، شرکت نیوان ابتکار، شرکت سایپا شیشه، شرکت پارس خودرو و شرکت سایپا سیتروئن) برای جمع‌آوری داده‌های کمی تحقیق انتخاب شدند. جهت تحلیل داده‌ها از تکنیک تاپسیس استفاده شد.

جدول شماره ۷- ماتریس تصمیم‌گیری

	X1	X2	X3
A1	۳	۲/۲	۲/۶۷
A2	۳/۴	۲/۶	۲/۳۳
A3	۴/۴	۳/۸	۲/۱۷
A4	۳/۴	۳/۸	۱/۸۳
A5	۲/۸	۳/۴	۳/۱۷
A6	۲/۸	۳	۴
A7	۴/۶	۴	۴/۸۳
A8	۴	۳/۴	۴
A9	۴/۶	۳/۴	۴/۶۷
A10	۳/۶	۳/۴	۳/۳۳
A11	۳	۳/۴	۳/۳۳
A12	۴/۴	۵	۴/۱۷
A13	۴	۴	۳
A14	۲/۶	۲/۴	۱/۳۳
A15	۲/۸	۳	۲/۱۷
A16	۴/۲	۴/۲	۴/۱۷
A17	۳/۶	۳/۲	۲/۶۷
A18	۴/۴	۴/۸	۳/۳۳
A19	۳/۴	۲/۸	۳/۶۷
A20	۲/۸	۳/۸	۳/۱۷
A21	۴/۸	۳/۴	۴
Wj	۰/۲۱	۰/۳۶	۰/۴۲

با استفاده از روش های نرمال سازی خطی و میانگین گیری سطری ، ماتریس مقایسات زوجی به یک بردار تبدیل شده و در ستونهای ماتریس تصمیم گیری قرار گرفتند .

#### ۶-۱. تعیین عامل ایده آل مثبت و ایده آل منفی

در این مرحله ، معیارهایی که از نظر پاسخ دهندگان به عنوان پر اهمیت ترین و کم اهمیت ترین معیارها مشخص شده اند، شناسایی شدند. به عبارتی برای شاخص های مثبت، ایده آل مثبت بزرگترین مقدار  $v$  و ایده آل منفی کوچکترین مقدار  $v$  است، هم چنین برای شاخص های منفی، ایده آل مثبت کوچکترین مقدار  $v$  و ایده آل منفی بزرگترین مقدار  $v$  می باشد.

#### ۶-۲. محاسبه فاصله از ایده آل مثبت و منفی

در این مرحله میزان فاصله هریک از گزینه ها از ایده آل مثبت و ایده آل منفی تعیین گردیدند.

جدول شماره ۸- فاصله از ایده آل های مثبت و منفی

di+		di-	
d1+	۰/۰۸۸	d1-	۰/۰۳۷
d2+	۰/۰۸۸	d2-	۰/۰۳۰
d3+	۰/۰۷۷	d3-	۰/۰۴۸
d4+	۰/۰۸۸	d4-	۰/۰۳۹
d5+	۰/۰۶۳	d5-	۰/۰۵۷
d6+	۰/۰۵۶	d6-	۰/۰۷۵
d7+	۰/۰۲۲	d7-	۰/۱۰۶
d8+	۰/۰۴۳	d8-	۰/۰۷۹
d9+	۰/۰۳۶	d9-	۰/۰۹۸
d10+	۰/۰۵۶	d10-	۰/۰۶۳
d11+	۰/۰۵۸	d11-	۰/۰۶۱
d12+	۰/۰۱۹	d12-	۰/۱۰۲
d13+	۰/۰۵۵	d13-	۰/۰۶۳
d14+	۰/۱۱۵	d14+	۰/۰۰۴
d15+	۰/۰۸۸	d15-	۰/۰۳۹
d16+	۰/۰۲۶	d16-	۰/۰۹۱
d17+	۰/۰۷۳	d17-	۰/۰۴۴
d18+	۰/۰۴۱	d18-	۰/۰۸۲
d19+	۰/۰۶۱	d19-	۰/۰۶۶
d20+	۰/۰۵۸	d20-	۰/۰۶۱
d21+	۰/۰۴۲	d21-	۰/۰۸۲

۳-۶. محاسبه میزان نزدیکی هر کدام از عوامل به عامل ایده آل مثبت و

ایده آل منفی

در این مرحله، میزان نزدیکی هر یک از شاخص ها به ایده آل مثبت و ایده آل

منفی ( $CL$ ) به دست آمده است.

$$CL_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+} \quad 1$$

نزدیکی شاخص ها به عوامل ایده آل

ردیف	نام شرکت	علامت	مقدار CL
۱	ایران خودرو (تهران)	e11	۰/۲۹۴
۲	سایپا (تهران)	e12	۰/۲۵۶
۳	زامیاد	e13	۰/۳۸۱
۴	یاپکو	e14	۰/۳۰۹
۵	ایران خودرو دیزل	e15	۰/۴۷۶
۶	تام ایران خودرو	e16	۰/۵۷۴
۷	سرمایه گذاری ایران خودرو	e17	۰/۸۲۶
۸	سایپکو	e18	۰/۶۴۷
۹	آپکو	e19	۰/۷۳۲
۱۰	ایسیکو	e110	۰/۵۲۴
۱۱	ایدکو	e111	۰/۵۱۰
۱۲	سایپا یدک	e112	۰/۸۴۵
۱۳	سرمایه گذاری کارکنان سایپا	e113	۰/۵۳۲
۱۴	پلاسکوکار	e114	۰/۰۳۷
۱۵	سایپا آذین	e115	۰/۲۴۷
۱۶	سایپا لجستیک	e116	۰/۷۷۶
۱۷	تهران ابتکار	e117	۰/۳۸۰
۱۸	سایپا شیشه	e118	۰/۶۶۶
۱۹	پارس خودرو	e119	۰/۵۲۱
۲۰	سایپا سیتروئن	e120	۰/۵۱۵
۲۱	ایساکو	e121	۰/۶۶۱

جدول شماره ۹- مقادیر CL مربوط

در این مرحله گزینه‌ها بر اساس مقدار  $CL$  رتبه‌بندی می‌شوند؛ به عبارتی هر گزینه‌ای که  $CL$  بالاتری داشته باشد رتبه بهتری کسب خواهد کرد، زیرا از ایده ال منفی فاصله زیادتری دارد و در ضمن به ایده ال مثبت نزدیکتر است. جدول زیر رتبه‌بندی گزینه‌ها را نشان می‌دهد. توجه شود که رتبه بندی گزینه‌ها، به ترتیب از کمترین تأثیر به بیشترین تأثیر است. چون معیار "میزان تأثیر" را یک معیار منفی در نظر گرفته ایم.



جدول شماره ۱۰-رتبه شرکت ها

رتبه	نماد شرکت	نام شرکت
۱	A12	سایپا یدک
۲	A7	سرمایه گذاری ایران خودرو
۳	A16	سایپا لجستیک
۴	A9	آپکو
۵	A18	سایپا شیشه
۶	A21	ایساکو
۷	A8	سایپکو
۸	A6	تام ایران خودرو
۹	A13	سرمایه گذاری کارکنان سایپا
۱۰	A10	ایسیکو
۱۱	A19	پارس خودرو
۱۲	A20	سایپا سیتروئن
۱۳	A11	ایدکو
۱۴	A5	ایران خودرو دیزل
۱۵	A3	زامیاد
۱۶	A17	تهران ابتکار
۱۷	A4	یاپکو
۱۸	A1	ایران خودرو (تهران)
۱۹	A2	سایپا
۲۰	A15	سایپا آذین
۲۱	A14	پلاسکوکار

نتایج جدول شماره ۱۰ نشان می دهد که به ترتیب شرکت های سایپا یدک ، سرمایه گذاری ایران خودرو ، سایپا لجستیک، آپکو و سایپا شیشه ، ۵ شرکت دارای بهترین عملکرد در زمینه سرمایه گذاری مشترک بین المللی بودند. همچنین، شرکت سایپا یدک، دارای بهترین عملکرد سرمایه گذاری و شرکت پلاسکوکار دارای ضعیف ترین عملکرد بودند.

### نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها

الگوی توسعه صادرات محور یکی از راهبردهای مهم دستیابی به توسعه در سطح کلان بین المللی است. بسیاری از کشورها از قبیل ژاپن، آلمان و چین در دوره های خاصی از رشد و توسعه خود این راهبرد را با موفقیت پیگیری کردند. یکی از الزامات توسعه ایران نیز که در اسناد راهبردی از قبیل سند چشم انداز ۱۴۰۴ انعکاس یافته، دستیابی به موقعیت برتر اقتصادی و فناوری در سطح منطقه است. دستیابی به این

اهداف مستلزم ارتقاء سطح عملکرد شرکت ها و بهبود سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی است. عملکرد جزو مؤلفه های مهمی است که تعیین کننده رشد و شکوفایی سازمان و ارمغان آورنده مشتریان بیشتر برای سازمان می باشد. بخصوص برای شرکت های بزرگی که قصد همکاری های کلان را دارند. یکی از زمینه هایی که عملکرد برای آن مهم است، سرمایه گذاری مشترک بین‌المللی است. زیرا فعالیت آتی سازمان و ادامه همکاری های بین‌المللی آن می تواند در گرو این امر باشد. امروزه، کسب و کارها در تلاش هستند تا با ایجاد مزیت رقابتی پایدار و ارتقای عملکرد شرکت، رونق یافته و خود را با تغییرات متعدد در بازارهای ملی و بین‌المللی انطباق دهند. از این رو همواره به دنبال روش هایی در جهت رشد و شکوفایی شرکت ها و سازمان ها در جهت افزایش رفاه اقتصادی هستند. یکی از مواردی که کشورهای کم درآمد تر و بیشتر کشورهای در حال توسعه در جهت تأمین مالی از آن استفاده می کنند، سرمایه گذاری های مشترک بین‌المللی است. کشور ایران نیز مانند دیگر کشورهای در حال توسعه به جذب سرمایه گذاری خارجی جهت رشد و شکوفایی اقتصادی این گونه کشورها اهمیت بسیار قائل است. از این رو به دنبال جذب سرمایه گذاری های مشترک در حوزه بین‌المللی در صنایع دارای پتانسیل رشد بالا می باشد. لذا توجه به سرمایه‌گذاری در این حوزه، بخصوص سرمایه گذاری های مشترک بین‌المللی و عوامل مهم و تأثیر گذار بر آن مهم و ضروری می باشد. لذا این پژوهش به ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد سرمایه گذاری مشترک بین‌المللی با رویکرد بازارگرایی پرداخت و به نتایج زیر دست یافت؛

- محاسبه وزن نسبی شاخص های مشتری محوری نشان داد؛ با توجه به وزن اصلی بدست آمده بترتیب مؤلفه های میزان موفقیت در تعیین هدفها جهت دستیابی به رضایت مشتریان، میزان موفقیت در خلق ارزش برای مشتری، میزان موفقیت در تعهد به مشتری، میزان توانایی درک نیازهای مشتری و میزان موفقیت در اندازه‌گیری رضایت مشتریان از بیشترین و کمترین اهمیت در گروه برخوردار هستند.
- محاسبه وزن نسبی شاخص های رقیب محوری نشان داد؛ با توجه به وزن اصلی بدست آمده بترتیب مؤلفه های میزان عملکرد در به اشتراک‌گذاری اطلاعات رقیبان در بازار، میزان کیفیت ارائه خدمات پس از فروش، میزان توجه مدیران عالی به استراتژی های رقیب، میزان موفقیت در شناخت موقعیت های هدف برای ایجاد مزیت رقابتی و میزان موفقیت در واکنش

سریع نسبت به حرکت‌های رقیبان از بیشترین و کمترین اهمیت در گروه برخوردار هستند.

- محاسبه وزن نسبی شاخص‌های هماهنگی بین وظیفه‌ای نشان داد؛ با توجه به وزن اصلی بدست آمده به‌ترتیب مؤلفه‌های میزان مربوط بودن تمامی وظیفه‌ها به ارزش‌های مشتریان، میزان عملکرد یکپارچگی وظیفه‌ای در استراتژی و راهبردهای شرکت، میزان موفقیت در تقویت فرهنگ حمایت از بازاریگری، میزان موفقیت در به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین بخش‌های مختلف، میزان توجه به ایجاد شرکت هدایت‌فعالیت‌های بازاریگری و میزان عملکرد شرکت‌ها برای در تماس بودن با مشتری از بیشترین و کمترین اهمیت در گروه برخوردار هستند.

- همچنین ارزیابی عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بین المللی با رویکرد بازاریگری با تاپسیس نشان داد؛ به ترتیب شرکت‌های سایپا یدک، سرمایه‌گذاری ایران خودرو، سایپا لجستیک، آپکو و سایپا شیشه، ۵ شرکت دارای بهترین عملکرد در زمینه سرمایه‌گذاری مشترک بین المللی بودند. همچنین، شرکت سایپا دارای بهترین عملکرد سرمایه‌گذاری و شرکت پلاسکوکار دارای ضعیف‌ترین عملکرد بودند.

در ادامه پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد در سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی ارائه شده‌اند. براساس ۳ مؤلفه مؤثرتر مشتری محوری؛ شرکت می‌تواند با تعیین اهداف کوتاه مدت و میان مدت در جهت تحقق رسالت سازمانی به موفقیت بیشتری در جهت کسب رضایت مشتری برسد. ارائه خدمات اضافی نسبت به رقبای با نوآوری در محصولات تولیدی برای مشتری، ارزش بیشتری را خلق می‌نماید. همچنین شرکت‌ها یا سازمان‌ها می‌توانند با متعهد بودن به مشتری در جهت تحقق نیازها و خواسته‌های آنان موجب کسب هرچه بیشتر رضایت مشتریان گردند.

براساس ۳ مؤلفه مؤثرتر رقیب محوری؛ شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌توانند با ارائه اطلاعات شفاف‌تر و دقیق‌تر از عملکرد سازمان، امکان تصمیم‌گیری بهتر را برای مشتریان فراهم نموده و جذب مشتری بیشتر را در سطح ملی و بین‌المللی بدنبال داشته باشند. شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌توانند با ارائه خدمات پس از فروش اضافی و رایگان همچون نصب و راه‌اندازی رایگان، سرویس دهی رایگان تا ۱ ماه پس از خرید و ... رضایت مشتری را بالا ببرند. مدیران نیز می‌توانند با بررسی استراتژی‌های

شرکت های رقیب و الگو برداری درست و اصولی از عوامل موفقیت آنان ، عملکرد سازمان را بهبود بخشند.

براساس ۳ مؤلفه مؤثرتر هماهنگی میان وظیفه‌ایی؛ طبقه بندی مشتریان براساس ارزش ها و خواسته هایشان و تعیین تیم تخصصی در جهت تأمین آن ارزش ها و خواسته ها، باعث ایجاد رضایت بیشتر در مشتری می گردد. ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بیشتر در وظایف اصلی و حیاتی سازمان می تواند منجر به تولید محصولات بهتر و با کیفیت تر شود و در نهایت نیز شرکت ها یا سازمان ها می توانند با اطلاع رسانی نسبت به بازاریگرایی در سازمان و برای کارکنان، فرهنگ گرایش به بازار را در سازمان رواج داده و تمام فعالیت های سازمان را منطبق با آن تنظیم نماید.

## منابع

- اسدی اوجایی، سارا (۱۳۹۴). بررسی تأثیر بازارگرایی بر عملکرد تجاری سازمان (مورد مطالعه اداره مرکزی بانک ملت تهران)، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- بلوریان تهرانی، محمد. (۱۳۹۵). مشتری مداری و تکنیک های رفتار با مشتری. تهران. نشر سیتِه.
- پورشامی کنده، هوشنگ (۱۳۹۴). بررسی تأثیر بازارگرایی و قابلیت های بازاریابی بر عملکرد صادراتی شرکت کشت و صنعت و دامپروری مغان. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه ارومیه. دانشکده اقتصاد و حسابداری.
- جعفر، سعید (۱۳۹۱). ارزیابی میزان اثرگذاری بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار در شرکت ایران خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور، مرکز پیام نور تهران، دانشکده علوم انسانی و مدیریت.
- حاجی حیدری، نسترن، کیماسی، مسعود و عمویی اوجاکی، علی (۱۳۹۳). "توسعه چارچوبی جامع برای ارزیابی عملکرد بازاریابی با استفاده از رویکرد فراترکیب: مطالعه‌های در صنعت بانکداری"، مدیریت بازرگانی، دوره ۶، شماره ۲، ص. 290-279
- رئیس، میثم (۱۳۹۰). بررسی تأثیر بازارگرایی بر عملکرد سازمان با تاکید بر نقش واسط منابع مبتنی بر بازار (مورد مطالعه: شرکت های صنایع غذایی شهرک صنعتی توس مشهد)، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد.
- کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری . (۱۳۸۸). اصول بازاریابی. ترجمه علی پارسیان، تهران. نشر ادبستان.
- Ashrafi, A. and Zare Ravasan, A. (2018). How market orientation contributes to innovation and market performance: the roles of business analytics and flexible IT infrastructure. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 970-983.
- Awwad, M., & Agti, A. (2011). The impact of internal marketing on commercial bank's market orientation. *Internal Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308-332.
- Chuang, S.-H., & Lin, H.-N. (2013). The roles of infrastructure capability and customer orientation in enhancing customer-information quality in CRM systems Empirical evidence from Taiwan. *International Journal of Information Management*, 33(2), 271-281.

- Clark, B.H., Abela, A.V. & Ambler, T. (2006). An information processing model of marketing performance measurement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol 14, No 3, pp. 191-208.
- Da Gama, A. P. (2011). An expanded model of marketing performance. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol 29, No 7, pp. 643-661.
- Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y., & Nyaw, M. (2007). Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation. *Strategic Management Journal*, 28(10), 1021–1034.
- Grabowski, Richard (1994). Import Substitution, Export Promotion, and the State in Economic Development. *The Journal of Developing Areas*, Vol. 28, No. 4, pp. 535-554.
- Hambrick, D., Li, J., Xin, K., & Tsui, A. (2001). Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1033–1053.
- Haugland, A., Myrteit, I., & Nygaard, A. (2007). Market orientation and performance in the service industry: A data envelopment analysis. *Journal of Business research*, 60(11), 1191-1197.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (n.d.). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, in Deshpande, R. (Ed.), *Developing a Market Orientation*. 1999: Sage Publications.
- Lings, I. (2004). Internal market orientation-construct and consequences. *Journal of business research*, 57, 405-413.
- Makino, S., Chan, C., Isobe, T., & Beamish, P. (2007). Intended and unintended termination of international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1113-1132.
- Micheels, G. (2012). The Effect of Alternative Market Orientation Strategies on Firm Performance. *International Journal of Marketing Studies*, 4(3), 2-15.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20– 35.
- Panigyrakis, G., & Theodoridis, P. (2007). Market Orientation and Performance: An Empirical investigation in the retail industry in Greece. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14, 137-149.
- Park, C., Vertinsky, I., & Manuel, B. (2015). Transfers of tacit vs. explicit knowledge and performance in international joint ventures: The role of age. *International Business Review*, 24(1), 89–101.
- Pehrsson, T. (2020). Do types of strategic orientations make a difference? A study of MNCs' performance in foreign markets. *European Business Review*, 32 (26-45).
- Polidoro, F. J., Ahuja, G., & Mitchell, W. (2011). When the social structure overshadows competitive incentives: The effects of network embeddedness on joint venture dissolution. *Academy of Management Journal*, 54(1), 203–223.

- Racela, O. (2014). Customer Orientation, Innovation Competencies, and Firm Performance: A Proposed Conceptual Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 16-23.
- Shafaeddin, Mehdi and Pizarro, Juan (2007). From Export Promotion To Import Substitution; Comparative Experience of China and Mexico. Munich Personal RePEc Archive. Available at: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/6650/>
- Sheth, J. N. & Sisodia, R. S. S. (2002). Marketing Productivity Issues and Analysis. *Journal of Business Research*, No 55, pp. 349– 362.
- Shin, S. (2012). Decomposed Approach of Market Orientation and Marketing Mix Capability: Research on Their Relationships with Firm Performance in the Korean Context. *International Business Research*, 5(1), 22-33.
- Sin, I., Tse, M., & Alan , C. (2005). An analysis of the relationship between Market Orientation and business performance in the hotel industry. *Hospitality management*, 24, 555-577.
- Suliyanto, P., & Rahab, S. (2012). The Role of Market Orientation and Learning Orientation in Improving Innovativeness and Performance of Small and Medium Enterprises. *Asian Social Science*, 8(1), 134-145.
- Sun, J., Yao, M., Zhang, W., Chen, Y. and Liu, Y. (2016). Entrepreneurial environment, market-oriented strategy, and entrepreneurial performance: A study of Chinese automobile firms. *Internet Research*, 26 (546-62).
- Taylor, C., Kim, K., Ko, E., Park, M., Kim, D., & Moon, H. (2008). Does having a market orientation lead to higher levels of relationship commitment and business performance? Evidence from the Korean robotics industry. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 825-832.
- Themba, O. S., Razak, N., & Sjahrudin, H. (2019). Increasing customers' loyalty. The contribution of marketing strategy, service quality and customer satisfaction. *Archives of Business Research*, 7(2), 1-15.
- Udriyaha, Jacqueline Thama and S. M. Ferdous Azama, (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs, *Management Science Letters* 9 (2019) 1419–1428
- Yadav, S., Tripathi, V. and Goel, G. (2019). Modelling strategic orientation dimensions and performance of small and medium enterprises: An application of interpretative structural modelling. *Journal of Modelling in Management*, 14)3(, 754-72
- Merchant, H. (2012). The characteristics and stock-market performance of international joint ventures located in three host-country groups: An extension and empirical validation. *International Business Review*, 21(6), 1173–1189.

- Beamish, P. (2010). The international joint-venture. *Ivey Business Journal*, 74(1), 8–13.
- Jafar, S. (2012). Investigating market orientation effect level on business performance in Iran Khodro, Master Thesis. Payam-e-Noor University.
- Ozorhon, Beliz, (2007). MODELING THE PERFORMANCE OF INTERNATIONAL CONSTRUCTION JOINT VENTURES, THE GRADUATE SCHOOL OF NATURAL AND APPLIED SCIENCES of THE MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY.
- Ali,, T., & Larimo, J. (2016). Managing opportunism in international joint ventures: The role of structural and social mechanisms. *Scandinavian Journal of Management*, 32(2), 86–96.
- Julian, C., & O’Cass, A. (2002). Examining the Internal-External Determinants of International Joint Venture (IJV) Marketing Performance in Thailand. *Australasian Marketing Journal*, 10(2).
- Larimo, J., Huu, L., & Ali, T. (2016). Performance measurement choices in international joint ventures: What factors drive them? *Journal of Business Research*, 69(2), 877–887.