

## شناسایی و اولویت گذاری عوامل مؤثر بر انتخاب روش های ورود به بازارهای بین المللی (مطالعه موردی خودروسازان بزرگ کشور)

ابوالفضل باقری<sup>۱\*</sup>

جهانیار بامداد صوفی<sup>۲</sup>

راحله انتظاری<sup>۳</sup>

### چکیده

جهانی سازی به عنوان یک پدیده غالب در اقتصاد جهانی سال های اخیر، تاثیر شگرفی بر راهبردهای سازمان های تولیدی و خدماتی بر جای گذاشته است. یکی از این تاثیرات، اهمیت یافتن و پیچیده شدن موضوع ورود به بازارهای جهانی است. اگر در گذشته ورود به یک بازار خارجی از طریق ترانزیت و فروش در بازار مقصد اتفاق می افتاد، در حال حاضر روش ها و مکانیزم های متعددی برای ورود به یک بازار خارجی وجود دارد که انتخاب روش ورود مناسب از میان آنها می تواند به موفقیت حضور در بازار مقصد منجر شود.

پژوهش حاضر میحث "روش های ورود به بازارهای خارجی" را بعنوان یکی از عوامل تاثیر گذار بر موفقیت یا عدم موفقیت بنگاه مورد مذاقه قرار داده و پس از مرور ادبیات موضوع، شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب روش ورود با طراحی مدلی از عوامل مؤثر به بررسی، تحلیل و مقایسه میزان اهمیت هریک از این عوامل برای دو شرکت بزرگ خودروساز کشور و میزان توجه صورت گرفته به این عوامل در پروژه های ورود به بازارهای جهانی پرداخته است. نتایج مطالعه حاکی از این است که به برخی عوامل با اهمیت توجه کافی صورت نگرفته، حال آنکه برخی عوامل کم اهمیت تر، مورد توجه بیشتری قرار گرفته اند.

### واژگان کلیدی

بازارهای بین المللی، روش های ورود، مکانیزم های قراردادی، سرمایه گذاری مستقیم خارجی، سرمایه گذاری از آغاز.

۱- محقق دانشگاه مالک اشتر

\* نویسنده عهده دار مکاتبات: [abolfazl\\_ir@yahoo.com](mailto:abolfazl_ir@yahoo.com)

۲- هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی

۳- کارشناس استراتژی و برنامه ریزی ایران خودرو

## مقدمه

انتخاب مناسب ترین روش ورود به بازارهای جهانی، شکل دهنده راهبردهای ورود یک بنگاه به این بازارها تلقی می شود. تنوع روش ها، همراه با مزایا و معایبی که هر یک از آنها دارند، شرکت های بزرگ را برآن داشته تا در این خصوص تدابیر خاصی را بیندیشند. شکست های ویرانگر که برخی از بنگاه های بزرگ بین المللی در ورود خود به بازارهای جهانی تجربه کرده اند، محققان علوم مدیریت و اقتصاد را نیز به این موضوع حساس نموده است، به گونه ای که حوزه ای میان رشته ای با عنوان "روش های ورود"<sup>۱</sup> برای بررسی و تحلیل این موضوع پدید آمده است.

نظریه های روش ورود را می توان به دو دسته توصیفی و تجویزی تقسیم بندی کرد. نظریه های توصیفی بیشتر به شرح و تحلیل رفتار بنگاه ها و تجارب مختلف آنها در ورود به بازارهای جهانی پرداخته و نظریه های تجویزی نیز بر اساس نظریه های توصیفی، با ارائه راهکار در فرآیند تصمیم گیری و یا معرفی عوامل موثر، به انتخاب صحیح روش ورود کمک می نماید.

در حال حاضر حرکت کشور ما به سمت یک اقتصاد دانش محور از اهمیت بسیاری برخوردار بوده و لازمه این تحول، تعامل و تبادل دانش، تکنولوژی و محصول با جهان است. آگاهی از ساز و کارها و روش های ورود به بازارهای جهانی برای شرکت ها و سازمان هایی که در مسیر جهانی شدن قرار گرفته اند، ضرورتی انکار ناپذیر است. پژوهش حاضر سعی دارد بر اساس مبانی نظری گردآوری شده از ادبیات موضوع و ترکیب با تجربیات برخی از خودروسازان مطرح کشور، دریچه جدیدی به روی مدیران و تصمیم سازان شرکت ها و سازمان هایی با داعیه نفوذ در بازارهای جهانی بگشاید. این مقاله در پنج بخش ارائه می گردد. در بخش اول به عنوان مقدمه، خلاصه ای از موضوع پژوهش، طرح می شود. بخش دوم به معرفی برخی از نظریه ها و روش های ورود و همچنین عوامل موثر بر انتخاب روش ورود اختصاص دارد. تعاریف و مفاهیم این حوزه در این بخش مورد توجه قرار می گیرند. در بخش سوم به معرفی روش تحقیق پرداخته و ضمن ارائه مدلی از عوامل موثر بر انتخاب روش ورود، به بررسی نظرات کارشناسان و خبرگان صنعت خودرو در رابطه با میزان اهمیت هر یک از عوامل و شناسایی فاصله های موجود پرداخته می شود. در بخش بعد نتایج تجزیه تحلیل داده ها ارائه می گردد و در بخش پایانی نیز ضمن بیان خلاصه ای از نتایج تحقیق و یک فرآیند پیشنهادی ورود در شرکت های بزرگ خودروساز، پیشنهادهای جهت انتخاب بهینه روش ورود در شرکت مورد نظر ارائه خواهد شد.

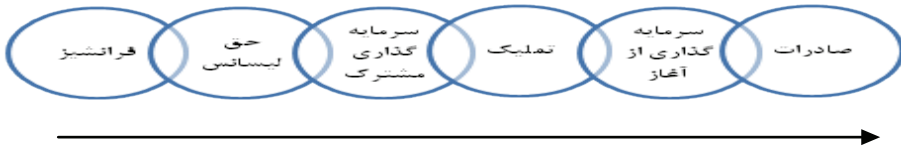
۱- رشته هایی مانند زیرشاخه های متنوع مدیریت یا علم اقتصاد.

## پیشینه پژوهش

## ● روش ورود

شارما و ارامیلی<sup>۱</sup> شیوه ورود را بدین گونه تعریف می کنند: «توافقی ساختاری که به سازمان اجازه می دهد استراتژی تولید یا بازاریابی خود را در کشوری میزبان به انجام رساند. [Sharma,2004]

روت<sup>۲</sup> نیز معتقدست انتخاب شیوه ورود، گزینش ترتیبات سازمانی به منظور سازماندهی و هدایت معاملات کسب و کار بین المللی می باشد [Root, 1994]. راهبردهای ورود، طیف گسترده ای را از صادرات تا سرمایه گذاری از آغاز در بر گرفته و شرکت های بین المللی در شرایط مختلف راهبرد های ورود متفاوتی را اتخاذ می نمایند. بدیهی است که هریک از این روش ها دربردارنده ریسک، کنترل و مالکیت مختص به خود می باشند. آنچه در این پژوهش تحت عنوان راهبرد ورود معرفی می گردد، عبارت است از انتخاب روش های ورود. هریک از کانال های ورود به بازارهای خارجی، تبعات و پیامدهای خاص خود را دارد که ممکن است مثبت یا منفی باشند. بنابراین انتخاب روش ورود، اقدامی راهبردی به شمار می رود.



نمودار شماره ۱- انواع روش های ورود به بازارهای خارجی بر اساس میزان مالکیت شرکت اصلی

راهبردهای ورود به بازارهای بین المللی را می توان بر اساس دو ویژگی طبقه بندی نمود. [karkkainen,2005]

۱. مکان استقرار تسهیلات و تجهیزات تولیدی
۲. درصد مطلوب مالکیت در سرمایه گذاری

1-Sharma & Erramilli

2- Root

بر اساس مکان استقرار تجهیزات تولیدی، ورود به یک بازار خارجی، به دو روش عمده قابل حصول است:

✓ بنگاه می تواند محصولاتی را که در خارج از کشور هدف تولید شده به آن کشور صادر نماید. (صادرات)

✓ بنگاه می تواند با انتقال منابعی چون فناوری، افراد یا مهارت ها به کشور هدف، به صورت مجزا و یا با ترکیب با منابع آن کشور، به تولید و فروش محصولات خود در آن بازار محلی بپردازد. (روش هایی چون سرمایه گذاری مشترک، سرمایه گذاری از آغاز...) [karkkainen,2005].

ویژگی دوم (درصد مالکیت) نیز دربردارنده سه حالت مختلف برای ورود به یک بازار بین المللی است: [Root,1994]

- ✓ بدون سرمایه گذاری<sup>۱</sup>
- ✓ سرمایه گذاری جزئی<sup>۲</sup> (تامین قسمتی از سرمایه)
- ✓ سرمایه گذاری کلی<sup>۳</sup> (تامین کلیه سرمایه)

روت بر اساس همین ویژگی ها روش های ورود را به سه دسته مجزا تقسیم نموده است:

- ✓ روش های ورود از طریق صادرات
- ✓ روش های ورود از طریق ساز و کارهای قراردادی<sup>۴</sup>
- ✓ روش های ورود از طریق سرمایه گذاری مستقیم خارجی

در روش های صادراتی، شرکت محصولات نهایی تولید شده در خارج از کشور هدف را به آن کشور صادر می نماید. [Root,1994].

شرکت صادر کننده ممکن است با یک کشور واسطه و یا با شرکتی از کشور هدف در خصوص صادرات همکاری داشته باشد و صادرات خود را از طریق آن کشور به بازارهای هدف برساند. [karkkainen,2005]

صادرات جزء روش های غیرسهامی ورود محسوب می شود، زیرا در این روش تغییر مالکیت و تبادل سهام صورت نمی پذیرد.

- 
- 1- None investment
  - 2- Partly investment
  - 3- Wholly investment
  - 4- contractual

از سوی دیگر روش های قراردادی بیشتر در اشکالی نظیر اعطای مجوز<sup>۱</sup> و فرانشیز<sup>۲</sup> متجلی می گردد، ضمن اینکه برخی اتحاد استراتژیک<sup>۳</sup> را نیز جزء روش های قراردادی محسوب می کنند.

روش های قراردادی نیز هرچند به سرمایه گذاری نیاز دارد اما به علت عدم تبادل سهام در این اشکال، از انواع غیر سهامی روش های ورود به شمار می آیند [Welch, 1990].

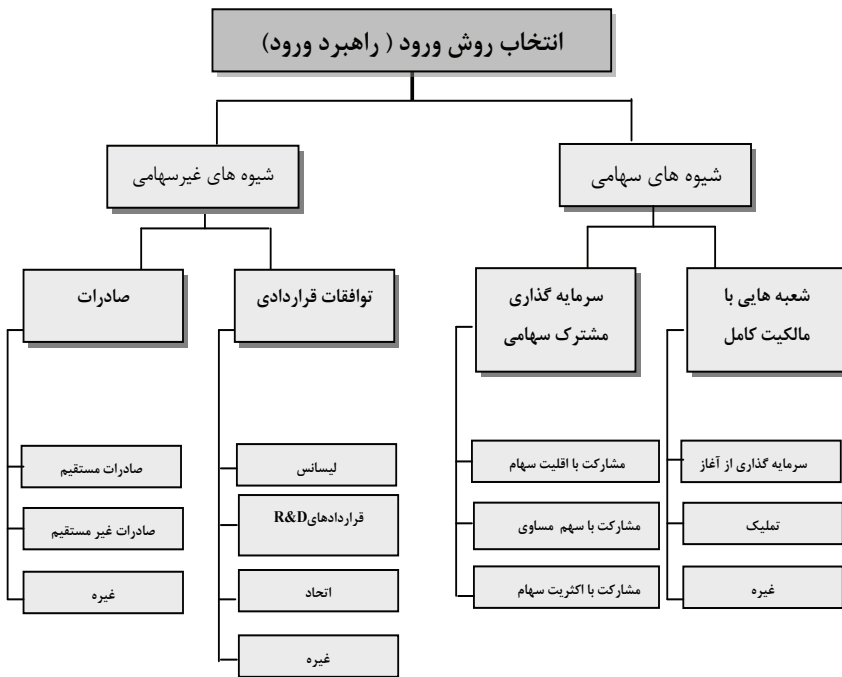
در حالت سرمایه گذاری مستقیم خارجی، شرکت ها با دو انتخاب راهبردی مواجهند: [Harzing, 2002].

✓ به چه میزان سرمایه گذاری کنند؟ (کل یا قسمتی از سرمایه مورد نیاز)

✓ سرمایه گذاری را در استقرار یک واحد جدید هزینه کنند و یا یک واحد موجود را به تملک خود درآورند؟

در تحقیق دیگری، پن<sup>۴</sup> انتخاب شیوه ورود را بعنوان یک مدل سلسله مراتبی در نظر گرفته و معتقد است که روش های ورود را می توان در دو گروه عمده مدل های سهام محور (فعالیت هایی با مالکیت کامل یا سرمایه گذاری مشترک) و مدل های غیر سهامی (توافقات قراردادی و صادرات) در نظر گرفت. [Pan, 1997].

- 
- 1- Licensing
  - 2- franchising
  - 3 - Strategic alliance
  - 4 - Pan



نمودار شماره ۲- مدل سلسله مراتبی انتخاب روش ورود [Pan,1997]

### • نظریه های انتخاب روش ورود

نظریه های موجود در زمینه انتخاب روش های ورود را می توان به دو دسته کلی نظریه های کیفی<sup>۱</sup> و نظریه های کمی<sup>۲</sup> تقسیم نمود. نظریه های کیفی عمدتاً مفهومی بوده و از حیث تعداد بیشترند، حال آنکه نظریه های کمی عمدتاً مبتنی بر نظریه بازی ها بوده و کمترند.

ژائوآدر تحلیلی بر مدل های کیفی، پنج مدل زیر را بعنوان مهمترین مدل های کیفی روشهای ورود معرفی کرده است [Zhao,2005]

- مدل مرحله توسعه (SD)<sup>۳</sup>: این مدل بیان می دارد که سابقه و تجربه بنگاه، تمایل به استفاده از روش های پیچیده تر را افزایش می دهد.

- 1-Qualitative Theories
- 2-Quantitative Theories
- 3-Zhao
- 4-Stage Development

- مدل تحلیل هزینه مبادله<sup>۱</sup> (TCA): بر مبنای این نظریه، کاهش هزینه های مبادله مهم ترین عامل انتخاب نوع روش ورود است. هنگامی که هزینه مبادله بالاست، تمایل به استفاده از روش های مشارکتی افزایش می یابد و بالعکس.
- مدل درونی سازی، مکان، مالکیت<sup>۲</sup> (OLI): این نظریه که به نظریه گزینشی نیز معروف است به این نکته اشاره دارد که تصمیمات شیوه ورود تحت تاثیر مواردی چون مزایای مالکیت، مزایای درونی سازی و مزایای مکانی و یا موقعیتی اتخاذ می گردند.
- مدل قابلیت های سازمان<sup>۳</sup> (OC): این نظریه برگرفته از نظریه منبع محور بنگاه است و تاکید می کند که تصمیمات ورود بر اساس قابلیت ها و توانمندی های شرکت و با هدف جاری سازی و توسعه آنها صورت می پذیرد.
- مدل فرآیند تصمیم گیری<sup>۴</sup> (DMP): در این مدل تاکید زیادی بر فرآیند تصمیم گیری صورت می پذیرد. آنچه این مدل را از سایر مدل های پیشین متمایز می کند، تاکید بر بهینه سازی فرآیند تصمیم گیری به جای محاسبه کارایی اقتصادی است.

اما آنچه در مطالعات انجام شده قابل توجه است، مطالعات تجربی است که بر مبنای این نظریه ها صورت گرفته است. مطالعات تجربی بیشتر بر روی تأثیر عوامل شناخته شده بر روش ورود و اندازه گیری میزان همبستگی این عوامل تمرکز داشته اند.

### • عوامل مؤثر بر انتخاب روشهای ورود به بازارهای خارجی

مطالعات متعددی در مورد عوامل مؤثر بر روش های ورود انجام گرفته و هریک به معرفی برخی از عوامل و ارائه طبقه بندی خاصی پرداخته اند. ژائو در رساله دکترای خویش مطالعات صورت گرفته در خصوص عوامل مؤثر بر روشهای ورود را به چهار دسته مطالعات خاص کشورها، خاص صنعت، خاص

- 1- Transaction Cost Analysis
- 2-Ownership ,Location, Internalization
- 3- Organization Capacity
- 4- Decision Making Process
- 5- Country specific
- 6- Industry specific

سازمان<sup>۱</sup> و خاص تصمیم‌گیرنده<sup>۲</sup> تقسیم کرده است. [Zhao, 2005] در مدل ارائه شده توسط آگراوال<sup>۳</sup> نیز اندازه شرکت، تجربه بین‌المللی و توانایی توسعه محصولات مختلف از عوامل مرتبط با مزایای مالکیت، ظرفیت بازار و ریسک سرمایه‌گذاری پارامترهای مزایای مکان و ریسک‌های قراردادی<sup>۴</sup> از عوامل مرتبط با مزایای درونی‌سازی شناخته شده‌اند. ضمن آنکه شیوه‌های ورود نیز در مواردی چون عدم درگیری، صادرات، سرمایه‌گذاری مشترک، سرمایه‌گذاری به تنهایی<sup>۵</sup> و اعطای مجوز طبقه‌بندی شده‌اند [Agrawal, 1990].

مورچت<sup>۶</sup> نیز به عوامل خارجی توجه نموده و آنها را به شش بُعد فاصله فرهنگی، جذابیت بازار، عدم قطعیت محیط کشور میزبان، محیط قانونی و موقعیت رقابتی کشور میزبان و فرهنگ کشور مادر دسته‌بندی می‌نماید [Morschett, 2010].

کچ<sup>۷</sup> مدل خود را با عنوان فرایند انتخاب روش ورود به بازار<sup>۸</sup> (MEMS) با در نظر گرفتن عوامل محیطی و درونی کسب و کار در سال ۲۰۰۱ معرفی نمود. وی مدل خود را بیشتر توصیفی<sup>۹</sup> می‌داند تا تجویزی<sup>۱۰</sup> و آن را به دو دسته عوامل کلی تقسیم کرده است. یکی عواملی که مرتبط با انتخاب بازارند و دسته دیگر عواملی که مرتبط با فرایند انتخاب روش ورود می‌باشند. وی تأکید می‌کند این عوامل را با مرور ادبیات حوزه روش ورود و هفده سال تجربه مشاوره در این خصوص استخراج نموده است. او عوامل موثر بر انتخاب بازار و روش ورود به بازار را در سه گروه طبقه‌بندی کرده است: عوامل درونی، عوامل برونی و عوامل ترکیبی<sup>۱۱</sup>.

میر<sup>۱۲</sup> نیز بر اساس ترکیب نظریه هزینه مبادله و نظریه منبع محور مدلی ارائه می‌کند که بر منابع مورد نیاز شرکت در بازار و کسب و کار جدید خود تأکید دارد. منابع جدیدی مورد نیاز خواهند بود که می‌بایست کسب شوند و با منابع موجود و با ساختار کسب و کار جدید تطبیق داده شوند، این منابع دو نوع هزینه را سبب می‌شوند، هزینه کسب منابع جدید و هزینه تطبیق منابع جدید با نیازهای پروژه جدید. [Mayer, 1999].

- 
- 1-Organization specific
  - 2-Decision maker specific
  - 3- Agarawal
  - 4- Contractual Risk
  - 5-Sole Venture
  - 6- Morschett
  - 7- Koch
  - 8- Market entry mode Selection process
  - 9- Describe
  - 10-Prescribe
  - 11-Mixed
  - 12-Mayer



### روش تحقیق

در پژوهش حاضر بنا به ماهیت تحقیق، از هر دو روش کیفی و کمی استفاده شده است. در قسمت اول تحقیق با مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان، عوامل مؤثر بر انتخاب روش ورود مورد شناسایی قرار گرفته است. خروجی این مرحله شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب روش ورود است. در مرحله دوم، این عوامل با استفاده از پرسشنامه و تحلیل آمار توصیفی اهمیت سنجی شده اند. جامعه آماری مورد بررسی در این مرحله مدیران، کارشناسان و صاحبان نظران درگیر در پروژه های برون مرزی دو شرکت خودروساز می باشند.

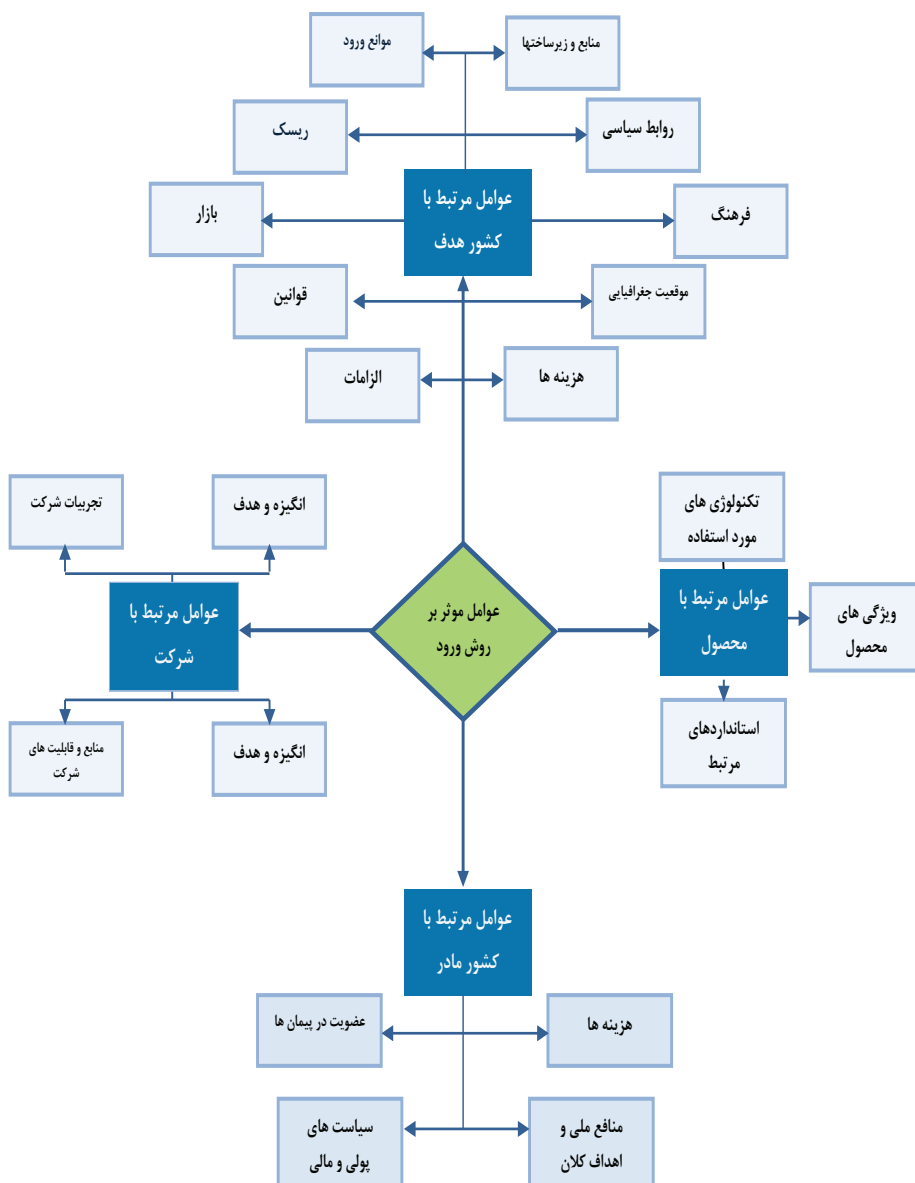
همانطور که ذکر شد، مدل مورد استفاده در این تحقیق با استفاده از مدل های موجود در ادبیات موضوع و نظر خبرگان طراحی شده است. عوامل مؤثر بر انتخاب روش ورود در این مدل به چهار دسته عوامل مربوط به کشور هدف، عوامل مرتبط با شرکت، عوامل مربوط به محصول و عوامل مرتبط با کشور مادر تقسیم بندی شده اند. مدل اصلی تحقیق در نمودار شماره ۱ و جداول ۱ تا ۴ ارائه شده است.

در این تحقیق جهت نظر سنجی از جامعه آماری دو پرسش نامه طراحی و پیرامون چهار محور عوامل مرتبط با کشور هدف، کشور مادر، بنگاه و محصول سئوالاتی مطرح گشت. پرسش نامه اول به بررسی عوامل مؤثر بر انتخاب روش ورود و پرسش نامه دوم به میزان توجه شرکت مورد بررسی به هریک از این عوامل می پرداخت. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، نمونه گیری صورت پذیرفته و پرسش نامه ها به کل جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان بخش های متولی و مرتبط با موضوع پروژه ارسال گردید. هفتاد پرسشنامه بین کارشناسان، متخصصان و مدیران صاحب نظر در زمینه روش های ورود توزیع و از بین این تعداد پرسشنامه ۴۲ عدد آن بازگردانده شد که از این تعداد نیز پنج نفر به علت عدم آگاهی از فعالیت های اجرایی سازمان خود از پاسخ به بخش دوم پرسشنامه اجتناب ورزیدند. بنابراین می توان گفت نرخ پاسخ تحقیق برابر با ۷۰ درصد برای بخش اول پرسشنامه و ۶۰ درصد برای بخش دوم پرسشنامه بوده است.

میزان آلفای کرونباخ در این پرسشنامه برابر با ۰.۸۶٪ شده است. این میزان حکایت از مطلوب بودن اعتبار وسیله سنجش در موضوع مورد بررسی می باشد. میزان آلفای کرونباخ ارائه شده نشان می دهد که پرسشها دارای همبستگی متقابل مناسبی می باشند و می توان اظهار داشت که پرسشهای مورد نظر همگی یک متغیر را اندازه گیری می کنند.

### تجزیه و تحلیل

چنانچه ذکر شد در این تحقیق عوامل مؤثر بر انتخاب روش ورود، در چهار گروه عوامل مرتبط با کشور هدف، عوامل مرتبط با شرکت، عوامل مرتبط با محصول و نهایتاً عوامل مرتبط با کشور میزبان طبقه بندی شده اند.



نمودار شماره ۳- عوامل موثر بر انتخاب روش ورود

## جدول شماره ۱- عوامل مربوط به کشور هدف

ردیف	عامل سطح ۲	عامل سطح ۳	عامل سطح ۴
۱	منابع اولیه، تامین و تدارکات	منابع انسانی، بهره وری، وجود اتحادیه های صنفي منابع اولیه و طبیعی منابع، دارایی و فناوری مکمل	Karkkainen, (2005) Koch(2001)
۲	زیرساخت ها	زنجیره تولید کانال های توزیع زیرساخت های حمل و نقل، انرژی و ارتباطات	Meyer(1999)
۳	ریسک	ریسک سیاسی ریسک کشور ریسک سرمایه گذاری	Agrawal & Ramoswami (1990) , Angelova (2011), Musso(2009) Zhu (2008), Morschett(2010)
۴		حجم و ساختار رقابتی بازار ساختار بازار(بخش بندی) نرخ رشد بازار	karkkainen(2005), koch (2001) Ange- lova(2011), Mus- so(2009) Zarco(2009), Morschett(2010)
۵	قوانین و مقررات	قوانین و مقررات اداری و سیاسی قانون تجارت و سرمایه گذاری خارجی میزان بوروکراسی تعرفه مشوق های سرمایه گذاری استانداردهای فنی الزاماتی چون الزامات زیست محیطی	Karkkainen(2005) An- gelova (2011) Morschett (2010)
۷	هزینه ها	هزینه های تولید هزینه های حمل و نقل، انرژی و ارتباطات دستمزد نیروی کار هزینه مبادلات	Karkkainen, (2005) Meyer (1999)

عامل سطح ۴	عامل سطح ۳	عامل سطح ۲	ردیف
Wilkinson (2002), Meyer(1999) Musso (2009)	فاصله جغرافیایی موقعیت به لحاظ فعالیت های لجستیک وضعیت اقلیمی وجود مناطق آزاد صنعتی و تجاری	موقعیت جغرافیایی	۸
Gotignon & Ander- son (1988) Kogut & singh (1988), Hymer (1960), Leungetal (2003) ,Cristina and Esteban (2002) Evans (2002) Tread gold (1988) Erramilli & Rao (1993), Kogut & singh (1988), Wilkinson(2002) Karkkainen(2005), Elango (2005) Ange- lova(2011), Paullu- zo(2011)	مشابهت های فرهنگی زبان دین	فرهنگ	۹
Morschett (2010)	سطح روابط سیاسی استراتژیک بودن رابطه	روابط سیاسی	۱۰

## جدول شماره ۲- عوامل مربوط به ویژگی های محصول

ردیف	عامل سطح ۲	عامل سطح ۳	عامل سطح ۴
۱	ویژگی های فنی محصول	کیفیت ابعاد شاخص های کیفی و استانداردها کارکرد محصول	koch (2001) Biljana (2011) Zarco (2009)
۲	کمیت تولید و تنوع	-	Biljana (2011)
۳	میزان خودکفایی محصول	-	نظر خبرگان
۴	جایگاه محصول در چرخه عمر	هزینه ها حاشیه سود	Bastie (2011) Angelova (2011)
۵	قیمت تمام شده	خدمات پیش از فروش	
۶	خدمات	خدمات با فروش	
۷	تبلیغ و ترویج	خدمات پس از فروش	

## جدول شماره ۳- عوامل مرتبط با کشور مادر

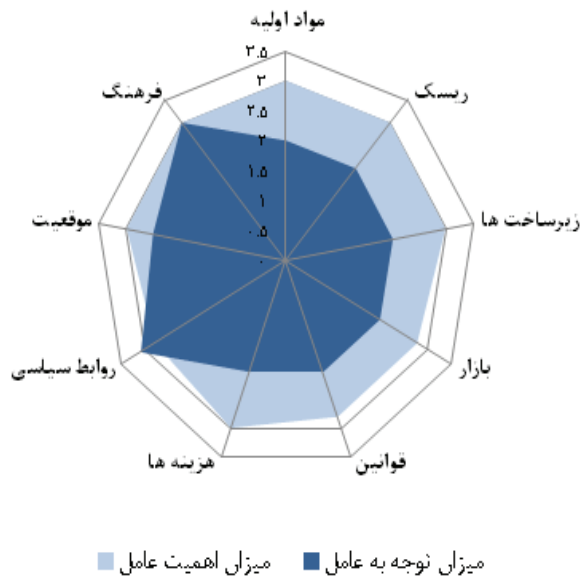
ردیف	عامل سطح ۲	عامل سطح ۳	عامل سطح ۴
۱	هزینه ها	هزینه های تولید هزینه های حمل و نقل انرژی و ارتباطات دستمزد نیروی کار هزینه مبادلات	Karkkainen (۲۰۰۵) Meyer (۱۹۹۹)
۲	منافع ملی و اهداف کلان کشور	تحکیم روابط سیاسی موازنه تراز تجاری ایجاد اعتبار بین المللی	Karkkainen (۲۰۰۵) Angelova (۲۰۱۱)
۳	سیاست های پولی و مالی	قوانین و مقررات تشویقی سیاست های ارزی معافیت های مالیاتی	Zhu (۲۰۰۸)
۴	عضویت در پیمان ها	موافقت نامه های تجاری عضویت در پیمان های منطقه ای عضویت در سازمان های بیمه گر بین المللی	Zarco (۲۰۰۹)

## جدول شماره ۴ - عوامل مرتبط با شرکت

ردیف	عامل سطح ۲	عامل سطح ۳	عامل سطح ۴
۱	اهداف و راهبردها	راهبرد های کلان شرکت سنخیت سبد بازار شرکت ایجاد وجهه بین المللی سهم بازار مورد انتظار در کشور هدف اهمیت و راهبردی بودن بازار انتخابی افق زمانی مورد انتظار برای سود دهی	Karkkainen (2005), Koch (2001) Zhu(2008)
۲	تجربیات شرکت	تجربیات قبلی در این بازار یا بازارهای مشابه تجربیات بین المللی در استفاده از یک سازوکار خاص تجربیات بین المللی در سایر بازارها تجربیات در بازارهای داخلی	Anderson & Gotignon (1986), Evons (2002), Herman & Datta (2002) Agrawal (1994), Evans (2002), Koch (2001), Bastie(2011), Musso(2009) Zarco(2009)
۳	منابع و قابلیت های شرکت	قابلیت تامین اطلاعات مورد نیاز منابع و دارایی های اختصاصی دانش و فناوری خاص منابع انسانی(کیفیت، تعداد...) کیفیت مدیریت بین المللی نحوه تامین مالی قابلیت طراحی و تکوین محصول جدید قابلیت طراحی و توسعه سایت و کارخانه	wilkinson(2002), Karkka- inen(2005) Meyer(1999), Koch(2001) Bastie(2011), Zarco(2009) wilkinson(2002), Karkka- inen(2005) Meyer(1999), Koch(2001) Bastie(2011), Zarco(2009) wilkinson(2002), Karkka- inen(2005) Meyer(1999), Koch(2001) Bastie(2011), Zarco(2009)
۴	ویژگی های فرهنگی	فرهنگ سازمانی سبک مدیریتی	Ekeledo(2003), Mey- er(1999) Musso(2009)
۵	ویژگی های ساختاری شرکت	اندازه ساختار سازمانی تنوع فعالیت ها	Leungetal(2003), Erromilli & Rao (1993), Kogut and singh (1988) Caves & Mehro (1986), Evans (2002). Reuber & Fisher (1997), Agrawal & Ramoswami(1990), Evan (2002) Elango(2005), Musso(2009), Zhu(2008)

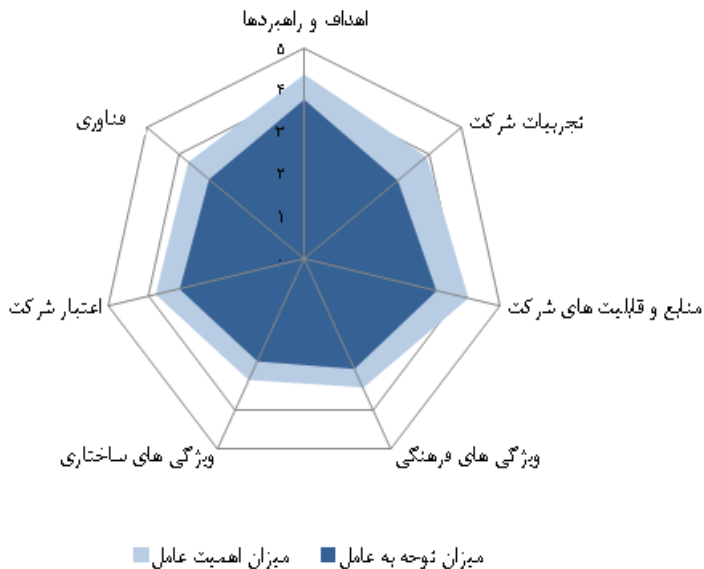
ردیف	عامل سطح ۲	عامل سطح ۳	عامل سطح ۴
۶	اعتبار شرکت	اعتبار و شهرت در داخل کشور اعتبار و شهرت در کشور هدف اعتبار و شهرت بین المللی	Ekeledo(2003), Koch, (2001) Bastie(2011)
۷	فناوری	پیچیدگی فناوری تنوع فناوری چرخه عمر فناوری ماهیت فناوری اعتبار و شهرت بین المللی بین المللی نرخ سودآوری ارزش دارایی ها	Elango(2005), Ekele- do(2003) Meyer(1999), Koch(2001) Angelova(2011), Zarco(2009)

در اشکال زیر با استفاده از نمودار رادار به مقایسه این عوامل از حیث میزان اهمیت و میزان توجه بنگاه به هریک از آنها پرداخته ایم.



نمودار شماره ۴- مقایسه میزان اهمیت عوامل مرتبط با کشور هدف و میزان توجه به آنها

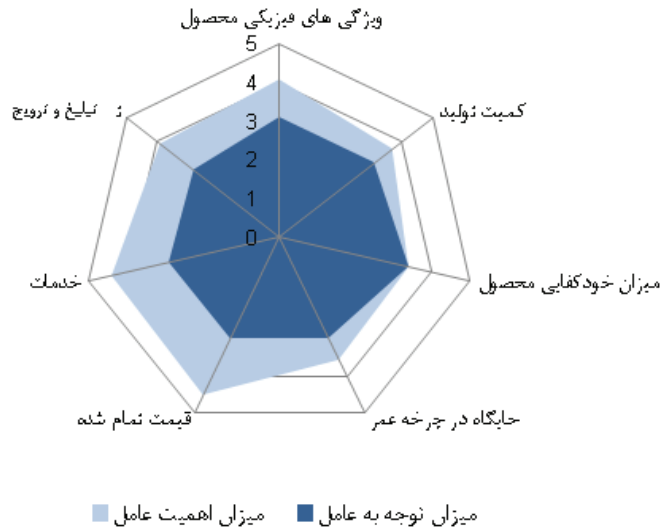
چنانچه در نمودار مشخص است سطحی از نمودار که با رنگ روشن مشخص شده بیانگر میزان اهمیت عوامل مربوط به کشور هدف از دید پاسخ دهندگان است در حالی که سطح تیره تر، میزان توجه بنگاه به هریک از این عوامل را از نقطه نظر همین پاسخ دهندگان نشان می دهد. در این شکل کمترین فاصله و شکاف مربوط به عامل فرهنگ بوده است، یعنی بنگاه به همان درجه ای که این عامل در انتخاب روش ورود اهمیت داشته است بدان توجه نموده است.



#### شماره ۵- مقایسه میزان اهمیت عوامل مرتبط با شرکت و میزان توجه به آنها

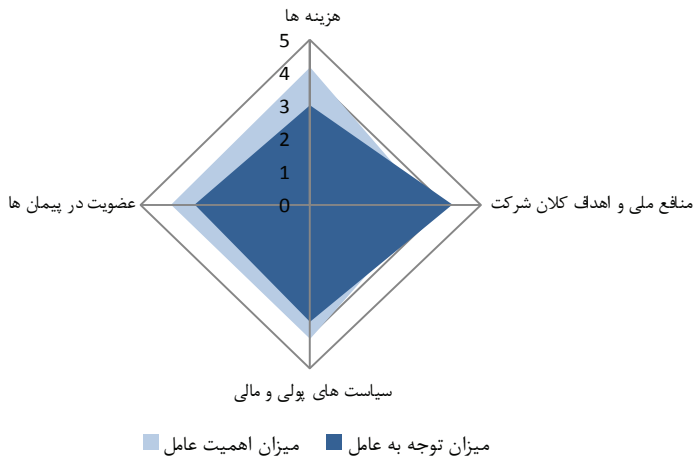
در این نمودار، کمترین فاصله و شکاف مربوط به عامل ویژگی های ساختاری و فرهنگی شرکت بوده و بیشترین شکافها نیز مربوط به عامل منابع و قابلیت ها و تجربیات شرکت می باشد که از دید پاسخ دهندگان میزان توجه به آنها کمتر از حد معمول بوده است و می بایست در سازوکار تصمیم گیری به این عوامل، توجه بیشتری صورت گیرد.





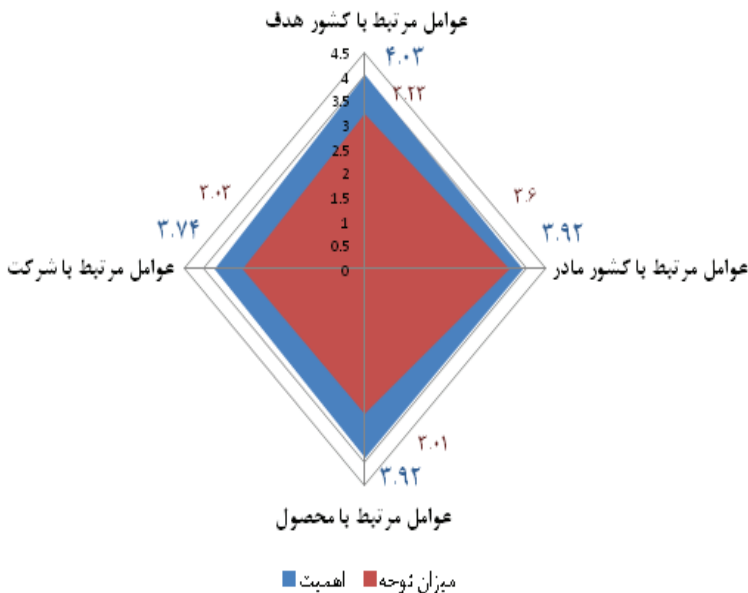
#### نمودار شماره ۶- مقایسه میزان اهمیت عوامل مرتبط با محصول و میزان توجه به آنها

در نمودار ۶ نیز مشاهده می کنیم که کمترین فاصله و شکاف مربوط به عامل میزان خودکفایی محصول بوده و بیشترین شکاف ها نیز مربوط به عامل خدمات و هزینه های مرتبط با محصول می باشد.



#### نمودار شماره ۷- مقایسه میزان اهمیت عوامل مرتبط با کشور مادر و میزان توجه به آنها

در نمودار ۷ نیز که مربوط به عوامل مرتبط به کشور مادر است می بینیم که کمترین فاصله و شکاف مربوط به عامل منافع ملی و اهداف کلان کشور می باشد. یعنی میانگین میزان اهمیت و میزان توجه به این عامل در پرسشنامه‌های جمع آوری شده یکسان بوده است. بیشترین شکاف ها نیز مربوط به عامل منابع و قابلیت ها و تجربیات شرکت می باشد که از دید پاسخ دهندگان میزان توجه به آنها کمتر از حد معمول بوده است و میبایست در ساز و کار تصمیم‌گیری به این عوامل، توجه بیشتری صورت گیرد.



نمودار ۸- مقایسه میزان اهمیت عوامل چهارگانه و میزان توجه به آنها

### نتیجه گیری و ارائه راهکارهای اجرایی

در پژوهش حاضر پس از مرور ادبیات مرتبط با موضوع، به شناسایی عوامل تاثیرگذار بر انتخاب روش ورود و میزان توجه شرکت مورد نظر به این عوامل از دیدگاه کارشناسان و خبرگان و همچنین ارائه مدل جامعی از عوامل تاثیرگذار پرداخته شد. در بخش نهایی تحقیق حاضر به ارائه یک مدل پیشنهادی روش ورود و همچنین بیان چند راهکار و پیشنهاد اجرایی جهت انتخاب صحیح روش ورود به بازارهای بین المللی می پردازیم:

الف- فرآیند پیشنهادی انتخاب روش ورود

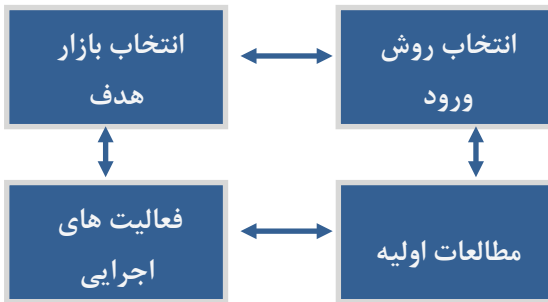
آنچه در تحلیل های آماری و مصاحبه ها مشخص شد، این نکته است که

علی رغم اهمیت موضوع انتخاب روش ورود، در شرکت تحت بررسی، فرآیند و یا روش مشخص و یا متولی خاصی برای انتخاب روش ورود وجود نداشته و انتخاب روش معمولاً به گونه ای غیرنظام مند انجام می گیرد.

بدیهی است طراحی و اجرای فرآیندی جهت انتخاب بازار هدف و روش ورود، ضمن امکان ثبت تجربیات گذشته، بستر مناسبی جهت بهبود و اصلاح این فرآیند را نیز فراهم می سازد. فرآیند پیشنهادی در این بخش حاصل ثبت برخی رویه ها و روال های مستند و مدون نشده بر اساس تجربیات قبلی صنعت و مصاحبه با کارشناسان و مسئولان واحدهای مرتبط می باشد که با توجه به محدودیت های موجود، در مقاله حاضر به ارائه شرح مختصری از آن اکتفا نموده ایم.

نکته قابل ذکر دیگر، غیر خطی بودن این فرآیند است. همانگونه که در تشریح فرآیند مشخص خواهد شد اغلب فعالیت های این فرآیند به صورت غیرخطی و با بازخوردهای متقابل به یکدیگر مرتبط بوده و نمی توان نقطه شروع یا پایان مشخصی برای آن معین نمود.

در نمودار شماره ۹ سطح ۱ این فرآیند مشاهده می شود. سطح ۱ فرآیند انتخاب روش ورود، شامل چهار زیر فرآیند عمده می باشد که عبارتند از: انتخاب بازار هدف، انتخاب روش ورود، مطالعات اولیه و فعالیتهای اجرایی.



نمودار ۹- فرآیند پیشنهادی انتخاب روش ورود در صنعت خودروسازی

در زیرفرآیند انتخاب بازار هدف، با توجه به راهبردهای کلان شرکت، بازار، بازارها و یا یک منطقه به عنوان بازار هدف، انتخاب می شود. از ورودی های این فرآیند می توان سیاست ها، اهداف، مأموریت ها، راهبردها، اطلاعات و ... را برشمرد. خروجی این فرآیند نیز بازار هدف می باشد. زیرفرآیند انتخاب روش ورود نیز با جمع آوری و تحلیل اطلاعات مربوط به عوامل ایران، کشور میزبان، محصول و بنگاه، روش ورود مناسب را پیشنهاد می دهد. بایستی توجه داشت هرچند زیرفرآیند انتخاب بازار هدف به عنوان یکی از ورودی های این زیرفرآیند می باشد، اما در بسیاری موارد این دو فرآیند توأماً و همزمان انجام می شوند. به عبارتی ممکن است انتخاب بازار هدف و روش ورود در دل یکدیگر انجام شوند.

در زیرفرآیند مطالعات پایه که می توان آن را فرآیند پیش از اجرا نیز نامید ، ساختار پیشنهادی ورود مشخص می گردد. بدیهی است این ساختار جهت روش ورود انتخاب شده در زیرفرآیند قبل، پیشنهاد شده و این مطالعات که در بسیاری از شرکتهای تحت عنوان مطالعات امکان سنجی صورت می پذیرد در موفقیت ورود، تاثیر به سزایی خواهد داشت. مهم ترین ورودی این فرآیند، اطلاعات و موارد مرتبط با روش انتخاب شده است. این اطلاعات می بایست منجر به پیشنهاداتی جهت حصول اطمینان از موفقیت ورود، تضمین منافع کوتاه مدت و بلندمدت شرکت گردد. خروجی این فرآیند گزارش امکان سنجی و تحلیل سناریوهای مختلف بر اساس پیش بینی وضعیت متغیرهای مرتبط و رفتار طرف خارجی می باشد. اطلاعات جمع آوری شده و تحلیل شده در این زیرفرآیند مهم ترین منبع شرکت در مذاکرات با طرف خارجی است و تاثیر بسیار زیادی در قدرت چانه زنی و موفقیت توافقات خواهد داشت.

عمده ترین فعالیت در زیرفرآیند فعالیت های اجرایی نیز، مذاکره با طرف خارجی و حصول توافق است. بدیهی است در فضای کنونی تجارت جهانی، طرفین سعی دارند به وضعیت بُرد بُرد نائل گردند. خروجی فرآیند مذاکره ممکن است به سه شکل متفاوت حاصل گردد. در صورت حصول توافق بسته به نوع روش ورود مواردی چون انعقاد و امضای قرارداد و تفاهم نامه یا کسب مجوزهای صادراتی و ... روشن می شود. پس از آن ارکان و ساختار پروژه اجرایی مشخص می گردد. انتخاب مدیر طرح، تخصیص اعتبار و ... از جمله این فرآیندهاست. برنامه ریزی و زمانبندی اجرای پروژه از جمله فعالیت های نهایی در خصوص انتخاب روش ورود است، اما ممکن است خروجی مذاکره توافق روشن و مشخصی حول روش ورود انتخاب شده نبوده و منافع طرفین در ورود به روشی جز روش انتخاب شده تعریف شود.

در این صورت، فرآیند به زیرفرآیند انتخاب روش ورود برمی گردد و با توجه به وضعیت جدید، روش های ورود دیگر مورد بررسی قرار می گیرند. در حالت بدبینانه ممکن است روند مذاکرات به شکست منجر شود. در این صورت فرآیند به زیرفرآیند انتخاب بازار هدف برگشته و با توجه به وضعیت جدید و همچنین اهداف کلان سایر بازارها مورد بررسی قرار می گیرد.

لازم به توضیح است فرآیند مدیریت دانش سازمانی می تواند با هر چهار زیرفرآیند ارتباط دوطرفه داشته باشد. در واقع این ارتباط تأکیدی است بر اهمیت یادگیری و تکامل آن در چرخه حیات بنگاه. همانگونه که ذکر شد، تجربیات بنگاه ضمن آن که یکی از مهم ترین عوامل تصمیم گیری حال می باشد، می تواند سنگ بنای موفقیت های آینده نیز به شمار آید.

در فرآیند پیشنهادی درهریک از زیرفرآیندها و فعالیت ها با مراجعه به بانک اطلاعاتی مدیریت دانش شرکت، تجربیات گذشته سازمان در خصوص فعالیت جاری مورد بررسی قرار گرفته و از سوی دیگر با ثبت و مستندسازی تجربیات حاصل از اجرای فرآیند و یا انجام فعالیت مذکور و ذخیره سازی آنها در بانک اطلاعات مدیریت دانش،

امکان دسترسی و استفاده در فعالیت ها و فرآیندهای مشابه، توسط سایر افراد و سایر مواقع فراهم می گردد.

#### ب- راهکارهای پیشنهادی

۱- مهمترین راهکار اجرایی که در این تحقیق پیشنهاد می شود، در قالب فرآیند تصمیم گیری روش ورود ارائه شده است. نکته ای که کارشناسان و مدیران صنعت، به آن اذعان داشتند این موضوع بود که علی رغم اهمیت و فوریت مسئله، فرآیند مشخصی جهت تصمیم گیری در این خصوص وجود ندارد. استفاده از فرآیند پیشنهادی و یا فرآیندی مشابه آن می تواند مزایای زیر را به همراه داشته باشد:

✓ هماهنگی میان واحدهای مرتبط: در شرکت های بزرگ خودروسازی، ایجاد هماهنگی میان واحدهای مختلف تنها از طریق فرآیندها و مدیریت فرآیندها امکان پذیر است. با توجه به تعدد واحدها و سازمان های درگیر در تصمیم گیری، فرآیند مذکور می تواند فعالیت های واحدهای فوق را در راستای اهداف از پیش تعیین شده همگرا کند.

✓ امکان اصلاح روش اجرایی: چنانچه ذکر شد، مطابق رویکرد تکاملی، رویه ها و فرآیندها عبارتند از الگوهایی که با تکرار در طول زمان در حافظه سازمانی ثبت شده اند. ثبت و مستندسازی فرآیندها، امکان بازنگری و اصلاح آن را تسهیل می نماید.

✓ انباشت دانش و تجربه: دانش و تجربه فردی، بعد از ثبت و مستندسازی بعنوان دانش سازمانی از مهم ترین دارایی های سازمان به شمار می روند. دانش سازمانی و مدیریتی که از آن می توان به فناوری نرم تعبیر کرد از مهم ترین اشکال دانش به شمار می رود. رویکرد فرآیندی به تجربیات مدیریتی گام مهمی در تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح می باشد که امکان بهره برداری و خلق ارزش از آن را تسهیل می نماید.

✓ ارتقاء موقعیت در ارزیابی های فراسازمانی: با توجه به تاکید مدل های سازمانی چون ISO و EFQM بر فرآیندگرایی، توسعه این فرآیندها ضمن آنکه می تواند بعنوان تجربه برتر<sup>۱</sup> به سایر صنایع کشور معرفی شود، موقعیت شرکت در ارزیابی را ارتقاء خواهد داد.

۲- پیشنهاد دیگری که این پژوهش ارائه می نماید، مدنظر قرار دادن عوامل مؤثر بر انتخاب روش ورود است. صرف نظر از استقرار فرآیند پیشنهادی، توجه به عوامل شناسایی شده در این مقاله می تواند تاثیر زیادی در انتخاب روش ورود مناسب داشته باشد. بدون شک در شرایط اقتضایی تصمیم گیری، هریک از عوامل فوق الذکر درجه اهمیت متفاوتی را دارا می باشند. استفاده از شیوه های تصمیم گیری و ارزیابی

گزینه های مختلف بر اساس این عوامل می تواند منجر به تصمیم گیری با درجه صحت بالاتری گردد.

۳- تسهیل جریان و گردش اطلاعات در سطح شرکت، پیشنهاد دیگر این پژوهش است.

وجود نظام های پیشرفته IT و اتوماسیون اداری در کنار حسگرهای اطلاعاتی چون دفاتر برون مرزی، دفتر همکاری های بین الملل، اشتراک با موسسات مشاوره و بانک های ارائه دهنده اطلاعات، بستر مناسبی جهت جریان روان اطلاعات فراهم ساخته است و کفایت با مدیریت اطلاعات و دانش متمرکز در سطح شرکت، کلیه افراد و واحدهای مرتبط، براساس نیاز، از داده ها و اطلاعات موجود تغذیه شوند.

۴- پویا کردن دفاتر برون مرزی شرکت ها جهت پایش مستمر محیط خودرو و جمع آوری اطلاعات معنادار برای واحدهای مختلف و واحدهای برنامه ریزی راهبردی از دیگر راهکارهایی است که در این پژوهش توصیه می شود.

۵- مدل های مدرن تر روش ورود، تاکید و توجه زیادی بر تجربه و یادگیری از تجربیات گذشته دارند. ثبت تجربیات اعم از تجربیات فنی، تجربیات در خصوص جمع آوری اطلاعات، تجربیات حقوقی و قراردادی، تجربیات طراحی و احداث سایت و... به مثابه یک گنجینه دانشی ارزشمند در سازمان می باشد.

۶- یکی از بزرگترین مشکلاتی که بنگاه های بزرگ، خصوصاً شرکت هایی با ساختار پروژه ای با آن دست به گریبانند، توجه صرف به موفقیت پروژه به جای تمرکز بر موفقیت شرکت از سوی مدیران پروژه است. شدت این مشکل به حدی است که تویوتا در سال ۱۹۹۲ برای رهایی از این مساله به تجدید نظر در ساختار سازمانی خود پرداخت. برای دوری جستن از این مشکل، استفاده از راهبرد پورتفولیوی بازار خارجی توصیه می شود تا هر پروژه در قالب و حیطه آن اهداف خود را ترسیم نماید. توزیع جغرافیایی بازارهای صادراتی، نمایندگی ها، سیاست های مشترک و ... همه و همه بر اساس پورتفولیوی بازارهای خارجی مشخص می گردند. بی توجهی به نقشه بازارهای خارجی ممکن است موجب موازی کاری و تخریب محصول یا سهم بازار یک پروژه توسط پروژه ای مشابه گردد.

۷- کسب تجربه از شرکای راهبردی و خودروسازان مطرح جهانی، به ویژه در روش ها و نظام های مدیریتی و تصمیم گیری در خصوص موضوع این پژوهش و الگوبرداری از نمونه های موفق، می تواند به انجام بهینه فرآیند کمک نماید.

## منابع و مآخذ

- Agarawal, S. et al, 1992, choice of foreign market entry mode: impact of ownership location and internalization factor, *Iowa State University*.
- Anderson, E. et al 1986, “Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions”, *Journal of International Business Studies*.
- Angelova, Biljana. 2011, Factors that Influence Entry Mode Choice in Foreign Markets, *European Journal of Social Sciences – Volume 22, Number 4 (2011)*.
- Bastie', Françoise, 2011, The entrepreneur's mode of entry: the effect of social and financial capital, *Small business economics*.
- Elango,B ,2004, The influence of plant characteristics on the entry mode choice of overseas firms, *Journal of Operations Managements*.
- Ekeledo, Ikechi, 2004, “International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms A resource-based perspective”, *International Marketing Review*.
- Harzing, A., 2002, Acquisitions versus Greenfield investment: International strategy and management of entry modes”, *Strategic Management Journal*.
- Kärkkäinen Aleksi, 2005, Selection of International Market Entry Mode, *Seminar in Business Strategy and International Business, internet*.
- Koch, A.J., 2001, Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? ”, *Marketing Intelligence & Planning*.
- Kogut, B. et al, 1988, “The effect of national culture on the choice of entry mode”, *Journal of International Business Studies*.
- Meyer, Klaus, 1998, “Entry Mode Choice in Emerging Market: Greenfield, Acquisition, and Brownfield”, *working paper, Copenhagen Business School*.

- Morschett, D et al, 2010, Decades of research on market entry modes: what we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of international management*.
- Musso, Fabio et al, 2009, Foreign markets entry mode decision for SMEs. Key factors and role of industrial districts, Munich Personal RePEc Archive.
- Paulluzo Rubens, 2011, Cultural Distance and Entry Mode Choice: Evidence from the North-Adriatic Area, *proceedings of 12th International Conference of the Society for Global Business & Economic Development, Vol. 3, 2011*.
- Root, F. R., 1994, "Entry strategies for international markets", *Lexington book*.
- Sharma, V.M et al, 2004. recourse based explanation of entry mode choice. *Journal of marketing theory and practice*.
- Tse, D.K, Pan, Y. and Au, K. Y, 1997, "How MNCs choose entry modes and form alliances: The China experience", *Journal of International Business Studies*.
- Welch, L et al, 1990. "*International Business Operations*", Helsinki School of Economics.
- Wilkinson et al, 2002, "A Contingency Model of Export Entry Mode Performance", University of New South Wales Australia.
- W.M.Evan, 1993, "*Organization Theory: Research and Design*". Prentice Hall College Div .
- Zhao, Ping, 2005, "Choose entry mode: under the impact from key variables in host country market", *M.lardalen University, School of Business*.
- Zarco-Jasso, et al, 2009, Determinants of Entry Modes Choice in Developing Countries: Bargaining between Host States and MNC, University of Navarra, School of Economics and Business.
- Zhu, 2008, examination of key factors influencing international franchisor; entry mode choice in china, Doctoral thesis, Northumbria University.