

تعیین روش ورود شرکتهای دانش بنیان به بازار خارجی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره

مهدی قنبری^۱، امیر ذاکری^{۲*}، جلیل حیدری دهنوی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۸

چکیده

شرکتهای دانش بنیان با دارا بودن مزیت فناورانه، ظرفیت خوبی برای ورود به بازارهای خارجی دارند. هدف این پژوهش ارائه چارچوبی برای اولویت‌دهی به روشهای ورود به بازارهای خارجی توسط این شرکتهاست. روش این پژوهش را می‌توان ترکیبی دانست که در بخش شناسایی معیارها از رویکرد کیفی و در بخش اولویت‌بندی از رویکرد کمی استفاده شده است. ابتدا با مرور پیشینه تحقیق، مولفه‌های تاثیر گذار بر انتخاب روش ورود شامل عوامل داخلی (سازمان و محصولات آن) و عوامل خارجی (بازار داخلی و بازار خارجی) شناسایی شده است. سپس با استفاده از روش بهترین-بدترین معیارهای موثر بر حضور در بازارهای خارجی برای شرکتهای دانش‌بنیان رتبه‌بندی شده است. نتایج نشان می‌دهد «تمایز محصول» و «شبکه سازی با شرکای خارجی» مهمترین معیارها برای این شرکتهاستند. این موضوع با فناورانه بودن محصولات این شرکتهاست و از سوی دیگر محدودیت منابع شرکتهای کوچک و متوسط برای سرمایه‌گذاری خارجی و لزوم جبران فقدان منابع با شبکه‌سازی همخوان است. در گام دوم، روش‌های ورود از منظر یک شرکت دانش بنیان دارای فعالیت گسترده بین‌المللی با استفاده از روش تاپسیس اولویت‌بندی شده است. نتایج نشان داد ایجاد شرکت تابعه با مالکیت کامل رتبه اول را دارد؛ در واقع این روش برای شرکتی که مراحل اولیه بین‌المللی شدن را طی نموده است، علاوه بر اینکه امکان محافظت از تکنولوژی اختصاصی شرکت را فراهم می‌کند، زمینه را برای صادرات به کشورهای مجاور شرکت تابعه فراهم می‌کند و البته می‌تواند حاکی از آن باشد که محدودیتهای صادرات از مبدا ایران، مطلوبیت روشهای ورود با ریسک بیشتر را افزایش می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: بین‌المللی شدن، روش ورود، شرکت دانش بنیان، تصمیم‌گیری چند معیاره

طبقه بندی JEL: D81, L22, F290, F230

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی-نواوری، دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران.

۲. استادیار دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول):
(zakery@iust.ac.ir)

۳. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران، ایران.

مقدمه

از ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان^۱، حجم کم تولیدات این شرکت‌ها در عین ارزش افزوده بسیار بالای آنها است. شرکت‌های دانش‌بنیان که اساساً یک شرکت کوچک و متوسط و نوپا می‌باشند وجه متمایزی نسبت به سایر شرکت‌های کوچک و متوسط^۲ (SMEs) دارند. تمایز شرکت‌های دانش‌بنیان به عواملی چون شاخص‌های تکنولوژی محصول، مهارت‌های تحقیق و توسعه و... مرتبط می‌باشد. عرضه محصولات جدید دارای پتانسیل صادراتی به خارج از کشور را می‌توان از موارد مهم در فعالیت شرکت‌های دانش‌بنیان عنوان کرد.

تحقیقاتی که در زمینه انتخاب ورود شرکت‌های کوچک و متوسط به بازارهای خارجی وجود دارد بسیار محدودتر از تحقیقات انجام گرفته بر روی نحوه ورود شرکت‌های بزرگ چندملیتی است. بیشتر تحقیقات بر روی نحوه ورود شرکت‌های چند ملیتی متمرکز شده و فعالیت شرکت‌های کوچکتر نادیده گرفته شده است. بنابراین، ورود موفقیت آمیز به بازارهای خارجی برای شرکت‌های کوچکتر بعنوان یک چالش باقی مانده است. همچنین دانش در مورد انتخاب حالت ورود به بازار خارجی، طراحی چارچوب‌های نظری، تعمیم تئوری‌های انتخاب ورود شرکت‌های چندملیتی به شرکت‌های کوچک و متوسط به اندازه کافی وجود ندارد. از طرفی کمبود منابع (نیروی انسانی، منابع مالی، منابع مادی، تکنولوژی و برند)، توانایی شرکت‌های کوچک و متوسط برای دستیابی به مراحل پیشرفته تر و با تعهد بالاتر بین‌المللی شدن^۳ را محدود می‌کند. تحقیقات تجربی سیستماتیک در مورد انتخاب حالت ورود، با استفاده از چشم انداز مبتنی بر منابع، علیرغم این واقعیت که منابع خاص شرکت، استراتژی تجاری موفق را هدایت می‌کنند وجود ندارد (اکلدو و سیواکومار^۴، ۲۰۰۴). هدف ورود به بازار خارجی شرکت‌های دانش‌بنیان را می‌توان در افزایش توانمندی‌های سازمانی، افزایش سود و کسب منافع در طولانی مدت دانست. در این زمینه باید به منابع منحصر به فرد شرکت توجه نمود. که در این میان قابلیت‌های سازمانی غنی‌ترین توضیح را در پیش‌بینی انتخاب حالت ورود در بازارهای خارجی را ارائه می‌دهند و نظریه مبتنی بر منابع، منابع خاص شرکت (دارایی‌ها و قابلیت‌ها) را به عنوان محرک استراتژی تجاری یک شرکت می‌بیند. استفاده از این نظریه در استراتژی‌های ورود به بازار بین‌المللی تاکنون عمدتاً مفهومی و توصیفی بوده است (هان^۵، ۲۰۰۶).

حالت‌های مختلفی جهت ورود به بازار خارجی وجود دارد. هر کدام از این حالات دارای ویژگی‌های خاص خود می‌باشد. انتخاب یک حالت ورود مناسب در بازار خارجی می‌تواند عواقب قابل توجهی بر عملکرد و بقای یک شرکت خصوصاً شرکت‌های کوچک و متوسط داشته باشد. به عنوان مثال، یک حالت ورود نامناسب ممکن است فرصت‌ها را مسدود کند و ممکن است ضررهای مالی قابل توجهی به بنگاه، از جمله خروج از بازار خارجی را به همراه داشته باشد (اکلدو و سیواکومار، ۲۰۰۴).

اوتاما^۶ و همکارانش (۲۰۱۸) در یک بررسی کامل استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره^۷ را در توسعه بین‌المللی شرکت‌ها مورد بررسی قرار داده‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد که تحقیقات اندکی بطور

¹ Technology-based firms

² Small and medium-sized enterprises

³ Internationalization

⁴ Ekeledo, I., & Sivakumar

⁵ Han

⁶ Utama

⁷ Multi-criteria Decision-making

خاص روی عوامل موثر بر انتخاب حالت ورود شرکت‌های کوچک و متوسط صورت گرفته است و لذا پیشنهاد شده است از این روشها در مبحث تصمیم‌گیری بین‌المللی‌سازی بطور جدی استفاده شود. در این مقاله با بررسی بر روی شاخصهای پیچیده و متنوع ورود موفق شرکت‌های دانش بنیان به بازارهای بین‌المللی [3]، در پی پاسخگویی به این سوالات هستیم: ۱) مولفه‌های تاثیرگذار در انتخاب روش ورود^۱ شرکت‌های دانش بنیان چیست و میزان اهمیت نسبی آنها چگونه است؟ ۲) چگونه می‌توان به کمک این معیارها، حالت ورود مناسب برای یک شرکت دانش بنیان را معین نمود؟ در ادامه و در بخش ۲ ابتدا به معرفی تئوری‌های مرتبط با ورود به بازار خارجی و بین‌المللی شدن پرداخته می‌شود، سپس با بررسی پیشینه تحقیقات چارچوبی جهت شناسایی عوامل موثر بر انتخاب روش‌های ورود توسط شرکت‌های دانش بنیان معرفی می‌شود و معیارها و روشهای ورود منتخب این تحقیق نیز تشریح می‌شود. در بخش ۳ روش شناسی این تحقیق مبتنی بر استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره بصورت ترکیبی ارائه می‌شود که شامل استفاده از روش بهترین-بدترین روش برای اولویت‌بندی معیارها و سپس استفاده از روش تاپسیس برای اولویت‌بندی روشهای ورود می‌باشد. سپس در بخش ۴ نتایج تحقیق و در بخش ۵ جمع‌بندی و پیشنهادها ارائه خواهد شد.

پیشینه تحقیق

با مروری بر روی پیشینه تحقیقات انجام گرفته در زمینه تئوری‌های سازمانی ورود به بازار خارجی و سپس روشهای ورود به بازار خارجی، معیارهای تاثیرگذار بر روی ورود شرکت‌های دانش بنیان به بازار خارجی شناسایی می‌شوند تا امکان ارائه چارچوبی جهت انتخاب روش ورود با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره حاصل شود.

نظریه‌های سازمانی بین‌المللی شدن

نظریه‌های متعددی در باب استراتژی‌های توسعه بین‌المللی شرکتها وجود دارد. در این بخش ضمن اشاره کوتاه به مدل‌های هزینه معاملات، مدل التقاطی، مدل شبکه‌ای، مدل فرایندی و دیدگاه منبع محور، تلاش می‌شود زمینه لازم برای شناسایی جامع معیارهای موثر بر انتخاب روش ورود فراهم شود. بنگاه‌ها بنا بر دلایلی حالت‌های مختلف ورود به بازار خارجی را انتخاب می‌کنند. در مدل تجزیه و تحلیل هزینه معاملات (TCA^۲)، هنگامیکه هزینه‌های انجام یک معامله اضافی در داخل شرکت با هزینه انجام همان معامله از طریق مبادله در بازار آزاد برابر شود بنگاه اقتصادی تمایل به توسعه دارد. این نظریه پیش‌بینی می‌کند یک شرکت از طریق ایجاد یک سیستم کنترل و اجرای مدیریت داخلی ("سلسله مراتبی") هزینه‌ها را کاهش می‌دهد و فعالیتهای خود را داخلی سازی می‌کند و یا با تکیه بر فعالیتهایی که در بازار از خود استقلال دارند (مانند واسطه‌های صادراتی، نمایندگان یا توزیع کنندگان)، اینکار را انجام می‌دهد. بطور خلاصه می‌توان گفت اگر هزینه‌های معاملات از طریق خارجی سازی (به عنوان مثال از طریق وارد کننده یا نماینده) از هزینه کنترل از طریق یک سیستم سلسله مراتبی داخلی بالاتر باشد، آنگاه شرکت باید به دنبال داخلی سازی فعالیتهای خود یعنی ایجاد شرکت‌های تابعه کاملاً وابسته به خود باشد.

¹ Entry mode

² Transactional Cost Analyse

پارادایم التقاطی یک روش ترکیبی از تحلیل هزینه معاملات، تئوری تجارت بین‌الملل و تئوری مبتنی بر منابع است. انتخاب حالت ورود شرکت بر اساس سه عامل مالکیت^۱، مکان^۲ و داخلی سازی^۳ انجام می‌گیرد. مزایای مالکیت عمدتاً به دارایی‌های نامشهود شامل قابلیت‌های تکنولوژی و مهارت‌ها و نوآوری‌ها اشاره دارد که توسط اندازه شرکت و تجربه بین‌المللی شرکت برای تولید محصولات متمایز انعکاس داده می‌شود (دانینگ^۴، ۱۹۹۳). مزایای موقعیت مکانی به عوامل نهادی و تولیدی موجود در یک بازار خاص یا منطقه جغرافیایی اشاره دارد، مثلاً وفور منابع طبیعی یا ارزانی نیروی کار در یک منطقه. مزایای داخلی سازی مربوط به کاهش هزینه‌های معامله و هماهنگی است که ناشی از فعالیت‌های داخلی در زنجیره ارزش افزوده است که بیشتر بر روی شرکت‌های چند ملیتی^۵ MNE مصداق دارد (شلنبرگ^۶ و همکاران، ۲۰۱۸).

در مدل شبکه‌های تجاری، بازیگران از طریق روابط مبادله‌ای با یکدیگر پیوند می‌خورند و نیازها و توانایی‌های آنها از طریق تعاملاتی انجام می‌گیرد که در اثر روابط ایجاد می‌شود. در این مدل بازیگران بازار دارای استقلال رای می‌باشند و وابستگی‌های متقابل خود را به صورت تعاملات دوطرفه انجام می‌دهند. شرکت‌های داخل شبکه راحت‌تر می‌توانند روابط شبکه‌ای را تغییر دهند. هر بازیگری در شبکه می‌تواند درگیر روابط جدید شود یا روابط قدیمی خود را قطع کند و بدین ترتیب ساختار خود را در شبکه تغییر دهد. رویکرد شبکه‌ای به معنای حرکت از معاملات به سمت روابط پایدارتر است که در نتیجه آن ساختاری تشکیل می‌شود که در آن تجارت بین‌المللی صورت می‌گیرد و ساختارها تکامل می‌یابند. فرضیه اساسی در مدل شبکه این است که بنگاه بصورت مجزا وابسته به منابعی است که توسط بنگاه‌های دیگر کنترل می‌شود. شرکت‌ها از طریق موقعیت شبکه‌ای خود به این منابع خارجی دسترسی دارند. شبکه‌های یک کشور ممکن است بسیار فراتر از مرزهای کشور گسترش یابد. فرایند بین‌المللی سازی بنگاه در هنگام ورود به شبکه غالباً با سرعت بیشتری انجام می‌گیرد. به ویژه، شرکت‌های کوچک و متوسط در صنایع با فناوری پیشرفته تمایل دارند که مستقیماً به بازارهای دورتر بروند و سریعتر شعبات خود را تأسیس کنند و این یکی از دلایلی است که کارآفرینان این شرکت‌ها دارای شبکه‌های همکاری با یکدیگر در ارتباط با فناوری جدید هستند.

مدل دیگری که ماحصل تلاش‌های محققان سوئدی در دهه ۱۹۷۰ برای بررسی شکل ورود شرکت‌ها هنگام ورود به بازارهای خارجی است، مدل فرایندی یا تدریجی نام دارد (جوهانسون^۷، ۱۹۷۵). این محققان با مشاهده الگوهای مربوط به فرایند بین‌المللی سازی خاطرنشان کردند که به نظر می‌رسد شرکت‌ها فعالیت خود را در خارج از کشور در بازارهای نسبتاً نزدیک آغاز می‌کنند و فقط به تدریج در بازارهای دور دست نفوذ می‌کنند. همچنین به نظر می‌رسد که شرکت‌ها ابتدا از طریق صادرات وارد بازارهای جدید می‌شوند و در مراحل بعدی ممکن است با سازمان‌های فروش یا تولید شرکت‌های تابعه خود وارد بازارهای جدید شوند.

دیدگاه مبتنی بر منابع نیز در دهه ۱۹۸۰ به یکی از مهمترین نظریه‌ها در استراتژی تبدیل شد. این مفهوم توضیح می‌دهد که چگونه یک شرکت می‌تواند در ایجاد هم‌افزایی بین منابع شرکت و فرصت‌های خارجی

1 Ownership

2 Location

3 Internalisation

4 Dunning

5 Multi National Enterprises

6 Schellenberg

7 Johanson

عمل کند. یک شرکت را می‌توان به عنوان ترکیبی از منابع جمع آوری شده به شکل ملموس و نامشهود در نظر گرفت. در این رویکرد محیط برای شرکت خارجی در نظر گرفته می‌شود و تمرکز استراتژی از منابع خارجی (بازار یا صنعت) به سمت عوامل داخلی بنگاه‌ها سوق داده می‌شود و فرض بر این است که انتخاب یک حالت ورود مناسب، تابعی از تعامل بین منابع داخلی و خارجی بنگاه است (موسو و فرانسیونی^۱، ۲۰۰۹).

روش‌های ورود به بازار خارجی

تعاریف مختلفی جهت ورود شرکت‌ها به بازار خارجی وجود دارد. روت^۲ (۱۹۸۷) حالت ورود به بازار خارجی و بین‌المللی شدن را به عنوان نوعی ساماندهی سیستم، راهی برای انتقال محصولات، فناوری، نیروی انسانی، تجربه مدیریت و سایر منابع به سایر کشورها در نظر گرفته است. از نظر این محقق روش ورود به بازار یک تصمیم کلیدی و استراتژیک در حوزه بازاریابی بین‌الملل می‌باشد. حالت ورود تعیین کننده نوع فعالیت‌های شرکت اعم از تولید و بازاریابی، مدیریت یکپارچه و سرمایه‌گذاری در بازار خارجی می‌باشد (لی^۳ و همکاران، ۲۰۱۳)

در مطالعات ارایه شده توسط روت (۱۹۹۴)، هیل و همکاران^۴ (۱۹۹۰) و وودکاک و همکاران^۵ (۱۹۹۴) حالت‌های ورود بصورت ذیل طبقه‌بندی شده است: صادرات، ورود با سازوکارهای قراردادی (شامل مجوز بهره‌برداری، فرانسیز، قرارداد تولیدی، قرارداد خدماتی، قراردادهای مدیریتی، توافق‌نامه‌های فنی، پروژه‌های کلید در دست و قراردادهای بین‌المللی) و ورود به روش سرمایه‌گذاری^۶. شارما و ایرامیلی^۷ (۲۰۰۴)، روش‌های ورود به بازار بین‌الملل را توافقی ساختاریافته می‌دانند که به شرکت اجازه می‌دهد استراتژی بازار/ محصول خود را در کشور میزبان از طریق انجام مدیریت بازار (روش‌های صادراتی)، از طریق تولید و مدیریت بازار در کشور میزبان به تنهایی و یا با مشارکت دیگر شرکت‌ها (روش‌های قراردادی، همکاری مشترک و تملک و خرید) عملیاتی نماید. پن و تسه (۲۰۰۰) روش‌های ورود را به دو بخش ورود مبتنی بر سهام یا ورود غیرسهامی (توافقات قراردادی و صادرات)^۸ تقسیم بندی کردند و یک مدل سلسله مراتبی از ورود به بازار بر اساس این دو بخش ارایه دادند.

متداول ترین حالت ورود به بازار خارجی و بین‌المللی شدن برای شرکت‌های کوچک و متوسط صادرات می‌باشد. صادرات به دلیل حداقل ریسک و تعهد منابع، ساده ترین راه برای ورود به بازارهای خارجی جدید است (هالنسون^۹، ۱۹۹۸). مجوزهای بهره‌برداری (اعطای ليسانس)، یک روش قراردادی است که در آن یک طرف قرارداد حق بهره برداری، استفاده و انتفاع از تمام یا بخشی از دارایی‌های نامشهود خود را برای مدت مشخص و در یک محدوده جغرافیایی یا بازار مشخص، به طرف دیگر واگذار می‌کند. در روش ورود سرمایه گذاری مشترک یک شرکتی که به طور مشترک متعلق به دو یا چند شرکت مادر است در کشور هدف ایجاد می‌شود. در این روش همکاری، هزینه‌های سرمایه گذاری بین طرفین و سود حاصل از آن، دسترسی به دانش، خطرات و... تقسیم می‌شود. نقطه ضعف این حالت ورود، تفاوت در اهداف و منافع شرکاء می‌باشد.

1 Musso & Francioni

2 Root

3 Li

4 Hill & et al.

5 Woodcock & et al.

6 Investment entry modes

7 Sharma & Erramilli

8 Equity-based or nonequity-based mode

9 Hollensen

در روش ایجاد یک شرکت تابعه، شرکت با مالکیت کامل وارد یک بازار خارجی می‌شود و کنترل کامل را بر روی فعالیت‌های خود که همراه با ریسک/سود بالای بیشتری است دارد (کروسی^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). سازمانی که به عنوان شرکت تابعه کاملاً وابسته به بازار وارد می‌شود دارای کنترل بالا، تعهد بالا، حضور بالا و ریسک بالا / سود بیشتری است (دهدشتی، ۱۳۸۶).

مولفه‌های تأثیر گذار بر انتخاب روش ورود

برخی از عوامل که می‌توانند بر تصمیم شرکت‌های کوچک و متوسط در انتخاب روش ورود تأثیر بگذارند توسط روت (۱۹۹۴) و هولنسن (۱۹۹۸) ارایه شده است و شامل عوامل داخلی (اندازه شرکت، تجربه بین المللی و محصولات) و عوامل خارجی (فاصله فرهنگی - اجتماعی بین کشور مبدا و کشور هدف، عدم اطمینان از ریسک/تقاضای کشور و اندازه و رشد بازار) می‌باشد. عوامل داخلی ویژگیهای شرکت و مدیریت آن و استراتژی‌های بازاریابی صادرات و عوامل خارجی ویژگیهای بازارهای داخلی و خارجی را شامل می‌شود. عوامل داخلی ناشی از تأثیرات درون شرکت است که تحت کنترل شرکت می‌باشند و شامل منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها نقاط قوت و ضعفی می‌باشد که یک شرکت ممکن است از آن برای دستیابی به مزیت رقابتی استفاده کند.

عوامل خارجی از خارج از شرکت نشات می‌گیرد و مدیریت یک شرکت به سختی می‌تواند بر روی آن عوامل تأثیر مدیریتی بگذارد. این عوامل می‌توانند در داخل کشور مبدا و یا در خارج از آن وجود داشته باشد. بطور کلی تغییرات در محیط باعث تغییراتی در استراتژی شرکت می‌شود. عوامل اقتضائی همان متغیرهای بیرونی هستند که شرکت بطور موضعی قادر به کنترل یا دستکاری آنها نمی‌باشد. متغیرهای پاسخ هم نشان دهنده اقدامات سازمانی یا مدیریتی در پاسخ به عوامل اقتضائی است. بنابراین عملکرد شرکت بستگی به تطبیق مناسب متغیرهای پاسخ با عوامل اقتضائی دارد. عوامل داخلی و خارجی را می‌توان به عوامل فعالانه^۲ و عوامل واکنشی^۳ تقسیم کرد. عوامل محرک به علائق شرکت به استفاده از افکار و شایستگی‌های جدید یا امکانات بازار اشاره دارد و عوامل واکنشی به عملکرد منفعلانه شرکت اختصاص دارد و به فشار داخلی یا خارجی پاسخ می‌دهند.

در ادامه عوامل اصلی موثر بر انتخاب روش ورود شرکت‌های کوچک و متوسط با بهره‌گیری از تئوری روت در دو دسته داخلی و خارجی تقسیم بندی شده است.

یکی از عوامل موثر، محصول شرکت و ویژگیهای آن اعم از میزان تمایز، وضعیت چرخه عمر و حساسیت انتشار فناوری است. استنساگر و لارسن^۴ (۲۰۱۱) به تفصیل این موضوع را مورد بررسی قرار داده و بر اهمیت سیکل عمر محصول، ریسک انتشار فناوری و میزان تمایز نوآورانه محصول در ورود یک شرکت کارآفرین به بازارهای بین‌المللی پرداخته اند. ویژگی‌های محصول در مورد شرکت‌های دانش‌بنیان که مزیت اصلی آنها در فناوری محصولات و خدمات است، اهمیت بیشتری دارد.

گروه مهم دیگری از عوامل ماهیت سازمانی دارند و به تجربه یا اندازه سازمان، قدرت تخصیص منابع مالی، فرهنگ سازمان و همچنین توانمندیهای مختلف سازمان در حوزه طراحی، تولید و فروش مرتبط است

¹ Kruesi
² Proactive

³ Preactive
⁴ Stensaker & Larsen

هاشم زاده و همکاران، ۱۳۹۳؛ رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۷). بل و کوپر^۱ (۲۰۱۸) بر اهمیت شناخت شرکت از نظام قاعده‌گذاری ورود محصولات در کشورهای هدف صادرات تاکید می‌کنند. این شناخت وجه مهمی از دانش بازاری شرکتها برای شناخت مقاصد صادراتی خود نیز می‌باشد. در تحقیق دیگری بر نقش توانمندیهای عملیاتی شرکتها در بین المللی شدن تاکید شده است (گروستیدی-مارتینز و زاو^۲، ۲۰۱۷)، این شرکت‌های کوچک و متوسط اغلب محصولات خود را به سایر شرکتها به فروش می‌رسانند و لذا لازم است توانمندیهای تولید باکیفیت و با استاندارد قابل قبول داشته باشند. شایستگیهای تحقیق و توسعه نیز مولفه مهمی در موفقیت ورود شرکت‌های کوچک و متوسط فناور می‌باشد.

شرکت‌های تکنولوژی محور کوچک و متوسط غالباً دارای منابع محدود هستند و به اندازه کافی بزرگ نیستند که بتوانند بر روی سیاستهای دولتی، قوانین، وضعیت اقتصادی یا سایر عوامل بیرونی تأثیر بگذارند، لذا بیشتر عوامل خارجی غیرقابل کنترل هستند و به وسیله عوامل داخلی هدایت می‌شوند. در حوزه عوامل خارجی می‌توان یک عامل مهم در تعیین روش ورود شرکتها را شاخصهای بازار هدف دانست؛ از جمله جذابیت بازار، ریسک سرمایه‌گذاری در آن و شبکه‌سازی با شرکای محلی. همزمان با اینکه بزرگی و روبه رشد بودن بازار یک کشور سبب جذابیت آن می‌شود، ریسک تغییرات سیاسی و اقتصادی همواره شرکتها را در خصوص سرمایه‌گذاری برای تاسیس دفاتر فروش و خصوصاً امگانات تولیدی نگران می‌کند (گروستیدی-مارتینز و زاو، ۲۰۱۷). همچنین میلانسی^۳ و همکارانش (۲۰۲۰) ارتباطات مبتنی بر اعتماد را برای شرکت‌های کوچک و متوسط خصوصاً در صنعت غذایی با شرکای تجاری را در عملکرد موفق یک شرکت کلیدی می‌دانند. اساساً شبکه‌سازی برای شرکت‌های کوچک و متوسط یک راه مهم جبران فقدان منابع مورد نیاز برای سرمایه‌گذاری است و برای شرکت‌های دانش‌بنیان که باید با شرکای دارای توانمندی فنی همکاری کنند، چالش برانگیزتر است (ذاکری و صارمی^۴، ۲۰۲۰).

در کنار شرایط کشور میزبان، کشور مبدا شرکتهای صادرکننده نیز تعیین کننده بخشی از مولفه‌های تاثیرگذار در کیفیت صادرات است. اندازه بازار کشور مبدا مشخص می‌کند شرکتها تا چه اندازه می‌توانند به اتکالی بازار داخلی رشد کنند؛ شدت رقابت در این بازار مشخص می‌کند تا چه میزان می‌توانند در این بازار ورزیده شوند و یا بالعکس در فقدان وجود یک فضای رقابتی با مزیت‌های حداقلی وارد رقابت سخت جهانی شوند. همچنین هزینه‌های تولید در کشور میزبان عامل موثری بر ایجاد محرک برای انتقال بخشی از فعالیتهای کاربر یا انرژی بر به سایر نقاط می‌باشد. روی هم رفته مجموعه این عوامل تصویری از کشور مبدا ایجاد می‌کند که به عنوان یک عامل مهم در صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط مورد بررسی محققان قرار گرفته است (آرقاشی و اوکاموس^۵، ۲۰۲۰). معیارهای منتخب در این تحقیق در جدول ۱ معرفی شده است.

¹ Bell and Cooper

² Gorostidi-Martinez and Zhao

³ Milanese

⁴ Zakery, A., & Saremi

⁵ Arghashi & Okumuş

جدول ۱: تعریف عملیاتی زیر معیارهای انتخاب روش ورود توسط شرکتهای کوچک و متوسط

ابعاد	معیار	زیر معیار	تعریف معیار	منابع
داخلی	محصول	میزان تمایز محصول	محصولات منحصر به فرد که در تولید آن پیچیده فنی وجود دارد و تقلید توسط رقبا سخت باشد، و ارزش افزوده بالایی ایجاد می‌کند	چن و همکاران، ۲۰۱۹
		چرخه عمر محصول	چهار مرحله تکاملی از ابتدای معرفی به بازار تا ترک بازار شامل معرفی، رشد، بلوغ و کاهش	استنساگر و لارسن، ۲۰۱۱
		ریسک انتشار فناوری	ریسک انتشار به عنوان خطری که مزایای خاص شرکت در زمینه دانش فنی، که توسط یک مجوز بهره برداری یا شریک مشترک سرمایه گذاری سلب خواهد شد تعریف می‌شود.	استنساگر و لارسن، ۲۰۱۱
	سازمانی	تجربه بین‌المللی	تجربه بین‌المللی به میزان مشارکت بنگاه‌های تجاری در سطح بین‌المللی اطلاق می‌شود	بل و کوپر، ۲۰۱۸
		اندازه شرکت	اندازه یک شرکت نشانگر سطح دسترسی شرکت به منابع مالی، فیزیکی، انسانی، فناوری یا سازمانی است	موسو و فرانسیکونی، ۲۰۰۹
		تخصیص منابع	بسته به استراتژی؛ در استراتژی کاهش هزینه، شرکت به دنبال کم هزینه ترین روش ورود است و در استراتژی توسعه سهم بازار، دنبال روش‌های ورود پیشرفته تر و سرمایه گذاری	استنساگر و لارسن، ۲۰۱۱
		فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی به رواج روحیه کارآفرینی، خطر پذیری و نوآوری سازمانی در میان کارکنان سازمان اشاره می‌کند.	اکلبو و سیواکومار، ۲۰۰۴
		شایستگی‌های تولید	تخصص نیروی انسانی و استفاده از تجهیزات تولید به منظور تولید محصولات با کیفیت در مقیاس مورد نظر و مطابق با خواست مشتری، توانایی در سفارشی سازی محصولات	گروستیدی-مارتینر و زاو، ۲۰۱۷
		شایستگی تحقیق و توسعه	توانمندی شرکت در ساخت و کشف دانش نوین پیرامون عنوان علمی و فناوریانه به منظور توسعه محصولات، پروسه‌ها و خدمات ارزشمند و جدید می‌باشد	چن و همکاران، ۲۰۱۹
		شایستگی بازاریابی و فروش	توانایی شرکت در شناسایی خواسته‌ها و نیازهای مشتریان هدف و برقراری ارتباط ذهنی از برند و ارزش محصول شرکت به مشتریان	بل و کوپر، ۲۰۱۸
خارجی	شاخص‌های بازار کشور هدف	جذابیت بازار کشور هدف	جذابیت بازار کشور به حجم بازار و پتانسیل بازار، اختلاف قیمت ارزی در کشور هدف با کشور خانه، فاصله فیزیکی و ... دلالت می‌کند.	روت، ۱۹۹۴
		ریسک سرمایه گذاری در کشور هدف	ریسک سرمایه گذاری یا ریسک بازار در یک کشور خاص نشان دهنده عدم اطمینان از ادامه شرایط سیاسی و اقتصادی کنونی و سیاست‌های دولت است.	گروستیدی-مارتینر و زاو، ۲۰۱۷
		شیکه سازی با شرکای تجاری	دسترسی به شرکای تجاری در کشور هدف مانند همکاری با رقیب، تامین کنندگان، مقامات دولت میزبان، واسطه‌ها (بعنوان مثال نماینده‌ها)	میلانسی و همکارانش (۲۰۲۰)
	عوامل کشور مبدأ	اندازه بازار کشور مبدأ	اندازه بازار کشور مبدأ شامل حجم بازار و پتانسیل بازار در کشور مبدأ تعریف می‌شود.	کوکس، ۲۰۱۱
		شدت رقابت در کشور مبدأ	شدت رقابت اشاره به پنج نیروی پورتر دارد که میزان جو رقابتی در کشور مبدأ را نشان می‌دهد.	آرقاشی و اوکاموس، ۲۰۲۰
		هزینه‌های تولید در مبدأ	هزینه‌های تولید به هزینه‌های انجام شده برای تولید محصول یا ارائه خدمات گفته می‌شود شامل هزینه‌های کارگر، مواد اولیه، لوازم تولیدی مصرفی و سربار عمومی	کوکس، ۲۰۱۱

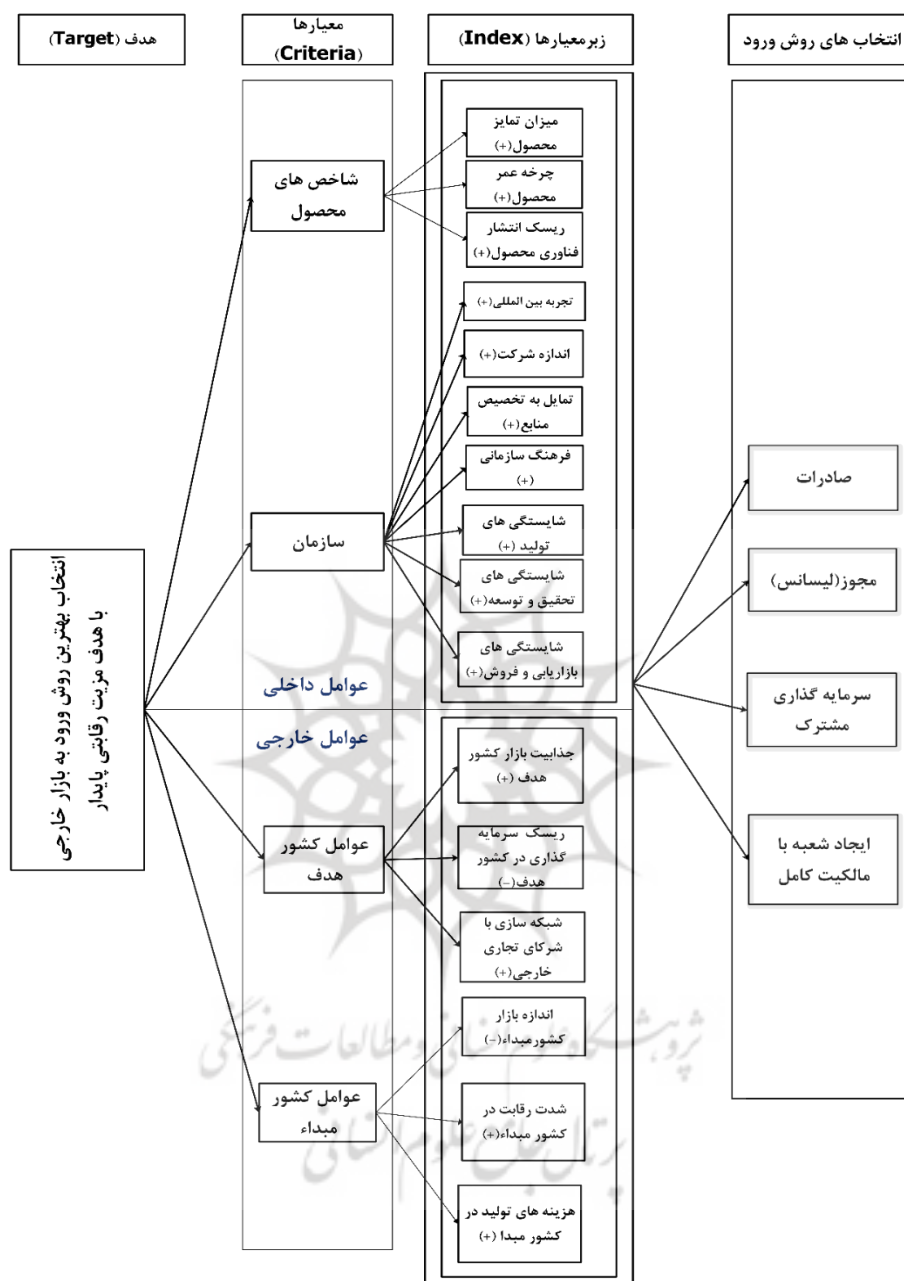
ارایه چارچوب انتخاب روش ورود

با جمع بندی معیارها و زیرمعیارهای و قراردادن آنها در کنار گزینه‌های ورود به بازارهای خارجی که معمولاً پیش روی شرکتهای مختلف قرار دارد، به یک چارچوب تصمیم‌گیری برای انتخاب روش ورود مناسب دست پیدا می‌کنیم (شکل ۱). این چارچوب یک ساختار مناسب جهت استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد. استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره جهت توسعه بین‌المللی شدن شرکت‌ها با رویکرد مرور ادبیات مورد بررسی قرار گرفت (جیا^۱ و همکاران، ۲۰۱۷؛ اولتام و همکاران^۲، ۲۰۱۸). این مطالعه نشان داد که تصمیم بین‌المللی و انتخاب حالت ورود به طور گسترده مورد بررسی قرار نگرفته است و پیشنهاد شده است از روشهای MCDM در مبحث تصمیم‌گیری بین‌المللی‌سازی بطور جدی مورد بررسی قرار گیرد. همچنین استفاده از یک روش ترکیبی MCDM، با توجه به اینکه ذهنیت تصمیم‌گیرندگان در معرض تجربیات و منابع مختلف است، مناسب می‌باشد.



¹ Jia

² Utama & et al.



شکل ۱- چارچوب شناسایی عوامل موثر بر انتخاب روش ورود شرکت‌های دانش بنیان

روش شناسی

در این پژوهش از دو روش برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است که همه عوامل مختلف را پوشش می‌دهد، این روشها شامل مطالعات ثانویه (کتابخانه‌ای)، روش پیمایشی (پرسشنامه) می‌باشد. لذا نتایج

این تحقیق در مورد داده های اولیه و ثانویه پایه گذاری شده است. جهت برطرف کردن ضعف های مطالعات کتابخانه ای روش پیمایشی با استفاده از ابزار های مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه انجام می شود. برای شناسایی و سنجش معیارهای ورود به بازار خارجی از روش کتابخانه ای و پنل خبرگان استفاده می شود.

روش نمونه گیری و ویژگیهای خبرگان

نمونه گیری در این پژوهش جهت انتخاب خبرگان بصورت هدفمند انجام می گیرد. بدین معنی که جهت انتخاب خبرگان به زمینه تحصیلی مرتبط با مدیریت تکنولوژی، برخورداری از تجارب مفید علمی (تالیف و ترجمه کتاب و انتشار مقالات علمی در زمینه مورد پژوهش) و تجارب کاری در حوزه بین المللی شدن شرکتهای دانش بنیان توجه شده است. با توجه به موضوع پژوهش وزن دهی به معیارها نیاز به بررسی موشکافانه توسط خبرگان دارد. زمان بر بودن بررسی ها سبب می شود مشارکت افراد صاحب نظر کاهش یابد. لذا دست پژوهشگر برای انتخاب افراد محدود می باشد. لذا تصمیم گرفته شد از ۵ نفر از خبرگان جهت بررسی و وزن دهی معیارها در دو نوبت استفاده شود.

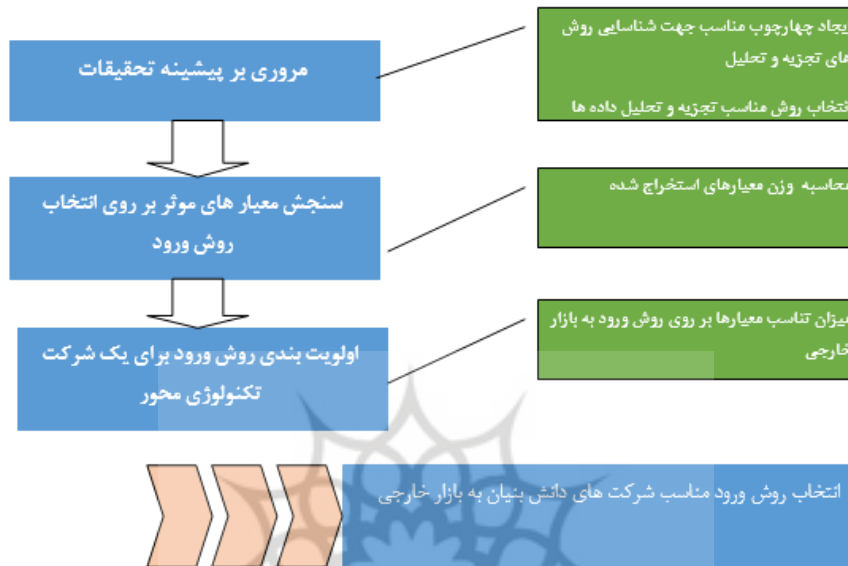
در حوزه مطالعه موردی نیز با توجه به اینکه تعداد قابل توجهی از شرکتهای دانش بنیان کشور در حوزه ماشین آلات و تجهیزات پیشرفته فعالیت دارند، ولی صادرات این بخش محدود است، تصمیم گرفته شد از این شرکتها یک مورد انتخاب شود. از میان شرکتهای دانش بنیان تولیدی نوع ۱ در حوزه ماشین آلات و تجهیزات پیشرفته، لازم بود خبره مورد نظر هم دانش کافی نسبت به روشهای ورود به بازار خارجی را داشته باشد و هم شرکت روشهای ورود به بازار خارجی را تجربه کرده باشد. بدین شکل یکی از شرکتهای دانش بنیان این حوزه انتخاب شد که دارای حدود ۲۵ سال سابقه صادرات، تجربه استفاده از روشهای ورود مختلف، دارای حدود ۱۰۰ نیرو که تقریباً نیمی از آنها در خارج از کشور فعالیت دارند، می باشد.

گام های پژوهش

در گام اول با مروری بر تحقیقات پیشین معیارهای تاثیر گذار بر روی انتخاب روش ورود شرکتهای دانش بنیان به بازار خارجی شناسایی می شود. چارچوب سلسله مراتبی با هدف مزیت رقابتی پایدار جهت انتخاب روش ورود به بازار خارجی شکل می گیرد. در گام دوم معیارهای شناسایی شده با استفاده از روش بهترین-بدترین مورد سنجش قرار می گیرند و در گام آخر تصمیم گیری یک شرکت تولیدی دانش بنیان در حوزه حوزه فناوری ماشین آلات و تجهیزات پیشرفته جهت انتخاب روش ورود به بازار خارجی با استفاده از تکنیک تاپسیس مورد مطالعه قرار می گیرد. این تکنیک که از روشهای تصمیم گیری چند معیاره مانند AHP است که نخستین بار بوسیله ونگ و یون در سال ۱۹۸۱ معرفی شد. از این تکنیک می توان برای رتبه بندی و مقایسه گزینههای مختلف و انتخاب بهترین گزینه و تعیین فواصل بین گزینهها و گروه بندی آنها استفاده نمود (هوانگ و یون^۱، ۱۹۸۱) روشهای ورود به بازار با توجه به معیارهای تعریف شده با استفاده از تکنیک تاپسیس مورد رتبه بندی قرار گیرد. در این تحقیق از رویکرد تجمیع ابتدایی جهت بکارگیری تکنیک تاپسیس استفاده شده است بدین معنی که، وزن تخصیص داده شده به هر معیار از

¹ Hwang & Yoon

سوی تصمیم گیرنده، پیش از به کارگیری مراحل روش تاپسیس به روش بهترین-بدترین تجمیع شده و محاسبات نهایی روش تاپسیس بر روی مقادیر تجمیع شده انجام میپذیرد. گام‌های پژوهش مطابق فلوجارت شکل ۲ انجام می‌گیرد.



شکل ۲- فلوجارت گام های انجام پژوهش

گام اول: شناسایی شناسایی و استخراج معیارهای موثر بر انتخاب روش ورود

در گام اول با مرور ادبیات و با استفاده از پنل خبرگان (۵ نفر از اساتید خبره دانشگاهی و صنعتی) دارای تجربه و مطالعات تخصصی در زمینه کسب و کار بین الملل شرکت‌های دانش، ۱۶ معیار جهت ورود به بازار خارجی استخراج گردید که با کدهای $\{C1, \dots, C16\}$ مطابق جدول ۲ معرفی می‌شوند.

جدول ۲. کدگذاری معیارهای مورد پژوهش

C1	میزان تمایز محصول
C2	چرخه عمر محصول
C3	ریسک انتشار فناوری
C4	تجربه بین المللی
C5	اندازه شرکت
C6	تعمیل به تخصیص منابع
C7	فرهنگ سازمانی
C8	شایستگی های تولید
C9	شایستگی های تحقیق و
C10	شایستگی های بازاریابی و
C11	جذابیت بازار کشور هدف
C12	ریسک های سرمایه گذاری
C13	شبکه سازی با شرکای
C14	اندازه بازار کشور مبدا
C15	شدت رقابت در کشور مبدا
C16	هزینه های تولید در کشور

در همین راستا لیست معیارهایی که از مقالات و تحقیقات مرتبط احصاء شده بود در اختیار خبرگان امر قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا مهمترین معیارها را بر اساس دانش و تجربیات کاری خود شناسایی نمایند. اعضای جلسه، مجاز به اضافه کردن مواردی خارج از فهرست یادشده بودند. میزان اهمیت هر متغیر در طیف یک تا پنج در نظر گرفته شد. حداقل امتیاز قابل قبول جهت قرار گرفتن معیار در لیست امتیاز ۲ در نظر گرفته شد. به منظور رسیدن به سطح مطلوب پرسشنامه در دو مرحله در اختیار پنل خبرگان قرار گرفت. و از آنان خواسته شد با مدنظر قرار دادن امتیاز تخصیص داده شده توسط شخص و میانگین نظرات نسبت به تغییر/عدم تغییر نظری قبلی خود اعلام نظر کند و در صورت نیاز به توضیح، نظر خویش را اعلام فرمایند. معیارهای انتخاب شده مورد موافقت خبرگان قرار گرفت.

پس از جمع آوری نظرات خبرگان در دو مرحله، انحراف معیار امتیاز اکثر معیارهای مورد تحلیل کمتر از یک نتیجه شد که دارای همگرایی مناسبی می‌باشد. بر اساس نظرسنجی از پنل خبرگان در خصوص میزان اهمیت شاخصها، با اهمیت ترین شاخص تمایز محصول (C1) با میانگین امتیاز ۴/۴ و کم اهمیت ترین شاخص اندازه بازار کشور مبدا (C15) با میانگین امتیاز ۲ شناسایی شده است. جدول ۴ نشان می‌دهد کلیه شاخص‌ها میانگین بالای ۲ را شامل شدند. در این میان شاخص تمایز محصول (C1) میانگین امتیاز ۴/۴ و کم اهمیت ترین شاخص اندازه بازار کشور مبدا (C15) میانگین امتیاز ۲ می‌باشند. انحراف معیار امتیاز اکثر معیارهای مورد تحلیل کمتر از یک نتیجه شد که دارای همگرایی بسیار مناسبی می‌باشند. از با اهمیت ترین و کم اهمیت ترین معیار جهت مقایسات زوجی به روش بهترین-بدترین جهت سنجش وزن معیارها بکار گرفته می‌شود.

جدول ۳. امتیاز خبرگان به معیارهای استخراج شده

انحراف معیار	میانگین	خبره ۵	خبره ۴	خبره ۳	خبره ۲	خبره ۱	خبرگان	کد معیارها	معیارها
0.8	4.4	5	5	4	5	3	دور اول	C1	میزان تمایز محصول
0.8	4.4	5	5	4	5	3	دور دوم		
1.0	3.6	4	2	4	5	3	دور اول	C2	چرخه عمر محصول
1.0	3.6	4	2	4	5	3	دور دوم		
1.0	3.6	3	2	4	5	4	دور اول	C3	ریسک انتشار فناوری محصول
0.8	3.4	3	2	4	4	4	دور دوم		
1.2	4.4	5	5	5	5	2	دور اول	C4	تجربه بین المللی
1.2	4.4	5	5	5	5	2	دور دوم		
0.6	3	4	3	3	3	2	دور اول	C5	اندازه شرکت
0.6	3	4	3	3	3	2	دور دوم		
1.0	3.6	4	4	5	2	3	دور اول	C6	تمایل به تخصیص منابع
1.0	3.6	4	4	5	2	3	دور دوم		
1.0	3.4	4	5	2	3	3	دور اول	C7	فرهنگ سازمانی
0.8	3.6	4	5	3	3	3	دور دوم		
1.5	3.6	5	4	3	5	1	دور اول	C8	

انحراف معیار	میانگین	خبره ۵	خبره ۴	خبره ۳	خبره ۲	خبره ۱	خبرگان	کد معیارها	معیارها
1.5	3.6	5	4	3	5	1	دور دوم		شایستگی های تولید
1.3	4	5	5	3	5	2	دور اول	C9	شایستگی های تحقیق و توسعه
1.3	4	5	5	3	5	2	دور دوم		
1.5	3.8	5	4	4	5	1	دور اول	C10	شایستگی های بازاریابی و فروش
1.4	3.6	5	4	4	4	1	دور دوم		
1.2	3.8	5	3	5	4	2	دور اول	C11	جذابیت بازار کشور هدف
1.2	3.8	5	3	5	4	2	دور دوم		
0.7	3.8	4	3	5	4	3	دور اول	C12	شبکه سازی با شرکای تجاری خارجی
0.7	3.8	4	3	5	4	3	دور دوم		
1.5	4	5	5	5	4	1	دور اول	C13	ریسک های سرمایه گذاری در کشور هدف
1.5	4	5	5	5	4	1	دور دوم		
0.9	2	3	1	3	2	1	دور اول	C14	اندازه بازار کشور مبدا
0.9	2	3	1	3	2	1	دور دوم		
0.4	3.2	3	3	3	4	3	دور اول	C15	شدت رقابت در کشور مبدا
0.4	3.2	3	3	3	4	3	دور دوم		
1.0	3.2	5	3	3	2	3	دور اول	C16	هزینه های تولید در کشور مبدا
1.0	3.2	5	3	3	2	3	دور دوم		

گام دوم: سنجش وزن معیارها

پس از آنکه با اهمیت ترین و کم اهمیت ترین معیار شناسایی شدند جهت کمی کردن میزان اهمیت شاخص ها، پرسشنامه مقایسات زوجی با اهمیت ترین شاخص b نسبت به شاخص های دیگر z بصورت a_{bz} و مقایسات زوجی سایر معیارها z نسبت به کم اهمیت ترین معیار بصورت a_{zW} تهیه شد. در این پرسشنامه از متغیرهای زبانی طیف ۱ تا ۹ جهت امتیاز دهی میزان ارجحیت با اهمیت ترین شاخص نسبت به شاخص های دیگر و میزان ارجحیت شاخص های دیگر به کم اهمیت ترین معیار استفاده گردید [19]. بر این اساس پرسشنامه روش بهترین-بدترین (BWM) تهیه شده بود معیارها توسط اعضای پنل خبرگان رتبه بندی می‌شوند. برای هر زوج مقایسه ای رابطه $\frac{W_b}{W_W} = a_{bz}$ و $\frac{W_j}{W_W} = a_{zW}$ تعریف می‌شود و وزن بهینه برای هر معیار مطابق روابط (۱)، (۲)، (۳) و (۴) محاسبه می‌گردد. مدل خطی روابط فوق شامل توابع ذیل می‌باشد.

$$\min \xi, w_j \geq 0 \text{ for all } j \quad (1)$$

$$|w_j - w_w a_{jw}| \leq \xi \quad (2)$$

$$\sum_j w_j = 1 \quad (3)$$

با استفاده از روابط (۱)، (۲)، (۳) مقادیر وزنی مربوط به هر معیار محاسبه می‌شود. با محاسبه a_{BW} از طریق رابطه $a_{Bj} \times a_{jw} = a_{BW}$ که در آن a_{Bj} ، a_{jw} ، a_{BW} به ترتیب اولویت با اهمیت ترین معیار نسبت به معیار j ، اولویت معیار j نسبت به کم اهمیت ترین معیار و اولویت با اهمیت ترین معیار نسبت به کم اهمیت ترین معیار می‌باشد.

برای بررسی اعتبار مقایسات از فرمول (۴) و جدول ۵ برای محاسبه نرخ ناسازگاری در نظر گرفته شد.

$$\text{نرخ سازگاری} = \frac{\xi^*}{\text{شاخص سازگاری}} \quad (4)$$

جدول ۴. شاخص های سازگاری (رضایی، ۲۰۱۵)

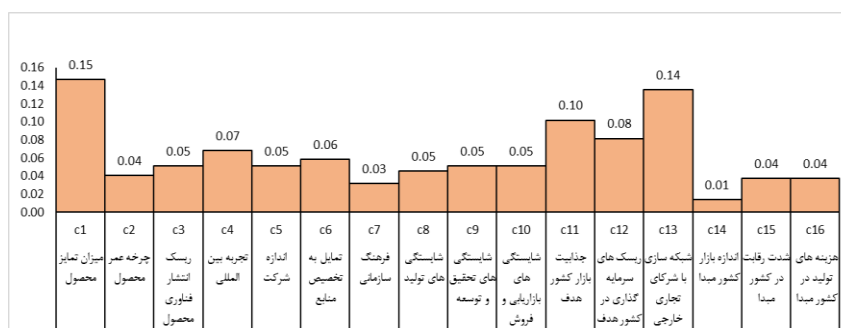
a_{BW}	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
شاخص سازگاری	۰	۰,۴۴	۱	۱,۶۳	۲,۳	۳	۳,۷۳	۴,۴۷	۵,۲۳

ماتریس مقایسات زوجی تمایز محصول (C1) نسبت به سایر معیارها و ماتریس مقایسات زوجی سایر معیارها نسبت به اندازه بازار کشور مبدا (C15) تهیه و جهت پاسخگویی در اختیار پلن خبرگان قرار گرفت. با استفاده از نرم افزار lingo، معادلات خطی روش BWM محاسبه گردید. اوزان معیارهای محاسبه شده در جدول ۶ درج شده و در شکل ۳ نیز به تصویر کشیده شده است. حداکثر ξ ، 0.06 می‌باشد. نرخ سازگاری برابر 0.02 محاسبه شده است که در بازه [0 1] بوده و نزدیک صفر می‌باشد که نشان می‌دهد مقایسات زوجی از سازگاری و ثبات بالایی برخوردار می‌باشند.

جدول ۵. وزن محاسبه شده معیارها و نرخ سازگاری

معیارها	وزن محاسبه شده	معیارها	وزن محاسبه شده
C1	0.15	C9	0.05
C2	0.04	C10	0.05
C3	0.05	C11	0.10
C4	0.07	C12	0.08
C5	0.05	C13	0.14
C6	0.06	C14	0.01
C7	0.03	C15	0.04
C8	0.05	C16	0.04
مقدار ξ^*	0.06		
شاخص سازگاری	3.73	نرخ سازگاری	0.02

در شکل ۳ نشان داده می‌شود که میزان تمایز محصول، تجربه، تمایل به تخصیص منابع از عوامل درونی شرکت و سپس شبکه سازی با شرکای خارجی، جذابیت‌های بازار کشور هدف از عوامل بیرونی به عنوان مهمترین معیارهای موثر در انتخاب روش ورود می‌باشند.



شکل ۳- مقایسه وزن معیارهای انتخاب روش ورود

گام سوم: اولویت بندی روشهای ورود برای یک شرکت تکنولوژی محور

باید در نظر داشت برای شرکت‌های دانش بنیان نمی‌توان یک روش ورود یکسان به بازار خارجی را تجویز کرد. لذا برای رسیدن به این پاسخ بصورت هدفمند یک شرکت تولیدی با تکنولوژی بالا که سابقه ورود موفق در بازارهای خارجی را داشته است مورد مطالعه قرار می‌گیرد. اولویت بندی روشهای ورود برای یک شرکت خاص کمک می‌کند ابعاد اجرایی چارچوب ارائه شده در این تحقیق بررسی و ارزیابی شود. مطالعه موردی این شرکت دانش بنیان قابل تعمیم برای تمامی شرکت‌های دانش بنیان نمی‌باشد چرا که میزان امتیازی که به هر کدام از روش‌های ورود داده می‌شود بستگی به ارزیابی کامل و دقیق از شاخص‌های تعریف شده در ابعاد داخلی و خارجی شرکت می‌باشد. شرکت مورد مطالعه به مدت زمانی طولانی حدود ۲۵ سال در بازارهای خارجی حضور دارد. در ابتدای ورود به بازار جهانی از روش صادرات بهره برده و در حال حاضر تجربه هر ۴ نوع روش ورود به بازار خارجی را داراست. محصولات این شرکت در حوزه فناوری ماشین آلات و تجهیزات پیشرفته می‌باشد. جمع آوری اطلاعات مورد نیاز بصورت ترکیبی و به کمک مصاحبه و پرسشنامه صورت گرفته است. از پرسشنامه روش تاپسیس جهت امتیازدهی مناسب‌ترین روش ورود و از مصاحبه جهت تحلیل و نتیجه گیری بهره برده می‌شود. در روش تاپسیس ۴ گزینه مورد نظر جهت انتخاب روش ورود به بازار خارجی را با استفاده از ۱۶ معیار که در بخش اول وزن آنها شناسایی شده اند رتبه بندی می‌شوند. در این روش ابتدا ماتریس تصمیم‌گیری از امتیاز دریافت شده مطابق جدول ۵ تشکیل می‌شود. این ماتریس میزان تناسب هر کدام از معیارهای ۱۶ گانه که وزن آنها در بخش ۴-۱ با روش BWM سنجیده شده است، به کمک محاسبات روش تاپسیس نرمال سازی شده و ماتریس وزن دار بدست می‌آید. تمامی گزینه‌های مورد بررسی، با مناسب‌ترین گزینه و نا مناسب‌ترین گزینه مقایسه میشوند و فاصله خطی هر گزینه از مناسب‌ترین گزینه و نا مناسب‌ترین گزینه اندازه گیری می‌شود

و گزینه ای که بیشترین فاصله را از نا مناسب ترین گزینه و کمترین فاصله را از مناسب ترین گزینه دارا باشد، به عنوان مناسب ترین گزینه یا بهترین گزینه انتخاب میشود.

جدول ۶: ماتریس تصمیم گیری اولویت بندی روش‌های ورود برای یک شرکت دانش بنیان

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16
A1	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	5	2	5	3	5
A2	1	2	1	2	5	1	3	2	2	1	3	3	4	3	5	2
A3	2	2	2	2	4	2	4	2	3	1	2	3	5	2	3	2
A4	5	4	5	3	2	4	2	2	5	5	5	1	3	4	5	4

نتایج محاسبات نشان می‌دهد گزینه A4 (ایجاد شعبه یا شرکت در کشور خارجی) و A1 (صادرات مستقیم) کمترین فاصله اقلیدسی را از مناسب ترین روش ورود و بیشترین فاصله اقلیدسی را از نامناسب ترین روش ورود داراست. روش‌های ورود شرکت مورد مطالعه به بازار خارجی بدین روش، رتبه بندی می‌شود.

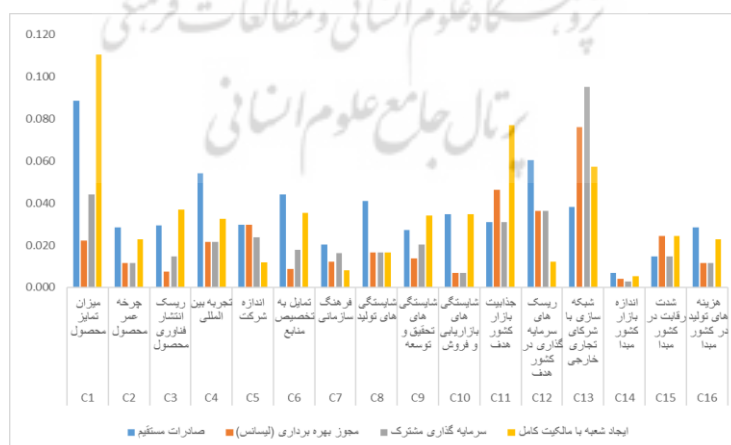
- ایجاد شرکت یا شعبه در یک کشور خارجی (0.66)

- صادرات مستقیم (0.51)

- سرمایه گذاری مشترک (0.23)

- صدور مجوز بهره برداری یا لیسانس (0.14)

میزان تناسب هر کدام از معیارهای ۱۶ گانه شناسایی شده در این پژوهش بر روی ۴ روش ورود به بازار خارجی در شکل ۴ نشان داده شده است. میزان تناسب معیارهای داخلی غالباً بر روی روش‌های ورود ایجاد شعبه با مالکیت کامل و صادرات می باشد. در خصوص تناسب معیارهای خارجی، همانطور که در شکل ۳ نشان داده می‌شود شاخص ریسک سرمایه گذاری در کشور هدف با کد شناسایی C12 کمترین تناسب را با روش ورود ایجاد شعبه با مالکیت کامل دارد.



شکل ۴- میزان تناسب معیارها بر روی روش ورود به بازار خارجی

روایی و پایایی

در این تحقیق در شناسایی معیارهای موثر بر انتخاب روش ورود متکی به پیشینه تحقیق عمل شد و لذا روایی نظری آن قابل قبول است. همچنین سؤالات پرسشنامه رتبه بندی معیارها و همچنین روشهای ورود به تایید دو نفر از خبرگان امر رسیده است تا ابهامات به حداقل رسیده و مفاهیم و اطلاعات تا حدود زیادی گویا، روشن و روان باشد و همچنین با استفاده از جداول کاملاً استاندارد مرتبط با فرایند تحلیل سلسله مراتبی، می‌توان گفت که پرسشنامه ی این پژوهش دارای روایی محتوایی است. همچنین برای تعیین پایایی این پرسشنامه، نرخ سازگاری هر یک از جداول پرسشنامه محاسبه می‌گردید و با توجه به اینکه کلیه نرخ‌های سازگاری ماتریس‌های مقایسات زوجی کمتر از ۰,۱ می‌باشد، درجه سازگاری ماتریس قابل قبول است و ناسازگاری جدی در ماتریس وجود ندارد. همچنین کلیه محاسبات مربوط به فرایند سلسله مراتبی به سادگی از طریق نرم افزارهای اکسل و لینگو قابل پیگیری است.

رتبه بندی نهایی صورت گرفته از روشهای ورود ماحصل اجرای روش تصمیم‌گیری چندمعیاره براساس وزندهی چند خبره بر روی معیارهای انتخاب روش ورود توسط شرکتهای دانش بنیان و سپس وزندهی مدیرعامل یک شرکت دانش بنیان منتخب (که خود در میان خبرگان نیز بوده است) به روشهای ورود مورد نظر در شرکت خود صورت گرفته است. برای ارزیابی روایی این روش، از مدیرعامل شرکت خواسته شد فارغ از وزنی که به معیارها و گزینه‌ها داده است، میزان استفاده شرکت خود از روشهای ورود مختلف را برحسب درصد تقریبی مشخص کند. جالب است که برآورد ایشان از میزان استفاده شرکت متبوعه از روشهای ورود مختلف تاکنون، به ترتیب ایجاد شعبه (۴۵ درصد)، صادرات (۴۰ درصد) سرمایه گذاری مشترک (۱۵) و واگذاری فناوری (۵ درصد) بوده است که شباهت زیادی با برآورد اهمیت هر روش در جدول ۵ دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

با رویکرد منبع محور به انتخاب روش ورود به بازار خارجی، شاخص‌های مرتبط به ابعاد داخلی وزن بالایی در انتخاب روش ورود به بازارهای خارجی را دارند، شامل معیارهای تمایز محصول، شایستگی تحقیق و توسعه و شایستگی بازاریابی. همچنین ایجاد شبکه‌های داخلی و خارجی و ریسک سرمایه گذاری از مهمترین عوامل بیرونی تاثیرگذار بر روی انتخاب روش ورود به بازار خارجی می‌باشند. با توجه به اینکه معیارهای داخلی تحت کنترل شرکت می‌باشند شرکتهای دانش بنیان با تقویت آنها در برنامه‌های استراتژی سازمان خود می‌توانند میزان آمادگی خود را برای ورود به بازارهای خارجی که افزایش دهند. در این تحقیق شرکت مورد مطالعه با ایجاد روابط شبکه‌ای با تامین کنندگان در داخل و خارج از کشور و در قالب ایجاد یک گروه تولیدی (تاسیس شعب)، روش‌های مختلف ورود را تجربه کرده است و پلهای مستقیم یا غیرمستقیم بین شرکتهای و شبکه‌های مختلف ایجاد کرده است. استراتژی کسب فناوری در شرکت مورد مطالعه، بصورت درونی می‌باشد و هزینه قابل توجهی به امر تحقیق و توسعه اختصاص داده می‌شود. به گفته مدیر عامل این شرکت گاه تا حدود ۴۰ درصد درآمد شرکت صرف هزینه‌های تحقیق و توسعه می‌شود. جهت استفاده از روش سرمایه گذاری مشترک، پیدا کردن شریک تجاری که با استراتژی شرکت همراستا باشد به سادگی انجام نمی‌گیرد و این دلیلی بر کاهش اولویت این روش است. با توجه به

اینکه فروش محصولات شرکت مورد مطالعه در بازارهای خاص (نیچ مارکتینگ) و بصورت موردی انجام می‌گیرد ایجاد شرکت تابعه با مالکیت کامل در یک بازار زمینه را جهت شناخت دقیقتر بازار و صادرات به بازار کشورهای مجاور فراهم می‌کند. ورود به بازارهای خارجی به روش ایجاد شرکت تابعه با مالکیت کامل و همچنین روش صادرات مستقیم، مناسب ترین روش‌های ورود به بازار خارجی برای شرکت مورد مطالعه هستند. در مورد شرکت‌های دانش بنیان که دارای سطح فناوری بالا بوده و دارای تجربه صادراتی می‌باشند، اگر استراتژی توسعه بازار را مدنظر داشته باشند می‌توانند از طریق ایجاد یک شرکت تابعه به امر صادرات به کشورهای همجوار بپردازند. افزایش صادرات به سایر نقاط جهان از طریق ایجاد شرکت تابعه در کشور هدف فراهم می‌شود و توسعه بازار با سرعت بیشتری انجام می‌گیرد. باید در نظر داشت که با افزایش ریسک سرمایه گذاری در کشور هدف باید از ایجاد شعبه با مالکیت کامل دوری کرد. همانطور که در شکل ۳ نشان داده شده که ریسک سرمایه گذاری در کشور هدف با کد C12 کمترین میزان تناسب را با روش ورود ایجاد شعبه با مالکیت کامل را داراست. تجارب اولیه شرکت مورد مطالعه نشان می‌دهد ورود به بازار این شرکت در مراحل اولیه ورود صادرات مستقیم بوده است می‌توان به این نتیجه رسید که شرکت‌های دانش بنیان خصوصا نوپا، که تجربه پایینی در امر بین المللی شدن دارند. صادرات مستقیم مناسب ترین روش ورود به بازار خارجی می‌باشد. شرکت مورد مطالعه دارای شایستگی‌های سازمانی خصوصا شایستگی تحقیق و توسعه و شایستگی‌های بازار می‌باشد. که عامل محرکی جهت ایجاد شرکت یا شعبه با مالکیت کامل در یک کشور خارجی باشد. می‌توان به این نتیجه رسید که شرکت‌های دانش بنیان که دارای سطح فناوری بالایی می‌باشند و آنرا از طریق تحقیق و توسعه داخل سازمانی کسب نمودند این روش ورود به عدم انتشار فناوری به خارج از سازمان کمک می‌کند. در مورد شاخص شبکه سازی با شرکای خارجی با کد C13 همانطور که در شکل ۳ نشان داده شده مشاهده می‌شود این معیار بیشترین تناسب را با روش ورود سرمایه گذاری مشترک دارد. توسعه شبکه سازی با شرکای خارجی می‌تواند به روش ورود سرمایه گذاری مشترک کمک کند. انتخاب روش ورود سرمایه گذاری مشترک برای شرکت‌های دانش بنیان که دارای روابط شبکه ای هستند خصوصا با شرکت‌های خارجی، مناسب ترین روش ورود به بازار می‌باشد. این روش جایگاه و شهرت شرکت را افزایش می‌دهد و بین المللی شدن شرکت را تسریع می‌بخشد لیکن با ملاحظاتی به شرح ذیل همراه است..

- در روش سرمایه گذاری مشترک جایی که استراتژی شرکت‌ها با یکدیگر مغایرت دارند می‌تواند موجب تعارض بین سازمانی گردد و با شکست مواجه شود.
- هدف از انتخاب روش ورود سرمایه گذاری مشترک برای شرکت‌های دانش بنیان استفاده از برند و قدرت بازار شرکت شریک می‌باشد و برای شرکت مقابل کسب دانش فنی، لذا این ریسک برای شرکت های دانش بنیان با تکنولوژی بالا وجود دارد که دانش کسب شده از مالکیت آنها خارج شود.
- در روش سرمایه گذاری مشترک نسبت شراکت از اهمیت بالایی برخوردار است. مالکیت بر روی منابع و تصمیم گیری های استراتژیک مشترک مشکلاتی را برای ادامه شراکت خصوصا وقتی طرف مقابل دارای سهم بیشتری باشد ایجاد میکند. لذا جهت اخذ قرارداد می بایست راهکارهای قانونی و پیش بینی‌های لازم را لحاظ کرد.

از میان مولفه‌های موثر بر حضور موفق شرکتهای ایرانی در خارج از کشور، اسمعیل پور و همکاران (۱۳۹۹) راهبرد رقابت فناورانه را از راهبردهای موثر بر رشد شرکتهای دانش بنیان معرفی می‌کنند که همسو با نتایج این تحقیق در نقش مهم تمایز محصول است. البته در تحقیق دیگری که در محدوده شرکتهای کوچک و متوسط (و نه دانش بنیان) در یکی از مناطق کشور اجرا شده، اثر نوآوری بر صادرات شرکتهای منفی برآورد شده است (شهبازی و همکاران، ۱۳۹۷) که می‌تواند بیانگر سطح پایین نوآوری و اثربخشی آن در شرکتهای کوچک و متوسط باشد. همچنین از میان مولفه‌های بیرونی، اهمیت تجربه بین‌المللی شرکت که در این تحقیق مورد تاکید بود، در تحقیق فارابی و همکاران (۱۳۹۸) نیز در کنار بازارگرایی به عنوان دو عامل موثر بر استراتژی بازاریابی بین‌المللی و در نهایت عملکرد صادراتی شرکتهای معرفی شده است. در پژوهشی که آقای چن و همکاران (۲۰۱۹) برای شناسایی شاخص‌های کلیدی ورود به بازار خارجی برای شرکتهای نوپا با تکنولوژی بالا و با استفاده از تکنیک AHP انجام دادند معیار تمایز محصول یک شاخص کلیدی برای ورود به بازار بین‌الملل می‌باشد که با پژوهش اخیر کاملاً همخوانی دارد.

در پژوهشی که به منظور بررسی مناسب‌ترین انتخاب حالت ورود به بازار کشور آلمان برای شرکت سیگماکس^۱ در کشور هلند با تکنیک تصمیم‌گیری AHP انجام شده است (کوکس، ۲۰۱۱)، روش سرمایه‌گذاری مشترک به عنوان مناسب‌ترین حالت ورود معرفی شده است که با توجه به حمایت‌های کشور میزبان و جذابیت‌های بازار توجیه پذیر است. در پژوهش حاضر برخلاف پژوهش کوکس تعیین روش ورود برای یک بازار خاص انجام نشده، بلکه چارچوبی کلی برای تعیین روش‌های ورود شرکتهای دانش بنیان ارائه شده و سپس در مورد یک شرکت دانش بنیان با اقتضائات مشخص از حیث نوع محصولات، مورد استفاده قرار گرفته است. پژوهش ابادیا و بلو^۲ (۲۰۱۹) نیز همسو با نتیجه این تحقیق نشان می‌دهد شرکتهای استارت آپ و کوچک و متوسط تمایل بیشتری به راه اندازی شعب خارجی برای صادرات دارند، هرچند که این روش نرخ شکست بالایی دارد و این محققین به بررسی خطاهای شناختی مدیران این شرکتهای پرداخته‌اند.

نوآوری اصلی این تحقیق را باید در تبیین معیارهای انتخاب روش ورود بطور خاص برای شرکتهای دانش بنیان دانست. علیرغم پیچیدگیهای موجود بر سر راه تعیین روش ورود مناسب برای این شرکتهای، این موضوع در تحقیقات قبلی بررسی نشده بود. «مزیت فناورانه و دارا بودن دانش فنی» از سوی شرکتهای دانش بنیان را قادر به استفاده از طیفی از روش‌های ورود مختلف می‌کند. ولی از سوی دیگر «محدودیت منابع» این شرکتهای به عنوان شرکتهای اغلب کوچک و متوسط بطور کلی، و محدودیت‌های ناشی از تحریم در شرایط خاص کشور ما، ضرورت انتخاب روش مناسب را بیشتر می‌کند. این تحقیق به ارائه چارچوبی برای انتخاب روش ورود توسط شرکتهای دانش بنیان پرداخت و بطور همزمان با استفاده از این چارچوب به اولویت‌بندی معیارهای موثر بر انتخاب و سپس رتبه‌بندی روش‌های ورود برای یک شرکت خاص پرداخت. پژوهش حاضر با بکارگیری تکنیک‌های تصمیم‌گیری ترکیبی بهترین-بدترین BWM و تاپسیس، روشی

^۱ محصولات شرکت سیگماکس تولید نرم افزار برای رایانه‌های دستی در زمینه B2B و B2G می‌باشد.

^۲ Obadia and Bello

کاربردی و سیستماتیک جهت انتخاب روش ورود شرکت‌های دانش بنیان ارائه داده است و شکاف تحقیقاتی محققان گذشته را بخوبی پوشش داده است.

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی ارزیابی بیشتری بر روی سایر شرکت‌های تکنولوژی محور در مراحل مختلف بین المللی شدن و در صنایع مختلف انجام گیرد. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی اثرات مولفه‌ها بر روی یکدیگر و وابستگی‌ها آنها به یکدیگر بیشتر مورد مطالعه قرار گیرد و با این منظر پویایی سیستم بین المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان مورد مطالعه قرار گیرد. در این تحقیق نشان داده شد روابط شبکه‌ای با تامین کنندگان و توزیع کنندگان مزیت رقابتی پایدار را بر روی ورود شرکت‌های تکنولوژی محور به بازار خارجی به همراه می‌آورد. لذا پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی اثرات شبکه‌ای بر روی انتخاب روش ورود شرکت‌های دانش بنیان عمیقاً مورد مطالعه قرار گیرد. پژوهش حاضر به بررسی روش ورود شرکت‌های دانش بنیان کشور ایران که از کشورهای در حال توسعه می‌باشد می‌پردازد که می‌تواند متفاوت نسبت به کشورهای توسعه یافته باشد. همچنین شرایط سیاسی حاکم بر ایران شامل تحریم‌های بین المللی متفاوت نسبت به کشورهای دیگر می‌باشد.

همچنین پیشنهاد می‌شود شرکت‌های دانش بنیان با توجه به معیارهای معرفی شده در این تحقیق و البته با در نظر گرفتن اقتضات هر بازار هدف، به تعیین روش ورود منتخب اقدام نمایند. نهادهای مشاور و حامی توسعه صادرات شرکت‌های دانش بنیان نیز باید توجه داشته باشند تعیین روش ورود مناسب سهم مهمی در موفقیت صادرات این شرکتها دارد و در عین حال استفاده از روشهای ورود پیشرفته‌تر مستلزم پشتیبانی دانشی و امکانات مالی بیشتری است که باید مورد توجه این نهادهای قرار گیرد. ضمن اینکه نهادهای حمایتی می‌توانند با ایفای نقش هماهنگ کننده، در کنار حمایت‌های مستقیم، زمینه استفاده یک شرکت از شبکه همکاران و یا سرمایه گذاری صورت گرفته توسط شرکت‌های دیگر را نیز فراهم کنند.

منابع

اسمعیل پور، سلیمانی، اکبری، ابراهیم پور & مصطفی. (۲۰۲۰). طراحی الگوی راهبردی بین‌المللی سازی شرکت‌های دانش بنیان ایرانی. نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی (۱)، ۳، 83-108.

پاک نیت، م. انصاری، رضا. و شاهین، آ. (۱۳۹۵) "تحلیل تاثیر توانمندی های نوآوری فناورانه بر تجاری سازی فناوری و عملکرد شرکت‌های دانش بنیان استان اصفهان"، مدیریت نوآوری (۳)، ۵۹-۸۴. دهدشتی شاهرخ، ۱۳۸۶. مدل‌های ورود به بازارهای بین المللی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). ۱۴(۵۵)، ۹۵-۱۱۸.

رحیم نیا فریبرز، خوراکیان علیرضا و قادری فرشاد، ۱۳۹۷، بررسی تأثیر استراتژی های نوآوری بر عملکرد کسب و کارهای صادراتی، مدیریت کسب و کار بین المللی، ۱ (۳)، ۱-۲۲

شهبازی، کیومرث، موحدی، محمد، برومند، یونس. (۱۳۹۷). رابطه متقابل نوآوری و صادرات در بنگاه‌های کوچک و متوسط: کاربرد تحلیل تناظر چندگانه و مدل معادلات ساختاری تعمیم یافته. *پژوهشنامه بازرگانی*. 22(88), 77-113.

فاریابی، محمد، رحیمی اقدم، صمد، کوششی، محمدرضا، پور آقابالایی، علیرضا. (۱۳۹۸). تأثیر بازارگرایی و تجربه بین‌المللی بر عملکرد صادرات با نقش میانجی استراتژی بازاریابی بین‌المللی. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*. 2(1), 23-44.

هاشم زاده، ا، حاجی حسینی، ح، رادفر، ر، ملک زاده، ک. (۱۳۹۳). "عوامل مؤثر در ایجاد توانمندی‌های نوآوری (مطالعه موردی یک مرکز پژوهشی صنعت هوایی در ایران)" (مدیریت نوآوری (۱)، ۳(۱)، ۱۰۰-۷۵.

Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International business studies*, 23(1), 1-27.

Arghashi, V., & Okumuş, A. (2020). Country-of-origin image; SMEs and emerging economies—evidence from a case study of manufacturing SMEs from Turkey. *Journal of Islamic Marketing*.

Bell, V.A. and Cooper, S.Y. (2018), "Institutional knowledge: Acquisition, assimilation and exploitation in internationalisation", *International Marketing Review*, Vol. 35 No. 3, pp. 475-497

Bilgin, F. Z., & Wührer, G. (2014). *International marketing compact*. Linde Verlag GmbH.

Brewer, P. A. (2007). Operationalizing psychic distance: A revised approach. *Journal of International Marketing*, 15(1), 44-66.

Chen, Y. F., Tsai, C. W., & Liu, H. J. (2019). Applying the AHP Model to Explore Key Success Factors for High-Tech Startups Entering International Markets. *International Journal of E-Adoption (IJE)*, 11(1), 45-63.

Dunning, J. H. (1993). Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach. *The theory of transnational corporations*, 1(1993), 183-218.

Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms. *International marketing review*.

Gorostidi-Martinez, H. and Zhao, X. (2017), "Strategies to avoid liability of foreignness when entering a new market", *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 14 No. 1, pp. 46-68

Han, X. (2006). The SMEs' Internationalization Strategy--Foreign Market Entry Modes Selection.

Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic management journal*, 11(2), 117-128.

- Hollensen, S. (1998). Global Marketing: A market-responsive approach.
- Hwang, C. L., & Yoon, K. (1981). Methods for multiple attribute decision making. In *Multiple attribute decision making* (pp. 58-191). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Jia, R., Li, Q., Deng, X., Zhao, X., & Yuan, J. (2017). Entry mode taxonomy and choice of Chinese international construction companies. *Journal of Management in Engineering*, 33(3), 04016058.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.
- Kocks, T. (2011). Competitor analysis and market entry mode decision (Bachelor's thesis, University of Twente)
- Kruesi, M. A., Hemmington, N. R., & Kim, P. B. (2018). What matters for hotel executives? An examination of major theories in non-equity entry mode research. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 25-36.
- Li, H., Jin, Z., Li, V., Liu, G., & Skitmore, R. M. (2013). An entry mode decision-making model for the international expansion of construction enterprises. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Matilde Milanese, Marina Gigliotti & Andrea Runfola (2020) The International Marketing Strategy of Luxury Food SMEs: The Case of Truffle, *Journal of Food Products Marketing*, 26:9, 600-618
- Musso, F., & Francioni, B. (2009). Foreign markets entry mode decision for SMEs. Key factors and role of industrial districts.
- Obadia, C., & Bello, D. C. (2019). How to select an export mode without bias. *Business Horizons*, 62(2), 171-183.
- Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53, 49-57.
- Rezaei, J. (2016). Best-worst multi-criteria decision-making method: Some properties and a linear model. *Omega*, 64, 126-130.
- Root, F. R. (1987). *Entry strategies for international markets*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Prentice Hall.
- Schellenberg, M., Harker, M. J., & Jafari, A. (2018). International market entry mode—a systematic literature review. *Journal of Strategic Marketing*, 26(7), 601-627.
- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing theory and Practice*, 12(1), 1-18. Pan, Y., & David, K. T. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535-554.
- Stensaker, H. H., & LARSEN, M. M. (2011). Internationalization of a Entrepreneurial start-up.

- Utama, W. P., Chan, A. P., Gao, R., & Zahoor, H. (2018). Making international expansion decision for construction enterprises with multiple criteria: a literature review approach. *International Journal of Construction Management*, 18(3), 221-231.
- Woodcock, C. P., Beamish, P. W., & Makino, S. (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of international business studies*, 25(2), 253-273.
- Zakery, A., & Saremi, M. S. (2020). Knowledge and intellectual capital in internationalizing SMEs, case study in technology-based health companies. *Journal of Intellectual Capital*.

