

بررسی تأثیر عوامل تعیین کننده راهبرد کسب و کار صادرات سبز بر مزیت و عملکرد رقابتی شرکت های صادراتی

کمال قلندری^۱، توحید طلایی^۲، علی اطهری بیرق^۳

^۱ عضو هیأت علمی، مدیریت بازرگانی - بازاریابی، دانشگاه پیام نور، ایران

^۲ کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، ایران

^۳ عضو هیأت علمی، مهندسی کامپیوتر، دانشگاه پیام نور، ایران

نام نویسنده مسئول:

کمال قلندری

چکیده

با رشد نمایی مشکلات مربوط به محیط زیست طبیعی، صادرکنندگان در اقدامات بین المللی خود با چالش های زیست شناختی متعددی مواجه می شوند؛ که در این تحقیق به دنبال بررسی عوامل تعیین کننده داخلی و خارجی در راهبرد کسب و کار صادرات سبز و تأثیر آن بر مزیت و عملکرد رقابتی در مورد تولیدکنندگان محصولات صادراتی هستیم. یافته های تحقیق حاضر نقش ابزاری نیروهای بیرونی (مانند مسائل عمومی زیست محیطی خارجی و شدت رقابتی) و عوامل درونی (مانند حساسیت مدیریت ارشد سبز و فرهنگ سبز سازمانی) در ایجاد یک راهبرد کسب و کار صادرات طرفدار محیط زیست را تأیید می کند. چنین راهبردی در میان شرکت های بزرگ تر و صادرکنندگان باتجربه تر و نیز شرکت های تولیدکننده محصولات صنعتی به چشم می خورد که رقابت صنعتی بالایی داشته و محصولات خود را به کشورهای پیشرفته صادر می کنند. همچنین این راهبرد، تأثیر مثبتی بر مزیت متمایز محصولات صادراتی شرکت ها داشته ولی تأثیری بر مزیت مدیریت هزینه صادرات ندارد. مزیت متمایز محصولات صادراتی، ارتباط مثبتی با عملکرد بازار صادرات و عملکرد مالی صادرات داشت. باین حال، هیچ ارتباطی بین این ابعاد عملکرد و مزیت مدیریت هزینه صادرات یافت نشد.

واژگان کلیدی: صادرات، راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست، مزیت رقابتی، عملکرد صادرات

مقدمه

دهه های گذشته، شاهد رشد پرشتاب مشکلات زیست محیطی در نقاط مختلف جهان بوده است که فشار زیادی را بر شرکت ها وارد می کند [1]. در واکنش به این مسئله، بسیاری از شرکت ها به بررسی احتمال انتشار سبز اقدامات کسب و کار خود و تنظیم فعالیت های برنامه ریزی راهبردی شان بر این اساس پرداخته اند [2]. از اوایل دهه ۱۹۷۰ که تمرکز عمدتاً بر مسائل سبز تنظیم بازار داخلی معطوف گردید، اهمیت این موضوع در بسیاری از تحقیقات روشن شده است [3]. با این حال، به دلایل ذیل، اهمیت این موضوع به مانند شرایط کسب و کار بین المللی است: (۱) افزایش مقررات محافظت از محیط زیست طبیعی که توسط دولت های خارجی وضع شده است؛ (۲) افزایش نقش حساسیت زیست شناختی در بخش های بازار به ویژه در کشورهای صنعتی؛ (۳) بین المللی شدن ماهیت رقابت که برای تبدیل سرمایه بخش های سبز و سایر بخش های مسئول اجتماعی در قالب ابزاری برای متمایز شدن از شرکت های رقیب؛ و (۴) نقش فزاینده رسانه های ارتباطی و شبکه اجتماعی در انتشار سریع اطلاعات مربوط به اقدامات سبز مطلوب یا نامطلوب شرکت ها در مقیاس جهانی [4,5].

اگرچه مباحث زیست محیطی، مفاهیم راهبردی جدیدی در فعالیت های شرکت دارند، اما فقط معدودی از تحقیقات [6-8]. نقش عوامل زیست شناختی در تأثیر بر تدوین و اجرای راهبرد کسب و کار را مورد بررسی قرار داده اند. به ویژه، درک عواملی که شرکت ها را به سمت استفاده از راهبردهای کسب و کار سبز سوق می دهند محدود می شود [9]. با این حال، برخلاف تلاش های متعددی که اخیراً درک مفاهیم عملکرد در این راهبردها صورت گرفته است هیچ تصویر شفافی از شرایط مؤثر بر بروز راهبردهای کسب و کار سبز در عملکرد کسب و کار شرکت ها وجود ندارد [10]. همچنین دانش و آگاهی اندکی در مورد اقدامات بوم شناختی شرکت های درگیر در کسب و کار بین المللی به ویژه در زمینه صادرات وجود دارد که متداول ترین حالت ورود به بازار خارجی است [11].

تحقیق حاضر با مفهوم سازی و آزمون مدل عوامل تعیین کننده راهبرد کسب و کار صادرات دوستدار محیط زیست و تأثیرات نهایی آن بر مزیت رقابتی و عملکرد در بازارهای خارجی، این شکاف را در ادبیات موجود از بین می برد. به این منظور، هدف پژوهش حاضر، بررسی یک موضوع مهم اما تقریباً فراموش شده در این راهبرد، یعنی جریان ادبیات کسب و کار زیست محیطی و بین المللی است. به ویژه، تلاش می کنیم به پرسش های ذیل پاسخ دهیم: (۱) کدام یک از عوامل بیرونی و درونی، شرکت ها را به اتخاذ راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست سوق می دهند؟ (۲) نقش این راهبرد کسب و کار در دستیابی به محصولات متفاوت مزایای مدیریت هزینه در بازارهای صادراتی چیست؟ و (۳) پردازش هر یک از این مزایای رقابتی چه تأثیری بر پیامدهای عملکرد بازار و عملکرد مالی دارد؟

با پاسخ به این پرسش ها، هدف ما ایفای نقش در ادبیات کسب و کار بین المللی به پنج شیوه است: ابتدا، روشن کردن جنبه معاصر اما نامشخص عملیات کسب و کار صادراتی یک شرکت به ویژه از دیدگاه افزایش گرایش به جهانی سازی؛ دوم، انتقال مفاهیم و ایده های تدوین شده در ادبیات داخلی کسب و کار زیست محیطی به یک دیدگاه کسب و کار بین المللی؛ سوم، لحاظ کردن یک مدل ویژه زیست محیطی مرتبط با دانش که پیش تر به شیوه ای مجزا مورد بررسی قرار گرفته است؛ چهارم، بررسی روابط ارتباط بین ساختارهای مدل به شیوه ای متقارن تر از شیوه زنجیره ای یا مجزا؛ و پنجم، تعیین یک طرز فکر جایگزین برای شرکت ها و سیاستمداران دولتی در مورد چگونگی بهبود عملکرد صادرات با سرمایه گذاری در زمینه مسائل بوم شناختی.

۱- ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

اگرچه ایده آشنایی با مسائل زیست محیطی در طراحی و اجرای راهبردهای کسب و کار، ایده جدیدی نیست ولی اخیراً این روند به سمت آگاهی از مسیر اصلی کسب و کار، تغییر رویه داده و توجه محققان این حوزه را به خود جلب کرده است [12]. پنج جریان اصلی با این رویکرد راهبردی مباحث سبز ارتباط دارند که به واسطه عدم وجود ارتباط کاری در سطح کسب و کار بین المللی، عمدتاً از تحقیقات داخلی مشتق شده اند.

اولین جریان به بررسی نقش عوامل مختلف بیرونی می پردازد که ضرورت اتخاذ راهبردهای طرفدار محیط زیست را نشان می دهد که چارچوبی تنظیمی برای جلب توجه بیشتر و به ویژه تمرکز بر واکنش/کنش به سمت مشروعیت زیست محیطی است [13-15]. یکی دیگر از مباحث مهم در این مقوله، استانداردهای سبز است که بر موضوعات مهمی در رویکردهای دستیابی به استانداردهای زیست محیطی [16] و اثربخشی تأییدیه های زیست محیطی [17] هست. جنبش زیست محیطی، یکی دیگر از عوامل خارجی مهم و تعیین کننده در راهبردهای دوستدار محیط زیست است که عمدتاً بر مصرف گرایی، محیط گرایی و تحریم زیست محیطی تمرکز دارد [18]. نقش سهامداران اجتماعی (مانند انجمن های جغرافیایی و گروه های سازمان دهی شده در یک موضوع یا منفعت سیاسی/اجتماعی) نیز این مسئله را اثبات می کند که عامل محرک عملکرد زیست محیطی است [14,19]. در پایان، دو عامل خارجی دیگر نیز که رفتار زیست محیطی شرکت را تحت تأثیر قرار می دهند عبارتند از اتخاذ راهبردهای سبز توسط رقبا و مشتریان؛ و نگرش و حساسیت مشتریان نسبت به مباحث زیست محیطی [20,21].

دومین حوزه این تحقیق بر عوامل تعیین کننده داخلی راهبرد سبز و متداول ترین مسئله بررسی شده در پروفایل مدیران سبز تمرکز دارد. به ویژه، تمرکز بر این مسائل بیشتر شده است: (۱) نقش تعهد مدیریت در پرورش روحیه زیست محیطی در سازمان [7,21,22,23]؛ (۲) ارتباط بین ویژگی های جمعیت شناختی (مانند سن و آموزش) و نگرشی (مانند مخالفت با ریسک) در میان مدیران ارشد و رویکردهای زیست محیطی شرکت آن ها [19,24,25,26]؛ و (۳) ارزش های زیست محیطی مدیران و چگونگی تأثیر اتخاذ اقدامات زیست محیطی پیشگیرانه [27]. مسائل دیگری نیز مورد بررسی قرار گرفت که عبارت اند از تنظیم سیستم های طراحی و کنترل برای توجه به ریسک استفاده از اقدامات زیست محیطی [28]، تلاش شرکت ها برای سبز نشان دادن فرهنگ سازمانی خود [6,29,30] و نقش ارتباط درون سازمانی در دستیابی به جهت گیری اقتصادی شرکت [19].

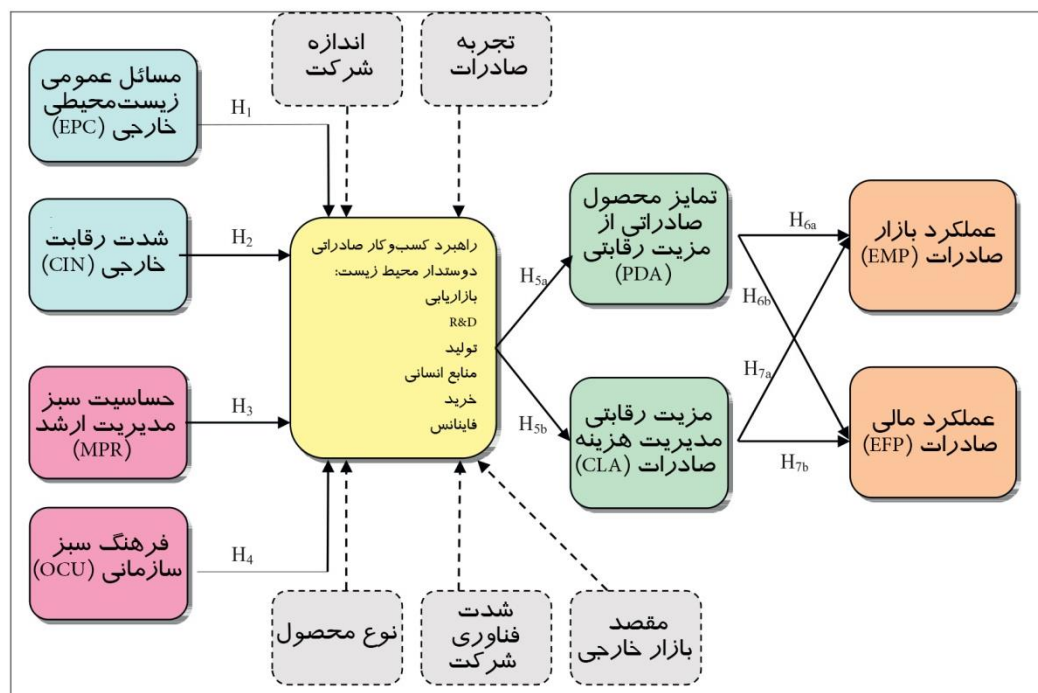
سومین جریان تحقیق بر راهبرد شرکتی زیست محیطی تأکید دارد. از میان عناصر راهبرد شرکتی، عملیات تولید که شامل موضوعاتی مانند فناوری تولید زیست محیطی [31]، تولید عمومی/محض [32] و کاهش آلودگی/ضایعات [33] است توجه زیادی را به خود جلب کرده است. بازاریابی به عنوان بخشی از راهبرد کلی شرکتی مورد بررسی قرار گرفته که عمدتاً شامل راهبردهای بازاریابی محور زیست محیط [1,7,20,21] و نیز تمایز بین راهبردهای دفاعی (یا واکنشی) و قطعی (یا پیشگیرانه) بازاریابی سبز است [34]. ابعاد مالی این راهبرد چندان مورد مطالعه قرار نگرفته است و به جای آن بر عملکرد اجتماعی/زیست محیطی و عملکرد مالی شرکت تأکید می شود [35,36]. تحقیق در زمینه منابع انسانی بر چگونگی ترغیب اقدامات ابداعی و زیست محیطی کارکنان با استفاده از منابع انسانی متمرکز شده است [37,37]. با توجه به تحقیق و توسعه (R&D)، توجه خاصی به تعیین و بهره برداری از حق فناوری های زیست محیطی در جهت تولید کالاهایی شده است که می توانند تأثیرات منفی بوم شناختی [39] و نیز عوامل مؤثر بر توسعه موفق محصولات جدید دوستدار محیط زیست [40] را به حداقل برسانند. سایر مسائل راهبردی بررسی شده شامل مدیریت زنجیره تولید سبز [41] و ائتلاف راهبردی سبز [42] می باشد.

بخش چهارم این تحقیق شامل توسعه مزیت رقابتی زیست محیطی است که استفاده مؤثر و کارآمد از منابع و قابلیت های مرتبط زیست محیطی را به همراه دارد [9,43,44,45]. مولفان [7] مصرف کنندگان آگاه هدف را ابزاری برای پیشبرد مزیت رقابتی می دانند در حالی که این مزیت، یکی از محرک های اصلی گرایش شرکت ها به محیط زیست است. محققان (مانند [10,39,46]) وجه تمایز بین انواع مختلف مزایای رقابتی دوستدار محیط زیست را مشخص کرده اند که بر هزینه پایین (مانند استاندارد سازی طرح محصولات دوستدار محیط زیست) و تعیین وجه تمایز (مانند استفاده از جهت گیری زیست محیطی ویژگی های کالا و بسته بندی آن برای ایجاد تمایز از سایر رقبا) تأکید دارد. مولفان [47] معتقدند از آنجا که یکپارچگی گرایش به محیط زیست در راهبرد کسب و کار می تواند به مزیت رقابتی منجر شود یک رویکرد تطبیقی به مدیریت محیط زیست می تواند نتایج معکوسی به دنبال داشته باشد.

بخش پنجم این تحقیق با تأکید بر پیامدهای عملکرد راهبردهای سبز و به ویژه، تمرکز بر ارتباط بین عملکرد زیست محیطی و عملکرد مالی و نیز موفقیت مالی حاصل از اقدامات دوستدار محیط زیست، مفاهیم عملکرد اقدامات زیست محیطی را شامل می شود [8,44,48]. مولفان [49] نشان می دهند که مدیریت زیست محیطی با فرایند برنامه ریزی راهبردی ادغام می شود، هرچقدر این فرایند قوی تر باشد تأثیر آن بر عملکرد زیست محیطی و مالی شرکت مثبت است. بسیاری از تحقیقات نیز نشان داده اند که راهبرد بازاریابی زیست محیطی شرکت، تأثیر مطلوبی بر عملکرد کسب و کار دارد [1,20,21,40].

۲- مدل مفهومی و فرضیه های تحقیق

شکل ۱، مدل مفهومی تحقیق را نشان می دهد که شامل پنج بخش اصلی است: عوامل تعیین کننده بیرونی (مانند مسائل عمومی زیست محیطی خارجی و شدت رقابت خارجی)، عوامل تعیین کننده درونی (مانند حساسیت سبز مدیریت ارشد و فرهنگ سبز سازمانی)، راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست (مانند بازاریابی، R&D، تولید، منابع انسانی، خرید و فاینانس)، مزیت رقابتی صادرات (مانند تفاوت تولید و مدیریت هزینه) و پیامدهای عملکرد (عملکرد بازار صادرات و عملکرد مالی صادرات). همچنین ۱۰ ارتباط مفروض بین ساختارهای مدل را پیشنهاد می کنیم.



شکل ۱. مدل مفهومی

۲-۱ عوامل تعیین کننده بیرونی و راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست

یکی از عوامل مهم بیرونی و تعیین کننده پاسخدهی شرکت به محیط زیست، نگرانی فزاینده مردم در مورد مباحث سبز است [7]. در محافظت از محیط زیست، بخش های مختلفی مورد توجه قرار گرفته اند: از جمله سهامداران سیاسی (مانند مسئولین دولتی)، گروه های فشار (مانند فعالان زیست محیطی)، ماهیت های سیاسی (مانند خریداران مصرفی) و سایر افراد جامعه (مانند شهروندان) [7]. محدوده و شدت این نگرانی های عمومی به میزان آگاهی مردم و تعهد آن ها به مباحث بوم شناختی در یک بازار ویژه بستگی دارد [50,51]. همچنین این عوامل، موضوع گرایش سهامداران به استفاده از قدرت تنبیهی عدم حساسیت زیست محیطی شرکت ها و شدت مقیاس های تنبیهی است که به صورت بالقوه می تواند به واسطه اشتباهات زیست محیطی تحمیل شود [52]. مباحث عمومی زیست محیطی، شرکت ها را ترغیب می کند آگاهی بیشتری از راهبردهای کسب و کار صادرات کسب کنند تا: (۱) بر رفتار مسئولانه و اجتماعی خود در بخش های مختلف علاقه مند مانند مسئولین دولتی، سهامداران و شهروندان تأکید کنند؛ (۲) تصویری از شرکت سبز ارائه کنند که برای مشتریانی که از لحاظ زیست محیطی، حساس هستند جذاب باشد؛ و (۳) از تأثیر منفی بر مقیاس هایی مانند توجه به خطای سبز، تحریم های مشتریان و مقابله با دخالت دولت اجتناب کنند [7].

نگرانی عمومی در مورد محیط زیست ممکن است در کشورهای مختلف، تفاوت داشته باشد که می تواند تأثیر متفاوتی بر اقدامات شرکت در زمینه صادرات دوستدار محیط زیست داشته باشد؛ مثلاً در کشورهایی مانند سوئد که میزان نگرانی در سطح بالایی قرار دارد توسعه راهبردهای کسب و کار دوستدار محیط زیست توسط شرکت های خارجی توسعه می یابد [53]. همچنین بسته به مناطق یک کشور، نگرانی عمومی می تواند تفاوت داشته باشد [19]. بدون توجه به تنوع کشوری یا منطقه ای، نگرانی عمومی زیست محیطی، تأثیر مثبتی بر اتخاذ راهبردهای کسب و کار دوستدار محیط زیست داشته باشد [7]؛ بنابراین، فرضیه ذیل را پیشنهاد می کنیم:

فرضیه ۱: نگرانی بالای عمومی در مورد مسائل بوم شناختی در بازار خارجی، تأثیر مثبتی بر اتخاذ راهبردهای کسب و کار دوستدار محیط زیست توسط شرکت صادراتی دارد.

یکی دیگر از عوامل بیرونی مهم و تعیین کننده بر رفتار زیست محیطی شرکت صادراتی، شدت رقابتی است؛ که به محدوده ای اشاره دارد که شرکت در یک بازار کالای خاص با رقابت مواجه می شود [54]. از یک سو، این تابعی از تعداد و اندازه شرکت ها در رقابت با یک صنعت خاص و از سوی دیگر، فراوانی استفاده از ابزار و تکنیک های مختلف برای دستیابی به سهم بازار است [55]. بازارهای بین المللی به واسطه تعداد، سطوح و انواع مختلف رقبا مشخص می شوند که در ایجاد تفاوت ها در ساختار بازار، مراحل توسعه بازار و باز بودن اقتصاد نقش دارند [15]. راهبردهای کسب و کار دوستدار محیط زیست عموماً در آن دسته از بازارهای خارجی تدوین می شود که به واسطه رقابت شدید مشخص می شود [20,56]. باین حال، در شرایط رقابتی شدید، ممکن است مشتریان از یک تأمین کننده به سمت تأمین کننده دیگری گرایش پیدا

کنند که یکی از راه های جلوگیری از این روند، افزایش وفاداری نسبت به شرکت هایی است که به شیوه دوستدار محیط زیست فعالیت می کنند [6]. علاوه بر این، یک شرکت صادراتی که در موقعیت اتخاذ سطوح پیشگیرانه مسئولیت بوم شناختی در یک بازار خارجی رقابتی قرار دارند به احتمال زیاد، جلوتر از رقبای خود بوده و استانداردهای زیست محیطی صنعت را تدوین می کنند که شامل تمام مزایای مورد نیاز است [57]. با تأکید بر ادبیات تکراری در مورد رقابت شدید به عنوان یکی از موانع اصلی صادرات، اتخاذ یک رویکرد حساس تر زیست محیطی در بازار خارجی موجب ارتقای توانایی شرکت در مواجهه بهتر با رقبا می شود؛ بنابراین، فرضیه ذیل را مطرح می کنیم:

فرضیه ۲: شدت رقابتی بالا در بازار رقابتی، تأثیر مثبتی بر اتخاذ راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست توسط شرکت صادراتی دارد.

۲-۲ عوامل تعیین کننده درونی و راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست

یکی از محرک های اصلی در پس ایجاد راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست، حساسیت مدیریت نسبت به مباحث سبز است [7,20,58]. به همین دلیل است که مدیران در موارد ذیل مسئول هستند: ۱) تعیین اهداف، سیاست ها و رویکردهایی که مسیر حرکت به سمت اتخاذ اقدامات سبز در سازمان را هموار کرده و رویکرد پیشگیرانه ای در مقابل مسائل بوم شناختی در پیش می گیرند که معمولاً شامل سرمایه گذاری کلان بر روی منابع (مانند فناوری ها) و قابلیت ها (مانند ایجاد ارتباط) است [22]؛ ۲) ارتقای ارزش های سازمانی که اقداماتی مانند گردآوری اطلاعات زیست محیطی از بازار خارجی، افزایش تشخیص مشترک مسائل بوم شناختی در میان کارکنان و واکنش مؤثر به نیازهای بوم شناختی خریداران خارجی را تسهیل می کند [19]؛ ۳) لحاظ کردن عناصر زیست محیطی در فرایندهای مهم کسب و کار (مانند توسعه محصول جدید، فرایند تولید، حساسیت به بازار) که برای دستیابی به یک تشکیلات بازار محور ضروری است [58]؛ و ۴) هماهنگی اقدامات زیست محیطی، توجه به این اقدامات با انتصاب افراد مناسب برای نظارت بر فعالیت های سبز شرکت، آموزش کارکنان برای توجه به مسائل زیست محیطی و ترغیب پرسنل برای آگاهی بیشتر در مورد مسائل بوم شناختی از طریق وضع محرک ها (مانند جوایز ویژه) [7]. در بازارهای بین المللی به دلیل تنوع محیط های سیاسی-قانونی، فنی و اجتماعی-فرهنگی و نیز فاصله جغرافیایی و فرهنگی موجود بین بازارهای مهمان و میزبان، نقش مدیران ارشد در راهبردهای دوستدار محیط زیست حتی مهم تر است [59]. این تنوع پذیری در محیط کسب و کار بین المللی، وجود مجموعه مهارت هایی را ضروری می سازد که موجب می شود مدیران، تأثیر بیشتری بر موقعیت های زیست محیطی در بازارهای مختلف خارجی داشته و بر این اساس، راهبردهای کسب و کار صادرات را تنظیم کنند [19]. لذا فرضیه ذیل را پیشنهاد می کنیم:

فرضیه ۳: حساسیت مدیریت ارشد به مسائل سبز، تأثیر مثبتی بر اتخاذ راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست از سوی شرکت دارد. فرهنگ سبز سازمانی (مانند مجموعه ارزش ها و هنجارهای سبز مشترک بین اعضای سازمان) می تواند ماهیت و حوزه رفتار راهبردی شرکت های مسئول را از لحاظ زیست محیطی تحت تأثیر قرار دهد [21]. توسعه ارزش ها و هنجارها در میان کارکنان مانند مبادرت زیست محیطی، مسئولیت پذیری اجتماعی و توسعه پایدار در پرورش تفکر دوستدار محیط زیست در شرکت و به خصوص در بخش صادرات حائز اهمیت است [47,19]؛ مثلاً شواهد نشان می دهد سازمان هایی که کارکنان آن ها آگاهی بوم شناختی بیشتری دارند به احتمال زیاد از پرسنل متخصص زیست محیطی استفاده کرده، فرایندهای تولید سبز را اتخاذ نموده و طرح های بازاریابی سبز را اتخاذ می کنند [1]. باین حال، توسعه تفکر و رفتار سبز، کار ساده ای نیست زیرا مستلزم تغییرات جدی در سازمان است [58]. در حوزه صادرات، به دلیل نحوه صادرات در سازمان ها، برخورداری از فرهنگ سبز برای حمایت از راهبردهای کسب و کار دوستدار محیط زیست، اهمیت بیشتری دارد [60]؛ بنابراین:

فرضیه ۴: وجود فرهنگ سبز در سازمان، تأثیر مثبتی بر اتخاذ راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست از سوی شرکت صادراتی دارد.

۲-۳ راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست و مزیت رقابتی

راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست به هماهنگی مسائل سبز در حوزه های مختلف عملیاتی شرکت یعنی تولید، بازاریابی، R&D، خرید، فاینانس و منابع انسانی اشاره دارد [45]. چنین راهبردی می تواند به تمایز محصولات شرکت در رقابت و کاهش چشمگیر هزینه ها کمک کند [48]. مزیت تمایز یک محصول که از رویکرد راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست نشأت می گیرد می تواند ناشی از عرضه کالاهای ابداعی در بازار خارجی و نیز پیشرفت چشمگیر ابعاد ملموس (مانند عملیات اقتصادی) و ناملموس (مانند احساس امنیت) محصولات شرکت باشد [39]. باین حال، افزودن سایر ابعاد بوم شناختی به کالا (مانند بسته بندی قابل بازیافت، ساختار زیست تجزیه پذیری، مواد غیر سمی) می تواند در مقایسه با برندهای رقیب، تصویر شفاف تری در مقابل دیدگان خریداران خارجی قرار دهد [10]. داشتن تأییدیه های زیست محیطی یا جوایز مربوط به راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست می تواند در دستیابی مزیت رقابتی کالا در بازارهای بین المللی به شرکت ها کمک کند. لذا:

فرضیه ۵ (الف): اتخاذ راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست، مزیت تمایز محصولات شرکت در بازار خارجی را به دنبال دارد.

اتخاذ راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست می تواند مزیت مدیریت هزینه را برای شرکت صادراتی به همراه داشته باشد [39]. این بدان دلیل است که چنین راهبردی مبتنی بر فناوری هایی است که هدف آن از یک سو، پاک سازی و محافظت از محیط زیست و از سوی دیگر، دستیابی سازمان به صرفه جویی در انرژی، آب و دیگر منابع محیطی است که به کاهش هزینه ها منجر می شود [39]. همچنین این راهبرد می تواند به کاهش هزینه های بالقوه و نیز کاهش هزینه های بیمه در بازارهای بین المللی منجر شود [46]. همچنین کاهش هزینه می تواند از دسترسی به مواد خام ارزان تر، اتخاذ طرح های بازیافت و بهره برداری مالی از محصولات فرعی باز پردازش شده حاصل گردد [46]. علاوه بر این، آشنایی بیشتر با مهندسی، توسعه و تولید محصولات سبز در بازارهای بین المللی می تواند به مزایای ویژه منحنی تجربه (یعنی هماهنگی بهتر مقطعی، پایش بهتر فرایند، آمادگی بیشتر برای کنترل مشکلات ناخواسته) منجر شود که به کاهش هزینه های واحد کمک می کند [49]. مزایای مرتبط با هزینه می تواند به پیشرفت اقتصاد مقیاس در کالاهای دوستدار محیط زیست به ویژه در بخش مصرف کنندگان سبز در بازارهای بین المللی منجر شود [21]. در پایان، اتخاذ دیدگاه زیست محیطی در راهبرد کسب و کار صادرات معمولاً شامل مشارکت و همکاری با تأمین کنندگان، پیمانکاران فرعی، توزیع کنندگان و سایر اعضای زنجیره تأمین هست که می تواند به تسهیل فعالیت های خارجی و کاهش هزینه ها کمک کند؛ بنابراین، فرضیه ذیل را پیشنهاد می کنیم:

فرضیه ۵ (ب): اتخاذ راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست، مزیت مدیریت هزینه در بازار خارجی را برای شرکت به دنبال دارد.

۴-۲ مزیت رقابتی و عملکرد صادرات

توسعه مزایای مختلف محصول (که حاصل اتخاذ اقدامات کسب و کار دوستدار محیط زیست است) می تواند رضایت مشتری را افزایش داده، وی را به خرید مجدد کالا تشویق نموده و خریداران جدید را در بازارهای بین المللی افزایش دهد [61]. بهره برداری از این مزیت می تواند: (۱) مزیت معادله ارزش مشتری (برحسب ویژگی های ابداعی، کیفیت صدا و غنای محصول) را در سطحی بالاتر از سطح پیشنهادی سایر شرکت ها ارتقا دهد [10]؛ (۲) عمومیت مطلوبی در مورد شرکت ایجاد کرده و در نتیجه، تصویر و اعتبار خود را در بازارهای خارجی ایجاد کند [46]؛ و (۳) نشان دهد که شرکت مذکور در بازارهای خارجی، وجهه و اعتبار مطلوبی دارد [62]. همچنین شواهد تجربی نشان می دهد بهره برداری از مزیت تمایز کالا می تواند فروش و نتایج مالی بهتری از جمله فروش و سود بیشتر را به همراه داشته باشد [63,64]. این یکی از نمونه ها در بازارهای خارجی است زیرا شواهد نشان می دهد هر قدر شرکت های صادراتی، رفتار زیست محیطی حرفه ای تری از خود نشان دهند عملکرد صادراتی آن ها (برحسب شدت مقیاس صادرات) بهتر است [11]؛ بنابراین:

فرضیه ۶: پیشرفت مزیت تمایز کالا بر اساس راهبرد کسب و کار صادراتی دوستدار محیط زیست، راهبرد شرکت را در عملکرد بازار صادرات و عملکرد مالی صادرات بهبود می بخشد.

مزیت مدیریت هزینه که برگرفته از اتخاذ رفتار زیست محیطی است، تأثیر مطلوبی بر پیامدهای فروش و عملکرد مالی شرکت در عملیات صادرات دارد. برخلاف انتقادات مطرح شده که اقدامات دوستدار محیط زیست (به ویژه هنگام راهنمایی به وسیله نیروهای تنظیمی) ممکن است به هزینه های غیر ضروری و سرمایه گذاری فاقد بهره وری منجر شود [65] صرفه جویی در هزینه های مرتبط با چنین رویکردی می تواند به قیمت بهتر منجر شود که مشتریان موجود را راضی کرده و مشتریان جدید را در بازارهای خارجی جذب می کند [46]. در مقایسه با مزیت تمایز کالا، این بدان دلیل است که مزیت سود در معادله ارزش خریدار را تحت تأثیر قرار می دهد [10]. با کاهش هزینه ها شرکت می تواند قیمت های بهتری را تعیین کند که به حفظ مشتریان موجود، جذب مشتریان جدید و حتی افزایش تعداد آن ها کمک کند مشروط بر آن که بقیه پیشنهاد های آن در بازارهای خارجی با رقبای آن قابل مقایسه باشد. علاوه بر این، همان گونه که بسیاری از محققان به شیوه تجربی اثبات کردند، مزیت مدیریت کاهش هزینه می تواند فروش، سود و سایر شاخص های عملکرد مالی در مورد فعالیت های صادراتی شرکت را تحت تأثیر قرار دهد؛ بنابراین:

فرضیه ۷: پیشرفت مدیریت هزینه بر اساس راهبرد کسب و کار صادراتی دوستدار محیط زیست، راهبرد شرکت را در عملکرد بازار صادرات و عملکرد مالی صادرات بهبود می بخشد.

۳- روش شناسی تحقیق

ابزار جمع آوری داده ها: پرسشنامه ای را برای ساختارهای عملیاتی طراحی کرده و از مقیاس پنج امتیازی لیکرت استفاده کردیم که ۱ نشان دهنده کاملاً مخالف و ۵ نیز بیانگر کاملاً موافق بود تا آیت های موجود در هر مقیاس ارزیابی شود. عملیاتی سازی ساختار، مبتنی بر مقیاس های وضع شده در این ادبیات بود که آن را با کمک پنل مدیران صادرات بررسی کردیم. به ویژه، مقیاسی را برای نگرانی عمومی زیست محیطی از اقدامات بانرجی و دیگران (۲۰۰۳) و برای شدت رقابتی از اقدامات جاورسکی و کولی (۱۹۹۳) استخراج کردیم. مقیاس هایی

را برای حساسیت سبز مدیریت ارشد از مبانی تحقیقات منون و منون (۱۹۹۷) و فرهنگ سبز سازمانی را بر مبنای ورودی فریکسل و لو (۲۰۰۳) تعیین کردیم. به پایان پرسشنامه نیز سؤالاتی اضافه شد تا میزان آشنایی پاسخ دهنده، دانش و اعتماد وی در ارائه اطلاعات مورد نیاز ارزیابی شود [66]. پیش از آغاز تحقیق، پرسشنامه را با استفاده از چهار مدیر صادراتی مورد آزمون قرار دادیم تا از جریان، دوره و سهولت پاسخ به آن اطمینان حاصل کنیم؛ فقط تغییرات جزئی مورد نیاز بود.

جامعه و نمونه آماری: نهایتاً از کلیه شرکت های برتر صادراتی منتخب استان تهران که در پنج سال اخیر جایزه صادراتی دریافت کرده اند، جهت دستیابی به اهداف تحقیق استفاده نموده ایم، که شامل ۲۷۷ شرکت می باشد؛ همه جامعه آماری به عنوان نمونه انتخاب شد و از آن بین ۱۷۲ پرسشنامه توزیع شده، مورد استفاده قرار گرفت.

روایی مقیاس: از مدل بندی معادلات ساختاری بر اساس رویکرد ارزیابی ERLS در EQS برای ارزیابی روایی و پایایی مقیاس های مفهومی در مدل خود استفاده کردیم [67]. باین حال، به دلیل بزرگ بودن نسبی داده ها و مقیاس های ارزیابی شده در ارزیابی نمونه، دو مدل اندازه گیری را مورد ارزیابی قرار دادیم [68]. مدل A، عوامل تعیین کننده بیرونی (مانند نگرانی عمومی زیست محیطی خارجی و شدت رقابت خارجی) و درونی (مانند حساسیت سبز مدیریت ارشد و فرهنگ سبز سازمانی) در راهبرد کسب و کار صادرات دوستدار محیط زیست را هماهنگ کرد. مدل B نیز شامل بقیه ساختارهای مدل مفهومی - یعنی راهبرد کسب و کار صادرات دوستدار محیط زیست، مزیت تمایز کالا، مزیت مدیریت هزینه، عملکرد بازار صادرات و عملکرد مالی صادرات - بود. تحلیل عامل تأییدی که در عامل مشخص شده پیشین، ما را به هر یک از آیتم های بارگذاری محدود می کرد، ساختارهای مربوطه را نشان داد [69]. علاوه بر این، ارزیابی برازش نیز برای مدل های A ($\chi^2 = 303.64$) و B ($\chi^2 = 2245.22$, $p = .00$; $x^2/df = 2.02$; $NFI = .94$; $NNFI = .95$; $CFI = .96$; $RMSEA = .08$) نیز قابل قبول بود. ($NFI = .91$; $NNFI = .95$; $CFI = .95$; $RMSEA = .08$)

مقدار پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمام عوامل بیشتر از ۰/۷ بود که مقیاس قابل اطمینان ساختار نظری را در قالب یک عنصر مدل ساختاری نشان می دهد [70]. روایی معکوس نیز رضایت بخش بود؛ مقادیر t هر آیتم بیشتر از ۰/۴، بارگذاری استاندارد بیشتر از ۰/۵ و خطای استاندارد ضرایب ارزیابی شده نیز پایین بود [68]. روایی تفکیکی نیز مشخص بود زیرا بازه اطمینان در ارزیابی پیوستگی برای هر جفت از ساختارهای ارزیابی شده هرگز در ۱ قرار نداشت و تفاوت مربع خی دو بین مدل های محدود و نامحدود هر جفت از ساختارها نیز همیشه معنادار بود ($\Delta\chi^2_{(1)} > 3.84$; $p < .05$) [69]. باین حال، پس از رویکرد سخت گیرانه فورنل و لارکر (۱۹۸۱) در مورد ارزیابی روایی تفکیکی، AVE هر ساختار را با واریانس مشترک تمام جفت های احتمالی ساختارها مقایسه کردیم. ارزش های AVE از ۰/۵۸ تا ۰/۸۴ طبقه بندی شده و بیشترین واریانس مشترک نیز ۰/۴۸ بود که بین مزیت متمایز محصول صادراتی و خرید صادرات دوستدار محیط زیست قرار داشت که ضوابط روایی تفکیکی در میان مقیاس های ساختار تحقیق را تأمین می کند.

روش تجزیه و تحلیل داده ها: برای آزمون فرضیات مرتبط با روابط فرضی بین ساختارها یک مدل ساختاری را مورد ارزیابی قرار دادیم. با توجه به محدودیت های نمونه تحقیق از رویکرد ارزیابی صرفه جو استفاده کردیم که مقیاس های ترکیبی را در قالب شاخص های اعلام هر یک از متغیرهای پنهان مورد استفاده قرار می دهد [71]. این تحلیل، برازش مدل ساختاری رضایتمندی را نشان داد ($\chi^2 = 118.90$, $p < .00$). ضرایب استاندارد مسیر به همراه ارزش های t متناسب در مدل ساختاری در جدول ۱ نشان داده شده اند.

جدول ۱. نتایج مدل ساختاری

فرضیه	مسیر فرضی	ضریب مسیر استاندارد	مقدار t	مقدار p
تأثیرات اصلی				
H1	نگرانی عمومی زیست محیطی خارجی راهبرد کسب و کار صادرات طرفدار محیط زیست	.۴۲	۵/۱۵	.۰۰
H2	شدت رقابت خارجی راهبرد کسب و کار صادرات طرفدار محیط زیست	.۱۵	۱/۹۱	.۰۶
H3	حساسیت سبز مدیریت ارشد راهبرد کسب و کار صادرات طرفدار محیط زیست	.۳۳	۵/۰۴	.۰۰
H4	فرهنگ سبز سازمانی راهبرد کسب و کار صادرات طرفدار محیط زیست	.۷۴	۸/۶۹	.۰۰
H5a	راهبرد کسب و کار صادرات طرفدار محیط زیست مزیت رقابتی تمایز کالای صادراتی	.۶۵	۷/۹۸	.۰۰
H5b	راهبرد کسب و کار صادرات طرفدار محیط زیست مزیت رقابتی مدیریت هزینه صادرات	.۱۵	۱/۵۲	.۱۳
H6a	مزیت رقابتی تمایز کالای صادراتی عملکرد بازار صادرات	.۳۰	۳/۳۱	.۰۰
H6b	مزیت رقابتی تمایز کالای صادراتی عملکرد مالی صادرات	.۲۶	۲/۷۴	.۰۱

H7a	مزیت رقابتی مدیریت صادرات عملکرد بازار صادرات	۰.۵	۰.۵۳	۰.۶۰
H7b	مزیت رقابتی مدیریت صادرات عملکرد مالی صادرات	۰.۹	۰.۶۸۰	۰.۵۰
تأثیرات کنترلی				
	اندازه شرکت راهبرد کسب و کار صادرات طرفدار محیط زیست	۰.۲۹	۲/۴۵	۰.۰۱
	تجربه صادرات راهبرد کسب و کار صادرات طرفدار محیط زیست	۰.۲۴	۲/۰۷	۰.۰۴
	سطح فنی شرکت راهبرد کسب و کار صادرات طرفدار محیط زیست	۰.۱۹	۱/۷۳	۰.۰۸
	مقصد بازار خارجی راهبرد کسب و کار صادرات طرفدار محیط زیست	۰.۱۹	۱/۶۸	۰.۰۹

آماره های برازش: $\chi^2 = 118.90$, $p = .00$, $df = 69$, $\chi^2/df = 1.72$; $NFI = .98$; $NNFI = .99$; $CFI = .99$; $RMSEA = .07$

۴- نتایج آزمون فرضیه ها

با توجه به محرک های بیرونی، فرضیه ۱ که نگرانی عمومی زیست محیطی در بازار خارجی را با راهبرد کسب و کار صادراتی دوستدار محیط زیست مرتبط می کند مورد تأیید قرار گرفت ($b = .42$, $t = 5.15$, $p = .00$). این نتیجه با یافته های تحقیقات کسب و کار داخلی [14,20,21] همخوانی دارد که نقش محرک دیدگاه عمومی در حساسیت بیشتر سازمان ها نسبت به مباحث بوم شناختی را نشان می دهد. صحبت با مدیران صادرات نشان داد نگرانی عمومی زیست محیطی در کشورهای پیشرفته و نیز در میان گروه های مصرف کننده و سایر گروه های فشار که به حفظ محیط زیست تمایل دارند بارزتر است.

با تأیید تحقیق پیشین که نشان می دهد در شرایط رقابتی، شرکت می تواند با اتخاذ دیدگاه کسب و کار بوم شناختی، خود را از رقبای متمایز کند [21,47,57] تأثیر مثبت شدت رقابت بر راهبرد کسب و کار صادرات دوستدار محیط زیست (فرضیه ۲) نیز مورد تأیید قرار گرفت ($b = .15$, $t = 1.91$, $p = .06$). این بدان دلیل است که در بازارهای خارجی مشخص شده با استفاده از شدت رقابتی بالا، مصرف کنندگان با انتخاب های متعددی مواجه می شوند که یکی از راه های تمایز، اجرای راهبردهای دوستدار محیط زیست است. همچنین بعضی از مدیران اعلام کردند افزایش تعداد شرکت های فعال در بازارهای صادرات، در صدد است تصویر دوستدار محیط زیست را توسعه دهد.

در مورد فرضیه ۳، حساسیت سبز مدیریت ارشد، تأثیر مطلوبی بر تعیین راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست داشت ($b = .33$, $t = 5.04$, $p = .00$). این روند، نتایج پیشین را تأیید می کند زیرا مدیران، مسئول تدوین اهداف، طرح ها و سیاست های سازمان بوده و حساسیت و تعهد آن ها در قبال موضوعات بوم شناختی احتمالاً در راهبردهای صادراتی شرکت اجرا می شود [7,21,23]. این حساسیت مدیریتی در ارسال پیام برای تمام کارکنان در مورد نشان دادن تعهد به مسائل زیست محیطی در تمام سطوح عملیاتی سازمان حائز اهمیت است [51].

تأیید فرضیه ارتباط فرهنگ سبز سازمانی و راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست (فرضیه ۴) ($b = .74$, $t = 8.69$, $p = .00$) با تحقیقات پیشین [19,20,21] همخوانی دارد که در شرایط کسب و کار داخلی انجام شد تا نقش اشتراک ارزش های سبز مربوطه و هنجارهای افراد سازمان برای پشتیبانی از اقدامات زیست محیطی را نشان دهد. این بدان دلیل است که تمام بخش ها و سطوح شرکت صادراتی به اهمیت حفاظت از محیط زیست واقف است که بر اساس گزارش های هیئت، سیاست ها و رویکردها و برنامه های آموزشی و اطلاعاتی رمزگذاری می شود [7]. این یافته نیز اولویت توجه بیشتر به ادبیات کسب و کار را تأیید می کند که توسعه شرایط دقیق سازمانی در استفاده از راهبردهای کسب و کار موفق حائز اهمیت است [72].

یافته های ما در مورد راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست در مزایای رقابتی به دست آمده در فرضیه ۵ با هم ادغام شد. از آنجاکه اتخاذ راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست، توسعه مزیت تمایز محصول را تسهیل کرد ($b = .65$, $t = 7.98$, $p = .00$) ولی هیچ تأثیری بر پیشبرد موقعیت مزیت مدیریت هزینه در عملیات صادرات نداشت ($b = .15$, $t = 1.52$, $p = .13$). از یک سو، این روند نشان می دهد اتخاذ یک رویکرد کسب و کار بوم شناختی در بازارهای صادرات به تمایز ابعاد ملموس و ناملموس کالاهای شرکت کمک کرده و جایگاه متفاوتی را در اذهان مصرف کنندگان خارجی به خود اختصاص می دهد [39]. از سوی دیگر، شواهد نشان می دهد تردیدی نیست که چنین رویکردی می تواند به کاهش هزینه بازار صادرات کمک کند [46].

مزیت تمایز کالای یک شرکت که مبتنی بر ابعاد سبز است تأثیر مثبتی بر عملکرد بازار صادرات ($b = .30$, $t = 3.31$, $p = .00$) و عملکرد مالی صادرات ($b = .26$, $t = 2.74$, $p = .00$) و در نتیجه، تأیید فرضیه ۶ داشت. در واقع، مصاحبه های اولیه ما با مدیران متخصص نشان داد که این تمایز بوم شناختی به شرکت ها کمک می کند موقعیت مشخصی در بازار خارجی را توسعه دهند که به جذب و حفظ مشتریان و نیز کسب سود و فروش بیشتر منجر می شود. این نتیجه با یافته های تحقیقات پیشین که در حوزه کسب و کار داخلی صورت گرفت همخوانی دارد

[63,64] که نشان می‌دهد مزیت تمایز کالا می‌تواند سطح عملکرد را بهبود بخشد به‌ویژه اگر اقدامات زیست‌محیطی شرکت، اقداماتی پیشگیرانه و بازار محور بوده و از لحاظ زیست‌محیطی، مشتریان خاص را هدف قرار دهد [46].

در پایان، در مقایسه با فرضیه ۷، مسیر ارتباط مزیت مدیریت هزینه با عملکرد صادرات مورد تأیید قرار نگرفت و این یکی از نمونه‌های عملکرد بازار صادرات ($b=.05, t=.53, p=.60$) و عملکرد مالی صادرات ($b=.09, t=.68, p=.50$) بود. یکی از توضیحات احتمالی این یافته‌ها به سرمایه‌گذاری بالا و هزینه‌های مربوط به تنظیم راهبرد کسب‌وکار شرکت برای همخوانی با مسائل زیست‌محیطی در بازارهای خارجی بستگی دارد که معمولاً بازگشت رضایتمندانه آن‌ها مستلزم گذشت زمان است [46]. این یافته‌ها می‌توانند در حفظ یک مزیت هزینه‌محور در بلندمدت نیز نقش داشته باشد زیرا شرکت صادراتی می‌تواند به‌جای دیدگاه راهبردی (مانند بررسی هزینه‌های زیست‌محیطی در قالب سرمایه‌گذاری در جهت ایجاد ارزش برای مالکان، مشتریان و سایر سهامداران)، رویکردی مناسب (مانند بررسی هزینه‌های زیست‌محیطی در قالب هزینه که معمولاً حداقل استانداردهای زیست‌محیطی تعیین‌شده توسط قوانین را تأمین می‌کند) را اتخاذ کند [46].

۴-۱ تأثیرات متغیرهای کنترلی

ما پنج متغیر را مورد بررسی قرار دادیم که تأثیر کنترلی بالقوه‌ای بر راهبرد کسب‌وکار صادرات دوستدار محیط‌زیست داشتند. اولین متغیر، اندازه شرکت است؛ نتایج نشان داد که تأثیر استفاده از این راهبرد در شرکت‌های بزرگ‌تر بیشتر از شرکت‌های کوچک‌تر است ($b=.29, t=2.45, p=.01$). این بدان دلیل است که صادرکنندگان بزرگ در مقایسه با صادرکنندگان کوچک (۱) مدیریت بهتر و مهارت‌های بیشتری برای بررسی مسائل زیست‌محیطی دارند؛ (۲) منابع مالی، پرسنل، تولید و مشترک بیشتری که حائز اهمیت هستند در جهت حمایت از راهبردهای دوستدار محیط‌زیست پردازش می‌کنند؛ (۳) در اتخاذ اقدامات زیست‌محیطی در بازارهای خارجی می‌توانند به صرفه‌جویی بیشتری دست یابند؛ و (۴) احتمال دارد به دلیل برخورداری از دانش و اطلاعات، تمایل بیشتری برای پذیرش ریسک‌های مرتبط با پروژه‌های زیست‌محیطی داشته باشند [73].

دومین متغیر کنترلی، تجربه صادرات است که نشان می‌دهد صادرکنندگان باتجربه‌تر در مقایسه با صادرکنندگان دارا تجربه کمتر، تمایل بیشتری دارند در بازارهای خارجی از راهبردهای دوستدار محیط‌زیست استفاده کنند ($b=.24, t=2.07, p=.04$). این بدان دلیل است که شرکت‌های دارای تجربیات مختلف در فعالیتهای کسب‌وکار صادرات، حجم متفاوتی از دانش و اطلاعات را در اختیار دارند که در ارزیابی و بهره‌برداری از موقعیت‌های مرتبط زیست‌محیطی حائز اهمیت می‌باشند [73]. به‌ویژه، با ترسیم تحقیق در مورد دانش بین‌المللی سازی [74] می‌توان ادعا کرد که شرکت‌های مجرب در مقایسه با شرکت‌های غیر مجرب، اطلاعات بهتری در اختیار داشته و آمادگی بیشتری برای اتخاذ راهبردهای کسب‌وکار دوستدار محیط‌زیست در بازارهای خارجی دارند زیرا: (۱) از موقعیت بهتری برای تأمین هزینه فعالیت‌های صادراتی خود از جمله فعالیت‌های مرتبط با اقدامات سبز برخوردار هستند؛ (۲) درک بهتری از اقدامات کسب‌وکار و چارچوب‌های تنظیمی مانند موارد مطرح‌شده در حفاظت زیست‌محیطی دارند؛ و (۳) به‌راحتی می‌توانند پرسنل مناسب برای انتقال مباحث سبز را یافته و آموزش دهند.

همچنین تأثیر کنترلی بالقوه نوع محصول (مصرفی یا صنعتی) بر راهبردهای کسب‌وکار صادراتی دوستدار محیط‌زیست را نیز بررسی کردیم. نتایج نشان داد که این راهبرد به‌طور گسترده در میان شرکت‌های فروشنده کالاهای صنعتی و مصرفی در بازارهای خارجی مورد استفاده قرار گرفت ($b=.19, t=1.73, p=.08$). یک توجیه این است که تأثیر آسیب به شرکت‌های صنعتی در محیط طبیعی بسیار بیشتر از شرکت‌های تولیدکننده کالاهای مصرفی به‌ویژه در بخش‌هایی مانند مواد شیمیایی، معدنی و ابزار ماشینی است. لذا صادرکنندگان کالاهای صنعتی در مقایسه با شرکت‌های تولیدکننده مواد مصرفی، نیاز بیشتری به انتقال تصویر دوستدار محیط‌زیست بودن در بازارهای خارجی دارند [75].

در پایان، نقش کنترلی مقصد بازار خارجی (کشور توسعه‌یافته در مقابل توسعه‌نیافته) نشان می‌دهد که شرکت‌های صادراتی، هنگامی فروش کالاهای خود در کشورهای توسعه‌یافته، تمایل بیشتری دارند تا از راهبردهای کسب‌وکار صادرات دوستدار محیط‌زیست استفاده کنند ($b=.19, t=1.68, p=.09$). احتمالاً این بدان دلیل است که هرچقدر کشوری توسعه‌یافته‌تر باشد دقت بیشتری در تدوین قوانین مربوط به مسائل زیست‌محیطی دارد تا گروه‌هایی را دنبال کند که به دنبال محافظت زیست‌محیطی هستند [62].

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر، نقش ابزاری نیروهای بیرونی (مانند نگرانی عمومی خارجی در مورد مسائل زیست محیطی و شدت رقابت خارجی) و درونی (مانند حساسیت سبز مدیریت ارشد و فرهنگ سبز سازمانی) در حساس شدن شرکت های صادراتی برای استفاده از یک راهبرد کسب و کار را مشخص می کند که هنگام عملکرد در بازارهای خارجی، یک راهبرد دوستدار محیط زیست است. اتخاذ چنین راهبردی در مورد شرکت های بزرگ تر و صادرکنندگان مجرب تر و نیز در میان شرکت های تولیدکننده کالاهایی که عملکرد فنی بالایی داشته و بیشتر در کشورهای پیشرفته اقتصادی فعالیت می کنند مشهود بود. ما دریافتیم که راهبردهای کسب و کار صادراتی دوستدار محیط زیست، دستیابی به مزیت رقابتی را برحسب تمایز محصول و نه مدیریت هزینه تسهیل می کنند. با تأمین سرمایه مزیت تمایز کالا، شرکت صادراتی در موقعیت بهبود عملکرد صادراتی و مالی باین حال، تلاش برای پیگیری مزیت مدیریت هزینه، تأثیر مثبتی بر عملکرد صادراتی و مالی نداشت.

نگرانی عمومی زیست محیطی و شدت رقابت، مباحث مهمی هستند که باید هنگام طراحی راهبردهای کسب و کار مورد توجه قرار گیرند زیرا می توانند تأثیری جدی بر عملکرد شرکت صادراتی در بازارهای خارجی داشته باشند. این نیروهای بیرونی، زمانی غیرقابل اجتناب هستند که از مرزهای ملی فراتر رفته و تفاوت های چشمگیری در کشورها داشته باشند. لذا تعیین نیازهای مصرف کنندگان سبز، بررسی شکایات زیست محیطی مردم، مشارکت و پاسخ به اقدامات رقبا و یافتن تفاوت های رقبا ضرورت اتخاذ تفکر راهبردی بوم شناختی را هنگام فروش محصولات در خارج از کشور نشان می دهند.

مدیریت ارشد، عامل محرک در پس تغییرات صورت گرفته در هر سازمانی است و اتخاذ یک موقعیت زیست محیطی در فعالیت های راهبردی صادرات شرکت، تغییری جدی است که به پشتیبانی، تعهد و هماهنگی مؤثر نیاز دارد. این تحقیق، نقش مهم حساسیت مدیریت به مباحث سبز را در مواجهه با چنین تغییری نشان می دهد. باین حال، تلاش های مدیریت باید به شرایط مناسب سازمانی کمک کند به طوری که کارکنان، ارزش ها و هنجارهای خاص و مهم برای محافظت از محیط را درک کنند. لذا این هماهنگی بین مدیریت و کارکنان در مورد مسائل سبز، پیش شرط اصلی در اجرای موفق راهبردهای کسب و کار دوستدار محیط زیست است.

اگرچه تحقیقات گذشته غالباً خاطرنشان کرده است که اتخاذ راهبرد کسب و کار دوستدار محیط زیست می تواند به مزیت رقابتی منجر شود [9,46]؛ تحقیق حاضر نشان می دهد که این تأثیر مثبت فقط با توجه به تمایز و نه مزیت مدیریت هزینه وجود دارد. این یافته با اعتباربخشی به نقدهای مربوط به انشعاب راهبردهای زیست محیطی باید به همراه آموزش مورد توجه قرار گیرد، زیرا تأثیرات احتمالی تعادلی در رویکرد پیشگیرانه یا واکنشی شرکت به مباحث زیست محیطی را کنترل نکردیم [46]. نقش جهت گیری زیست محیطی شرکت در تعیین ارتباط بین اقدامات زیست محیطی و مزیت حاصل از پیامدهای عملکرد در محصول بین المللی-ارزش اقتصادی بازار، فرصتی مغتنم برای بررسی فراهم می آورد.

در پایان، تأثیرات مثبت عملکرد بازار و مالی در مزیت تمایز حاصل از اتخاذ راهبردهای کسب و کار دوستدار محیط زیست، خبرهایی در مورد شرکت منتشر می کنند که می خواهند در بازار صادرات موفق باشند. درواقع، این راهبرد، گزینه و جایگزینی حیاتی برای موفقیت در محیط متنوع و در بسیار موارد، خصمانه کسب و کار بین المللی است. باین حال، این نتیجه که مزیت مدیریت هزینه، تأثیر مطلوبی بر عملکرد هزینه (مالی و بازار) ندارد باید با احتیاط مطرح شود زیرا پیش از سرمایه گذاری شرکت در طرح های زیست محیطی به یک مقطع زمانی نیاز است تا نتایج مالی مثبتی حاصل گردد. این روند، تفاوت زمانی در تأثیرات عملکرد را با استفاده از دو مزیت رقابتی نشان می دهد: درحالی که تأثیرات مثبت مزیت تمایز کالا بر عملکرد، تأثیراتی مستقیم است (زیرا خریداران می توانند بلافاصله مزایای حاصل تمایز را درک کرده و واکنش مثبتی نشان دهند) سرمایه گذاری های سبز صورت گرفته در طرح های زیست محیطی (مانند جلوگیری از آلودگی، ذخیره انرژی، محافظت از آب و ...) ممکن است به زمان بیشتری نیاز داشته باشد تا در هزینه ها صرفه جویی کرده و در نتیجه، عملکرد شرکت را بهبود بخشد [39,46].

پیشنهادات مدیریتی: یافته های ما مفاهیم متفاوتی برای مدیران کسب و کار صادرات و سیاستمداران عمومی دارد. مدیران کسب و کار صادرات باید در توانایی خود برای دستیابی به مزیت تمایز کالا، نقش حیاتی طراحی و اجرای راهبردهای کسب و کار دوستدار محیط زیست را درک کنند، زیرا این راهبردها بهبود چشمگیر عملکرد مالی و بازار آن ها را در بازارهای خارجی به همراه دارند. همچنین آن ها باید در کسب و کار صادرات خود دیدگاه بوم شناختی راهبردی را اتخاذ کنند، به شرط آن که بخواهند به مزیت رقابتی هزینه محور پایدار دست یابند [46]. باین حال، برای اتخاذ چنین راهبردی، حساسیت و تعهد به مباحث سبز به ویژه در بخش صادرات باید مشخص شود که در حال تغییر فعالیت های شرکت در خارج از کشور است. مدیریت ارشد باید مجموعه مناسبی از ارزش ها (مانند پایداری، محافظت، قابلیت تجزیه پذیری) در میان کارکنان وضع کند تا تفکر سبز را در شرکت تسهیل نماید. در اینجا توجه به این نکته در برنامه های آموزشی حائز اهمیت است که بر سودمندی راهبردهای کسب و کار دوستدار محیط زیست به همراه اتخاذ محرک های سبز تأکید شود [76]. مدیران باید همواره بازارهای خارجی را بررسی کنند تا

سطح نگرانی عمومی و اقدامات رقابتی خود در مباحث بوم‌شناختی را درک نمایند که به آن‌ها کمک می‌کند راهبردهای کسب‌وکار دوستدار محیط‌زیست خود را تنظیم نمایند.

سیاستمداران عمومی باید تلاش کنند صادرکنندگان جاری و بالقوه را انتقال دهند که اتخاذ یک رویکرد زیست‌محیطی در کسب‌وکار صادرات آن‌ها به ارتقای حضورشان در بازارهای بین‌المللی و بهبود عملکرد مالی صادرات کمک می‌کند. هیئت‌های دولت باید مراحل شبیه‌سازی و عدم شبیه‌سازی اطلاعات در پروفایل‌های کشور را با توجه به شرایط زیست‌محیطی و از طریق طرح‌های خاص و توجه ویژه به شرکت‌هایی انجام دهند که نسبت به اتخاذ راهبردهای کسب‌وکار دوستدار محیط‌زیست خوش‌بین هستند. همچنین ذکر این نکات نیز خالی از لطف نیست: (۱) محرک‌های خاص (مانند مالیات مرتبط با اقدامات سبز) برای ترغیب شرکت‌ها جهت عملکرد به شیوه‌ای مناسب هنگام عملکرد در ورای مرزها؛ جوایز/تأییدیه‌های سبز (مانند صادرکننده سبز سال) به شرکت‌هایی که استانداردهای زیست‌محیطی بالایی در زمینه صادرات کسب کرده‌اند؛ و (۳) مشاوره رایگان با صادرکنندگانی که می‌خواهند در زمینه مباحث سبز فعالیت کنند.

محدودیت‌ها و تحقیقات آتی: تعیین وجه تمایز بین بازارهای ویژه در بازارهای هدفی که توسط شرکت‌های صادراتی مشخص می‌شود حائز اهمیت است. برای تعیین تأثیرات بلندمدت اجرای راهبردهای کسب‌وکار دوستدار محیط‌زیست بر مزیت و عملکرد رقابتی، توجه به تحقیقات طولی نیز اهمیت خاصی دارد. اگرچه این اقدام، وقت‌گیر و پرهزینه است ولی دیدگاه‌های ارزشمندی در مورد تعامل بین ساختارهای مدل ارائه می‌کند زیرا گاهی اوقات پیش از انقضای عامل علی (مانند مزیت رقابتی) می‌توان تأثیر ویژه (مانند عملکرد مالی) را ایجاد کرد.

تأثیرات بالقوه سایر عوامل تعیین‌کننده بیرونی (مانند چارچوب تنظیمی) و درونی (مانند جهت‌گیری بازار) در توازن ارتباط بین عوامل تعیین‌کننده در راهبردهای کسب‌وکار دوستدار محیط‌زیست و نیز حوزه‌ای که این راهبرد، حالت استاندارد به خود گرفته یا بر اساس ویژگی‌های بازار خارجی اتخاذ می‌شود را مشخص نمود [62]. تعیین تفاوت بین صادرکنندگانی که رویکرد پیشگیرانه (راهبردی) را اتخاذ کرده و آن‌ها که در مقابل مسائل زیست‌محیطی واکنش نشان می‌دهند به تعیین چگونگی اتخاذ مزیت رقابتی در راهبردهای کسب‌وکار دوستدار محیط‌زیست کمک می‌کند و در عوض، به تأثیرات مختلف عملکرد بازار دست می‌یابد [11,46].

همچنین تحقیقات انجام‌شده، نقش تعادلی پارامترهای کلان و خرد کسب‌وکار بین‌المللی را در ارتباط بین راهبردهای کسب‌وکار دوستدار محیط‌زیست و مزیت رقابتی موردبررسی قرار داده‌اند. نقش احتمالی گزینه‌های مختلف راهبردی در شرکت‌های صادراتی مانند تمرکز بازار خارجی در مقابل گسترش آن در شکل‌گیری راهبردهای کسب‌وکار دوستدار محیط‌زیست نیز نیازمند توجه است. در پایان، این تحقیق می‌تواند نقش احتمالی عوامل مؤثر بر ویژگی‌های صنعتی (مانند نمایش زیست‌محیطی)، شرکت (مانند وضعیت قانونی) و مدیریتی (مانند شخصیت) در تأثیر بر ساختارهای وابسته مدل و ارتباط مدل‌های خود را موردبررسی قرار دهد.

منابع و مراجع

- [1] Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Environmental marketing strategy and firm performance: Effects on new product performance and market share. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 461-475.
- [2] Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470.
- [3] Leonidou, L. C., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: Effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing*, 19(2), 1-29.
- [4] Rugman, A. M. (1995). Environmental regulations and international competitiveness: Strategies for Canada's West Coast forest products industry. *The International Executive*, 37(5), 451-465.
- [5] Varadarajan, R. (2014). Toward sustainability. Public policy, **global** social innovations for **base-of** the-pyramid markets, and demarketing for a better world. *Journal of International Marketing*, 22(2), 1-20.
- [6] Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism: The construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55(3), 177-191.
- [7] Banerjee, S. B., Iyer, E. S., & Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67(2), 106-122.
- [8] Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, 42(8), 1199-1214.
- [9] Azzone, G., & Bartelet, U. (1994). Exploiting green strategies for competitive advantage. *Long Range Planning*, 27(6), 69-81.
- [10] Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: When does it pay to be green? *California Management Review*, 48(2), 127-143.
- [11] Martin-Tapia, I., Arago'n-Correa, J. A., & Rueda-Manzanares, A. (2009). Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises. *Journal of World Business*, 45(3), 266-275.
- [12] Leonidou, C. N., & Leonidou, L. C. (2011). Research into environmental marketing/management: A bibliographic analysis. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 68-103.
- [13] Gray-Lee, J. W., Scammon, D. L., & Mayer, R. N. (1994). Review of legal standards for environmental marketing claims. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13(1), 155-167.
- [14] Kassinis, G., & Vafeas, N. (2006). Stakeholder pressures and environmental performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 145-159.
- [15] Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1998). Corporate strategy and international environmental policy. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 819-834.
- [16] Jiang, R. J., & Bansal, P. (2003). Seeing the need for ISO 14001. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1047-1067.
- [17] Dowell, G., Hart, S., & Yeung, B. (2000). Do corporate global environmental standards create or destroy market value? *Management Science*, 46(8), 1059-1074.
- [18] Mirvis, P. H. (1994). Environmentalism in progressive businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 82-100.
- [19] Stone, G., Joseph, M., & Blodgett, J. (2004). Toward the creation of an eco-oriented corporate culture: A proposed model of internal and external antecedents leading to industrial firm eco-orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(1), 68-84.
- [20] Langerak, F., Peelen, E., & van der Veen, M. (1998). Exploratory results on the antecedents and consequences of green marketing. *Journal of the Market Research Society*, 40(4), 323-335.
- [21] Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), 51-67.
- [22] Drumwright, M. E. (1994). Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criterion. *Journal of Marketing*, 58(3), 1-19.

- [23] Stone, G. W., & Wakefield, K. K. (2000). Eco-orientation: An extension of market orientation in an environmental context. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 8(3), 21–31.
- [24] Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 43(4), 571–604.
- [25] Fineman, S. (1997). Constructing the green manager. *British Journal of Management*, 38(1), 31–38.
- [26] Fryxell, G. E., & Lo, C. A. H. (2003). The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviors on behalf of the environment: An empirical examination of managers in China. *Journal of Business Ethics*, 46, 45–69.
- [27] Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736.
- [28] Hunt, C. B., & Auster, E. R. (1990). Proactive environmental management: Avoiding the toxic trap. *Sloan Management Review*, 31(2), 7–18.
- [29] Menguc, B., & Ozanne, L. K. (2005). Challenges of the green imperative: A natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship. *Journal of Business Research*, 58(4), 430–438.
- [30] Judge, W. Q., & Elenkov, D. S. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: An empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, 58(7), 893–901.
- [31] Klassen, R. D., & Whybark, D. C. (1999). The impact of environmental technologies on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 42(6), 599–615.
- [32] King, A. A., & Lenox, M. J. (2001). Lean and green? An empirical examination of the relationship between lean production and environmental performance. *Production and Operations Management*, 10(3), 244–256.
- [33] King, A. A., & Lenox, M. J. (2002). Exploring the locus of profitable pollution reduction. *Management Science*, 48(2), 289–299.
- [34] McDaniel, S. W., & Rylander, D. H. (1993). Strategic green marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 10(3), 4–10.
- [35] Curcio, R. J., & Wolf, F. M. (1996). Corporate environmental strategy: Impact upon firm value. *Journal of Financial and Strategic Decisions*, 9(2), 21–31.
- [36] Orlitzky, M. (2001). Does firm size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance? *Journal of Business Ethics*, 33(2), 167–180.
- [37] Ramus, C. A. (2001). Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43(3), 85–105.
- [38] Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business*, 37, 151–164.
- [39] Shrivastava, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 16(5), 183–200.
- [40] Pujari, D., Wright, G., & Peattie, K. (2003). Green and competitive: Influences on environmental new product development performance. *Journal of Business Research*, 56(8), 657–671.
- [41] Mendleson, N., & Polonsky, M. J. (1995). Using strategic alliances to develop credible green marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 12(2), 4–18.
- [42] Chen, C. (2001). Design for the environment: A quality-based model for green product development. *Management Science*, 47(2), 250–263.
- [43] Knudsen, T., & Madsen, T. K. (2001). Improving the firm's environmental conduct: A source of competitive advantage? *Journal of Strategic Marketing*, 9, 129–144.
- [44] Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559.
- [45] Arago'n-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71–88.

- [46] Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational competitive and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, 23, 299-311.
- [47] Dechant, K., & Altman, B. (1994). Environmental leadership: From compliance to competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 8(2), 7-20.
- [48] Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.
- [49] Judge, W. Q., & Douglas, T. J. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues in the strategic planning process: An empirical assessment. *Journal of Management Studies*, 35(2), 241-262.
- [50] Stisser, P. (1994). A deeper shade of green. *American Demographics*, 16, 24-29.
- [51] Worcestrer, R. M. (1997). Public opinion and the environment. In M. Jacobs (Ed.), *Greening the millennium?* Oxford: The Political Quarterly Publishing Co., Blackwell Publishers.
- [52] Schlegelmilch, B. B., Bohlen, G. M., & Diamantopulos, A. (1996). The link between green purchasing decisions and measures of environmental consciousness. *European Journal of Marketing*, 30(5), 35-55.
- [53] C,agatay, S., & Mihci, H. (2003). Industrial pollution, environmental suffering and policy measures: An index of environmental sensitivity performance (IESP). *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 5, 205-245.
- [54] Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- [55] Slater, S. F., & Narver, J. C. (January 1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46L 55.
- [56] Menon, A., Menon, A., Chowdhury, J., & Jankovich, J. (1999). Evolving paradigm for environmental sensitivity in marketing programs: A synthesis of theory and practice. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 7(2), 1-15.
- [57] Arora, S., & Cason, T. N. (1995). An experiment of voluntary environmental regulation: Participation in EPA's 33/50 program. *Journal of Environmental Economics and Management*, 28(3), 271-286.
- [58] Pujari, D., Peattie, K., & Wright, G. (2004). Organizational antecedents of environmental responsiveness in industrial new product development. *Industrial Marketing Management*, 33, 381-391.
- [59] Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
- [60] Leonidou, L. C. (1998). Organizational determinants of exporting: Conceptual, methodological, and empirical insights. *Management International Review*, 38(1), 7-52.
- [61] Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: An investigation of Chinese firms. *Journal of International Marketing*,
- [62] Christmann, P. (2004). Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization. *Academy of Management Journal*, 47(5), 747-760.
- [63] Bharawaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (October 1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57, 83L 89.
- [64] Carmona-Moreno, E., Cespedes-Lorente, E. J., & de Burgos-Jimenez, J. (2004). Environmental strategies in Spanish hotels: Contextual factors and performance. *Service Industries Journal*, 24(3), 101-130.
- [65] Walley, N., & Whitehead, B. (May-June 1994). It's not easy being green. *Harvard Business Review*, 72, 46-52.
- [66] Obadia, C. (2013). Competitive export pricing: The influence of the information context. *Journal of International Marketing*, 21(2), 62-78.
- [67] Stump, R. L., & Heide, J. B. (1996). Controlling supplier opportunism in industrial relationships. *Journal of Marketing Research*, 33(4), 431-441.

- [68] Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2011). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Pearson, Prentice-Hall.
- [69] Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (May 1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- [70] Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- [71] Bagozzi, R., & Heatherton, T. (1994). A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem. *Structural Equation Modeling*, 1(1), 4-9.
- [72] Cravens, D., & Piercy, N. (2005). *Strategic marketing*. USA: McGraw Hill/Irwin.
- [73] Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- [74] Fletcher, M., Harris, S., & Richey, R. G., Jr. (2013). Internationalization knowledge: What, why, where, and when? *Journal of International Marketing*, 21(3), 47-71.
- [75] Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Fotiadis, T. A., & Christodoulides, P. (2013). Antecedents and consequences of an eco-friendly export marketing strategy: The moderating role of foreign public concern and competitive industry. *Journal of International Marketing*, 21(3), 22-46.
- [76] Bellesi, F., Lehrer, D., & Tal, A. (2005). Comparative advantage: The impact of ISO 14001 environmental certification on exports. *Environmental Science and Technology*, 39(7), 1943-1953.
- [77] Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- [78] Banerjee, S. B. (2001). Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations. *Journal of Management Studies*, 38(4), 489-513.
- [79] Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14(5), 510-527.
- [80] Cadogan, J. W., & Lee, N. (2013). Improper use of endogenous formative variables. *Journal of Business Research*, 66, 233-241.
- [81] Diamantopoulos, A., Ring, A., Schelegelmilch, B., & Doberer, E. (2014). Drivers of export segmentation effectiveness and their impact on export performance. *Journal of International Marketing*, 22(1), 39-61.
- [82] Fornell, C., & Larcker, D. R. (February 1981). Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- [83] ICAP (2011). *Greek financial directory-manufacturing*. Athens: ICAP Hellas SA.
- [84] Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: Guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 273-283.
- [85] Lee, N., & Cadogan, J. W. (2013). Problems with formative and higher-order reflective variables. *Journal of Business Research*, 66, 242-247.
- [86] Magnusson, P., Westjohn, S. A., Semenov, A. V., Randrianasolo, A. A., & Zdravkovic, S. (2013). The role of cultural intelligence in marketing adaptation and export performance. *Journal of International Marketing*, 21(4), 44-61.
- [87] Murillo-Luna, J. L., Garce's-Ayerbe, C., & Rivera-Torres, P. (2007). What prevents firms from advancing in their environmental strategy? *International Advances in Economic Research*, 13(1), 35-46.
- [88] Murray, J. Y., Gao, G., & Kotabe, M. (2010). Market orientation and performance of export ventures: The mediating role of marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269.
- [89] National Statistical Agency of Greece (2011). *Import-export statistics*. Athens: ESYE.
- [90] Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.

- [91] Polonsky, M. J., & Rosenberger, P. I. (September–October 2001). Reevaluating green marketing: A strategic approach. *Business Horizons*, 44(5), 21–30.
- [92] Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee ecoinitiatives at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605–626.
- [93] Sharma, S., Durvasula, S., & Dillon, W. R. (1989). Some results on the behaviour of alternate covariance structure estimation procedures in the presence of nonnormal data. *Journal of Marketing Research*, 26(2), 214–221.
- [94] Theodosiou, M., & Katsikea, E. (2013). The export information system: An empirical investigation of its antecedents and performance outcomes. *Journal of International Marketing*, 21(3), 72–94.
- [95] Venkatraman, M. P. (1990). Opinion leadership, enduring involvement and characteristics of opinion leaders: A moderating or mediating relationship? *Advances in Consumer Research*, 17, 60–67.
- [96] Zeithaml, C. P., & Zeithaml, V. A. (1984). Environmental management: Revising the marketing perspective. *Journal of Marketing*, 48(Spring), 46L 53.