

# شناسایی عوامل مؤثر بر حضور موفق شرکت‌های صادرکننده ایرانی در بازارهای خارجی

دریافت: ۹۵/۴/۲۸ پذیرش: ۹۵/۹/۱۳

علی اشرف احمدیان

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

Aliashrafahmadian@gmail.com

مهرداد پارسامتنش

دانشجوی دکتری علوم اقتصادی دانشگاه تهران

mehrdadpze@yahoo.com

صادرات، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، اعطای امتیاز و پیمان‌های استراتژیک. نتایج همچنین نشان می‌دهد، انگیزه مدیران بنگاه‌ها برای حضور در بازارهای خارجی شامل افزایش فروش، سود کوتاه‌مدت، سود بلندمدت، ارتقای تکنولوژیکی، آمادگی برای جهانی شدن و کسب موفقیت جهانی می‌باشد. یکی از یافته‌های دیگر پژوهش حاکی از آن است که جهانی‌نگر بودن مدیران می‌تواند به یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده و عملکرد بنگاه‌ها را ارتقا بخشد. وجود رابطه بین تعهد مدیران به صادرات و نگرش آنها به نحوه حضور در بازارهای جهانی از یک طرف و شاخص‌های عملکرد بین‌المللی از طرف دیگر از یافته‌های دیگر پژوهش حاضر است.

## مقدمه

آشنایی با شیوه‌های ورود به بازارهای جهانی یکی از مولفه‌های

راهبردهای بین‌المللی / پلی‌پروپیلن / مدیران جهانی نگر / تعهد به صادرات / بازارهای جهانی

## چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر حضور موفق شرکت‌های صادرکننده ایرانی در بازارهای خارجی می‌باشد. ابتدا با مطالعات کتابخانه‌ای راهبردهای بین‌المللی شدن بنگاه‌ها و همچنین عوامل مؤثر بر حضور موفق در بازارهای جهانی تبیین و در شرکت‌های صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن آزمون و پس از اولویت‌بندی راهبردها، مهمترین انگیزه‌های مدیران از حضور در بازارهای خارجی مورد بررسی قرار گرفت.

بر مبنای یافته‌های تحقیق استراتژی‌های مورد استفاده بنگاه‌های تولیدکننده و صادرکننده کشور به ترتیب عبارتند از:

مهم موفقیت شرکت‌ها در دستیابی به سهم بیشتری از بازارها است که از آن جهت غلبه بر عدم اطمینان ناشی از محیط ناشناخته استفاده می‌کنند و در تصمیم‌گیری‌های موفق تجاری نقش کلیدی ایفا می‌کند زیرا پای نهادن به عرصه تجارت و رقابت با دیگر کشورها در دستیابی به سهم بیشتری از بازارهای بین‌المللی مستلزم تحولات بنیادین در مدیریت بنگاه‌های اقتصادی است.

از طرفی تعامل بین مدیریت بنگاه‌های اقتصادی و محیط رقابتی بازارهای جهانی، رشد و بالندگی نهاد مدیریت را در پی خواهد داشت و از این منظر نیز صادرات موتور محرکه بنگاه‌های اقتصادی برای ورود آنها به عرصه رقابت بین‌المللی و در نتیجه بهبود و ارتقای مدیریت محسوب می‌شود. از طرف دیگر دو عامل دولت و استراتژی‌های بنگاه‌ها ارکان اساسی توفیق در بازارهای جهانی است [۱]. بنابراین سه ضلع دولت، راهبرد و مدیریت ارکان مهم موفقیت در عرصه حضور در بازارهای جهانی می‌باشند.

علاوه بر این تحولات و تغییرات مستمر در بازارهای جهانی منشا تهدیدات و ایجاد فرصت‌های اقتصادی و بازرگانی فراوان می‌باشند. جایگاه کشورهایی در این بازارها ارتقا می‌یابد که در موقعیت بهتری برای مقابله با تهدیدها و بهره‌گیری از فرصت‌ها قرار دارند [۲]. بنابراین ضلع دیگر پازل پیروزی در نبرد رقابت‌های جهانی بازار تحلیل فرصت / تهدید توسط مدیران بنگاه است.

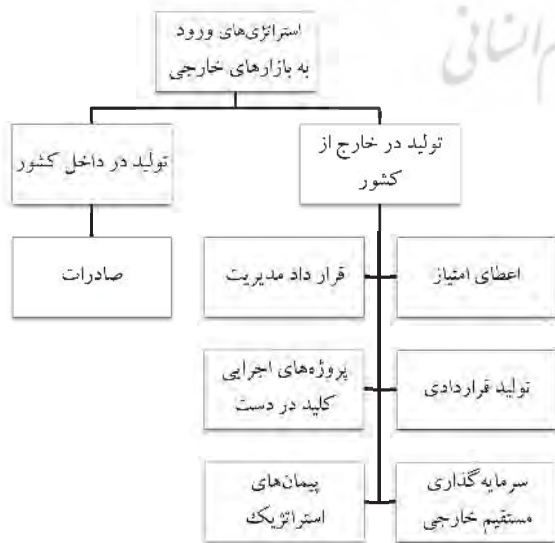
نهایتاً حضور موفق در بازارهای جهانی در محیط رقابتی امروز مستلزم شناخت عوامل اثرگذار در وهله اول و تقویت مزایای رقابتی پایدار است. عوامل بیرونی و خارج از کنترل بنگاه از یک طرف و عوامل درون بنگاهی از طرف دیگر، انتخاب راهبرد مناسب جهت حضور و عملکرد بنگاه در بازارهای خارجی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مشکل‌ترین و مهم‌ترین بخش فرآیند برنامه‌ریزی برای حضور موثر در بازارهای جهانی شناخت سایر عوامل درونی و بیرونی و یا به نوعی بازشناسی یا تجدید ارزیابی عوامل درونی و بیرونی موثر بر این رقابت جهانی است که به نوعی همه چهار ضلع دیگر این پازل را نیز تحت الشعاع قرار می‌دهد. پژوهش حاضر در صدد است به مطالعه عوامل موثر بر حضور موفق بنگاه‌های ایرانی در بازارهای خارجی بپردازد. در بخش مبانی نظری پژوهش ابتدا راهبردهای ورود به بازارهای خارجی و سپس عوامل موثر بر حضور موفق در این بازارها معرفی می‌شود

و در نهایت، برخی از مهمترین یافته‌های پژوهشی این حوزه ارائه شده و یافته‌های تحقیق که از ۱۸۰ بنگاه صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن استخراج شده و با نرم‌افزار SPSS تحلیل گردیده است ارائه خواهد شد. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران بنگاه‌های ایرانی در تصمیم‌گیری برای ورود به بازارهای خارجی، برنامه‌ریزی‌های سیاست‌گذاران بنگاه‌های صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن برای حضور بهتر بنگاه‌ها و هم چنین فراهم آوردن ادبیات در حوزه بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن برای پژوهش‌های بعدی مفید باشد.

## ۱. مبانی نظری پژوهش

بنگاه‌های اقتصادی برای ورود به بازار هر کشور دوگزینه اصلی پیش رو دارند: صادرات و تولید در کشور خارجی.

آنها جهت ورود در بازار کشورهای میزبان از استراتژی‌های ورود [۳] مختلفی استفاده می‌کنند که از آن جمله می‌توان از: صادرات [۴]، اعطای امتیاز [۵]، فرانچایزینگ [۶]، قرارداد مدیریت [۷]، تولید قراردادی [۸]، پروژه‌های اجرایی کلید در دست [۹]، سرمایه‌گذاری خارجی مستقیم [۱۰] که شامل الف: سرمایه‌گذاری مشترک [۱۱] ب: تاسیس یک واحد با مالکیت کامل [۱۲] و، پیمان‌های استراتژیک [۱۳] نام برد که در شکل (۱) نمایش داده شده است.



شکل ۱. استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی

## ۲. عوامل موثر بر حضور موفق در بازارهای خارجی

حضور موفق در بازارهای جهانی یکی از شاخص‌های اصلی رشد اقتصادی کشورها به‌ویژه در دنیای امروز است و اهمیت آن بر هیچ کس پوشیده نیست. یکی از گام‌های اولیه حرکت به سوی حضور موفق در این عرصه، شناخت عوامل موثر بر آن است. نتایج پژوهش‌های قبلی در این زمینه حاکی از وجود دو دسته عوامل موثر می‌باشد.

لئونو (۱۹۹۸)، در طبقه‌بندی خود عوامل موثر بر حضور موفق در بازارهای خارجی را به دو دسته زیر تقسیم‌بندی نمود:

دسته اول، عوامل محیطی است. یعنی عواملی که بنگاه‌ها فقط در سطح محدودی می‌توانند آن‌ها را کنترل نمایند. مانند عوامل مربوط به اقتصاد کلان، عوامل اجتماعی، فیزیکی، فرهنگی و جنبه‌های سیاسی. به‌عنوان یک مثال ساده، ویژگی‌های مربوط به صنعت که عملکرد بنگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهد، جزء این دسته از عوامل می‌باشد.

دسته دوم، عوامل مربوط به سطح بنگاه یا شرکت؛ که به‌عنوان عوامل سازمانی نیز از آن‌ها یاد می‌شود و شامل عوامل ساختاری و رفتاری درون بنگاه بوده و تأثیر بالقوه‌ای بر حضور موفقیت‌آمیز دارند.

زو و استان (۱۹۹۸)، در طبقه‌بندی دیگری عوامل موثر بر عملکرد موفق در بازارهای بین‌المللی را به دو دسته عوامل داخلی و خارجی تقسیم و برای این دو دسته عوامل، دو نوع تئوری شامل؛ تئوری بر مبنای منابع [۱۴] و تئوری سازمان صنعتی [۱۵] را معرفی نمودند. در حالیکه نگرش سازمان صنعتی ممکن است به‌طور ویژه در تشریح عملکرد اقتصادی مفید باشد، ادبیات فرآیند بین‌المللی شدن بنگاه‌ها بر عوامل داخلی (تئوری منابع) به‌عنوان محرک‌های اصلی این فرآیند استوار است. به بیان دیگر، دسترسی به امکانات، دانش بازار، فاصله فیزیکی، نگرش‌ها و ادراکات مدیریت و خیلی از ظرفیت‌های

دیگر از جمله عوامل داخلی موثر بر این فرآیند هستند. [۱۶] دسته دیگری از پژوهش‌ها تقسیم‌بندی عوامل اثرگذار بر حضور موفق در بازارهای بین‌المللی را به سمت فاکتورهای مدیریتی و غیر مدیریتی سوق داده و مدیریت را عامل کلیدی این حوزه معرفی کرده‌اند. [۱۷]

برخی دیگر از پژوهش‌ها، توانایی‌ها و ظرفیت‌های مالی بنگاه را به‌عنوان عامل کلیدی در زمینه حضور موفق در بازارهای خارجی معرفی نموده و از شاخص‌هایی مانند وضعیت نقدینگی، روند فروش و سود شرکت، سرمایه بنگاه، نسبت‌های مالی و... یاد کرده‌اند. [۱۸]

بر اساس یافته‌های پژوهش‌های متعددی که در این حوزه اجرایی شده، مهمترین عوامل موثر بر حضور موفق در بازارهای جهانی را می‌توان به صورت شکل (۲) ارائه کرد.



(ماخذ: نویسندگان، بر مبنای نتایج پژوهش‌های انجام شده در این حوزه)

### شکل ۲. عوامل موثر بر حضور موفق در بازارهای خارجی

به‌طور کلی یافته‌های پژوهشی حوزه بین‌المللی سازی در چند دسته به شرح جدول زیر قابل تقسیم‌بندی است:

## جدول ۱. یافته‌های پژوهشی حوزه بین‌المللی‌سازی

ردیف	حوزه پژوهش	یافته‌های مهم	نویسندگان
۱	ورود بنگاه‌ها به بازارهای جهانی	منظور از بین‌المللی‌سازی فرآیند افزایش درگیری در بازارهای بین‌المللی است. استراتژی کسب و کار واژه‌ای است که مانند چتری بر دامنه وسیعی از انتخاب‌های استراتژیک که توسط شرکت‌ها انجام می‌گیرد دلالت دارد و شامل استراتژی‌های مدیریت سازمانی و عملیاتی، استراتژی‌های بازار-محصول و استراتژی‌های تنوع می‌باشد. نتایج تعدادی از پژوهش‌های گذشته در مورد رفتار بین‌المللی شدن بنگاه‌ها حاکی از آن است که این فرآیند شامل تعدادی مراحل بنیادی (مانند صادرات و سایر اشکال بین‌المللی شدن) می‌باشد که بنگاه‌ها به تدریج در آن درگیر می‌شوند. به عبارت بهتر درگیر شدن شرکت‌های صنعتی که دارای تکنولوژی بالایی می‌باشند در همکاری با شرکت‌های دیگر، به صورت فزاینده‌ای به داشتن منابع بیشتری انجامد و همچنین منجر به تلاش برای افزایش سهم بازار خارجی از طریق صادرات و دیگر طرق بین‌المللی شدن بر می‌گردد.	ولچ و لئوسترین (۱۹۸۸) بیکی و تزار، ۱۹۷۷؛ جانسون و هلن، ۱۹۷۷؛ کاوسگیل، ۱۹۸۰؛ زین کوتا، ۱۹۸۲، برادران شرکا و صفری، ۱۳۷۷، چو و کانتراکتور، ۲۰۱۶
۲	استراتژی‌های ورود	الگوهای متفاوت بین‌المللی شدن بنگاه‌ها در کشورهای مختلف بنگاه‌های کوچک بیشتر از راهبرد صادرات جهت ورود به بازارهای خارجی بهره می‌گیرند در حالیکه بنگاه‌های بزرگ از سایر راهبردهای ورود نظیر سرمایه‌گذاری خارجی و شراکت‌های راهبردی استفاده می‌کنند. بنگاه‌های فعال در کشورهای توسعه‌یافته بیشتر از استراتژی‌های شرکت‌های راهبردی برای ورود بهره می‌گیرند در حالیکه در مورد کشورهای در حال توسعه بنگاه‌ها بیشتر از رویکردهای کم ریسک مانند صادرات استفاده می‌کنند.	تافتن، ۲۰۰۵؛ ریچی و میرز، ۲۰۱۱، رحمان سرشت و صنوبر، ۱۳۸۱؛ کهزادی و گجلو، ۱۳۸۱؛ گلبرمان و نیلسن، ۲۰۰۷
۳	محصولات و خدمات	محصول / خدمت قابل عرضه بر نحوه ورود به بازار موثر است رفتار متفاوت بنگاه‌های عرضه‌کننده محصول و بنگاه‌های ارائه‌دهنده خدمات	بل کریک و یانگ، ۲۰۰۴ هاکسون و دیگران، ۲۰۱۳ کانتول و مادامبی، ۲۰۱۱
۴	نوع بنگاه و نحوه اثرگذاری	بنگاه‌های دانش محور و بنگاه‌های سنتی الگوها و فرایندهای بین‌المللی شدن متفاوتی دارند. سرمایه‌های جدید بین‌المللی، جهانی سازان متعدد و بنگاه‌های دانش محور از جمله مهمترین عناوین بنگاه‌های دانش محور جهانی است. رفتار متفاوت بنگاه‌های بازرگانی و بنگاه‌های تولیدی در زمینه ورود؛ تجربه بین‌المللی و سابقه فعالیت شرکت از مهمترین عوامل تمایز در زمینه نحوه انتخاب راهبرد ورود به بازار خارجی می‌باشند.	بل، کریک و یانگ (۲۰۰۴) مکدوگال و دیگران، ۱۹۹۴؛ بناسرسی، ۱۹۹۲؛ دبل، ۱۹۹۵؛ تر وهلم کونیت، ۱۹۹۶؛ می و کویلو، ۱۹۹۴؛ جوتز، ۱۹۹۹
۵	حمایت و انتقاد از جهانی شدن بنگاه‌ها	اگرچه گروهی از پژوهشگران جهانی شدن بنگاه‌ها را همواره همراه با اثرات مثبت معرفی کرده‌اند، گروهی دیگر نشان داده‌اند که اثرات مخربی نیز به همراه داشته است. بنگاه‌هایی به سمت استراتژی‌های بین‌المللی شدن می‌روند که از وضعیت مناسبی در بازار داخلی برخوردار باشند	(لئویندو و کاتسیکاس، پترسن و پدرس، ۱۹۹۷؛ ایس، ۱۹۸۷ و یکوئیچ، ۱۹۹۸) در حمایت و بل باکلی، ۱۹۷۹؛ کندن و ویلس، ۱۹۸۱؛ رید، ۱۹۸۳؛ روسن، ۱۹۸۴ و ترن بال، ۱۹۸۷) در انتقاد از این رویکرد
۶	انگیزه‌های مدیران و بین‌المللی شدن بنگاه‌ها	برای بنگاه‌ها دنیای امروز وارد شدن به عرصه جهانی و رقابت در این محیط متلاطم تا حد زیادی به اندیشه‌های مدیران وابسته است. مدیران شرکت‌های دانش محور در این زمینه فعال تر بوده و بهتر عمل می‌کنند. بنگاه‌های دانش محور و بنگاه‌های سنتی الگوها و فرایندهای بین‌المللی شدن متفاوتی دارند. سن مدیران، سطح تحصیلات، رشته تحصیلی، سابقه فعالیت، تجربه بین‌المللی و نگرش‌های بازاری آنها از فاکتورهای اثر بخش در زمینه بین‌المللی شدن بنگاه‌ها هستند.	کریک و جوتز، ۲۰۰۰؛ نایت و کاوسیگیل، ۱۹۹۶؛ مکسنی و کو، ۱۹۹۳؛ مادسون و سپروایس، ۱۹۹۷ بل، کریک و یانگ (۲۰۰۴)، ریچی و میرز، ۲۰۱۱
۷	ظرفیت‌های بنگاه	اگر چه تعداد مراحل بین‌المللی شدن در مورد شرکت‌های مختلف متفاوت ارائه شده‌اند، مدل تکاملی نشان می‌دهد، بنگاه‌هایی به سمت استراتژی‌های بین‌المللی شدن می‌روند که از وضعیت مناسبی در بازار داخلی برخوردار باشند. سرمایه بنگاه، نسبت‌های مالی، وضعیت دارایی و بدهی و همچنین حجم فروش خارجی شرکت نسبت به کل فروش از شاخص‌های مهم اثرگذار در این حوزه به شمار می‌رود.	بل و دیگران، ۲۰۰۴ لی، ۲۰۱۲؛ زایتان، ۲۰۱۳ بنیتو و دیگران، ۲۰۰۹

## ۳. متدولوژی تحقیق

پلی‌پروپیلن نموده‌اند. این بنگاه‌ها به دودسته؛ تولیدکنندگان صادرکننده که مستقیماً در بازارهای خارجی حضور پیدا کرده‌اند و بنگاه‌های واسطه‌ای که به نوعی در صادرات این محصولات

جامعه آماری این تحقیق شامل شرکت‌ها و بنگاه‌هایی است که در سال ۱۳۹۰ اقدام به حضور در بازارهای خارجی در بخش صنعت

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

بخشی از اطلاعات آمار توصیفی تحقیق در جدول (۲) ارائه شده است:

**جدول ۲. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب مدت زمان ورود به بازارهای خارجی پس از شروع به کار**

مدت زمان (سال)	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
۰ تا ۲	۲۳	۱۲/۸	۱۲/۸
۲ تا ۵	۳۳	۱۸/۳	۳۱/۱
۵ تا ۱۰	۵۲	۲۸/۹	۶۰/۰
بیشتر از ۱۰	۷۲	۴۰/۰	۱۰۰/۰
جمع	۱۸۰	۱۰۰/۰	

مطابق جدول (۲)، ۴۰ درصد از پاسخ‌دهندگان با بیشترین فراوانی مدت زمان ورود به بازارهای خارجی پس از شروع به کار را بیش از ۱۰ سال اظهار نموده‌اند. ۲۸/۹ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۸/۳ درصد بین ۲ تا ۵ سال، و ۱۲/۸ درصد نیز کمتر از ۲ سال ذکر کرده‌اند. بنابراین سال تشکیل شرکت از دیدگاه تقریباً ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان، کمتر از ۱۰ سال و ۴۰ درصد بیش از ۱۰ سال عنوان شده است.

**جدول ۳. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب تعداد کشورهای بازار هدف شرکت**

تعداد کشورهای بازار هدف شرکت	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
یک کشور	۱۴۴	۸۰/۰	۸۰/۰
دو کشور	۲۷	۱۵/۰	۹۵/۰
بیش از دو کشور	۹	۵/۰	۱۰۰/۰
جمع	۱۸۰	۱۰۰/۰	

براساس جدول (۳)، ۸۰ درصد از پاسخ‌دهندگان با بیشترین فراوانی بیان داشته‌اند که تعداد کشورهای بازار هدف شرکت تنها یک کشور می‌باشد. ۱۵ درصد دو و ۵ درصد بیش از دو کشور را جزو بازار هدف شرکت خود ابراز نموده‌اند.

دخالت داشته‌اند می‌باشد که شامل ۵۴۸ بنگاه است. حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران و به صورت زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد مشخص گردید:

$$n = \frac{N \times (Z\alpha/2)^2 \times p \times (1-p)}{(N-1)\epsilon^2 + (Z\alpha/2)^2 \times p \times (1-p)}$$

$$n = \frac{548 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{547 \times (0.06)^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} - 179.6 \approx 180$$

سوالات اصلی پژوهش حاضر عبارتند از:

- اولویت‌بندی راهبردهای ورود به بازارهای خارجی در بنگاه‌های صادرکننده ایرانی چگونه است؟
- اولویت‌بندی انگیزه‌های مدیران بنگاه‌های صادرکننده ایرانی از حضور در بازارهای خارجی چگونه است؟
- مدیران بنگاه‌های صادرکننده، چگونه بر فرآیند بین‌المللی‌سازی بنگاه و عملکرد صادراتی آن اثر می‌گذارند؟

همچنین فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:

- بین فعالیت‌های پیش‌نیاز بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های تولیدکننده و صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن و تصمیم‌گیری‌های اولیه جهت بین‌المللی‌سازی رابطه وجود دارد.
- بین تصمیم‌گیری‌های اولیه بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های تولیدکننده و صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن و تصمیم‌گیری‌های نهایی جهت بین‌المللی‌سازی رابطه وجود دارد.
- بین فعالیت‌های پیش‌نیاز بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های تولیدکننده و صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن و تصمیم‌گیری‌های نهایی جهت بین‌المللی‌سازی رابطه وجود دارد.
- بین تفکر بین‌المللی مدیران و عملکرد بنگاه در بازارهای خارجی رابطه وجود دارد.

**جدول ۴. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب تعداد کشورها با حضور فعال بیش از پنج سال**

درصد تجمعی	درصد	فراوانی	
۸۵	۸۵	۱۵۳	صفر
۹۷/۸	۱۲/۸	۲۳	یک کشور
۱۰۰	۲/۲	۴	دو کشور و بیشتر
	۱۰۰	۱۸۰	جمع

براساس جدول (۴)، ۸۵ درصد از پاسخ‌دهندگان با بیشترین فراوانی بیان داشته‌اند که در هیچ کشوری به مدت بیش از پنج سال حضور فعال نداشته‌اند. ۱۲/۸ درصد تنها یک کشور و ۲/۲ درصد نیز دو و بیشتر را ذکر کرده‌اند. در مورد سوالات اصلی پژوهش، یافته‌های مهم تحقیق در جدول (۵) ارائه شده است:

**جدول ۵. نتایج توزیع فراوانی استراتژی شرکت جهت ورود به بازارهای خارجی**

استراتژی شرکت		انتخاب نشده	انتخاب شده	جمع
صادرات	فراوانی	۸	۱۶۶	۱۷۴
	درصد	۴/۶	۹۵/۴	۱۰۰
اعطای امتیاز	فراوانی	۴۱	۱۳۱	۱۷۲
	درصد	۲۳/۸	۷۶/۲	۱۰۰/۰
قرار داد مدیریت	فراوانی	۰	۰	۰
	درصد	۰	۰	۰
تولید قرار دادی	فراوانی	۰	۰	۰
	درصد	۰	۰	۰
پروژه‌های اجرائی کلید در دست	فراوانی	۰	۰	۰
	درصد	۰	۰	۰
سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی	فراوانی	۱۶	۱۴۶	۱۶۲
	درصد	۹/۹	۹۰/۱	۱۰۰/۰
پیمان‌های استراتژیک	فراوانی	۳۲	۱۱۹	۱۵۱
	درصد	۲۱/۲	۷۸/۸	۱۰۰/۰

**جدول ۶. نتایج تحلیلی آزمون کای دو استراتژی شرکت جهت ورود به بازارهای خارجی**

صادرات	اعطای امتیاز	سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی	پیمان‌های استراتژیک
۱۴۳/۴۷۱	۴۷/۰۹۳	۱۱۲/۹۸۸	۶۱/۰۸۴
۱	۱	۱	۱
/۰۰۰	/۰۰۰	/۰۰۰	/۰۰۰

سطح معنی‌داری آزمون کای دو در جدول (۶)، کمتر از ۰/۰۵ است در نتیجه بین توزیع فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار مولفه‌های مذکور تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به عبارت دیگر بین فراوانی‌های موارد انتخاب شده و انتخاب نشده هر یک از مولفه‌های مورد مطالعه مذکور اختلاف وجود دارد. از طرفی بر اساس جدول (۶)، همانطور که مشخص است از میان ۱۷۴ نفری که پاسخ به گزینه صادرات داده‌اند، ۱۶۶ نفر (۹۵/۴ درصد) آن را انتخاب و هشت نفر (۴/۶ درصد) به آن رای نداده‌اند. بنابراین بر این اساس پاسخ‌دهندگان با بیشترین فراوانی اولویت اول خود را به‌عنوان مهمترین استراتژی شرکت را به صادرات اختصاص داده‌اند. پس از آن به ترتیب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی با ۱۴۶ مورد، اعطای امتیاز با ۱۳۱ مورد، پیمان‌های استراتژیک با ۱۱۹ مورد انتخاب شده از مهمترین استراتژی‌های شرکت از حضور در بازارهای خارجی بوده است.

**جدول ۷. نتایج تحلیلی آزمون کای دو انگیزه از حضور در بازارهای خارجی**

کای دو	آمادگی جهت رویا رویی با جهانی شدن	افزایش سودآوری بلندمدت	افزایش فروش	ارتقاء تکنولوژیکی شرکت	کسب موفقیت جهانی	افزایش سودآوری کوتاه‌مدت
۵۳/۷۲۰	۴۱/۷۵۲	۲۲/۱۷۲	۴/۱۳۹	۰/۰۶۲	۱/۹۷۶	
۱	۱	۱	۱	۱	۱	
۰	۰	۰	۰/۰۴۲	۰/۸۰۳	۰/۱۶۰	

سطح معنی‌داری آزمون کای دو در جدول (۷)، کمتر از ۰/۰۵ است در نتیجه بین توزیع فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار مولفه‌های مذکور تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به عبارت دیگر بین فراوانی‌های موارد انتخاب شده و انتخاب نشده هر یک از مولفه‌های مورد مطالعه مذکور اختلاف وجود دارد. از طرفی بر اساس جدول (۷)، اولویت اول انگیزه پاسخگویان از حضور در بازارهای خارجی آمادگی جهت رویا رویی با جهانی شدن با ۱۲۷ مورد عنوان شده است. پس از آن به ترتیب افزایش سودآوری بلندمدت (۱۲۴)

مورد)، افزایش فروش (۱۰۸ مورد)، ارتقای تکنولوژیکی شرکت (۸۸ مورد)، کسب موفقیت جهانی (۷۳ مورد) و افزایش سودآوری کوتاه‌مدت با ۷۱ مورد انتخاب شده از مهمترین انگیزه‌های شرکت از حضور در بازارهای خارجی بوده است.  
در مورد شاخص‌های مدیریتی اثرگذار در تصمیم شرکت جهت حرکت به سمت حضور در بازارهای خارجی، یافته‌های پژوهش به شرح جدول (۸) است:

**جدول ۷- نتایج توزیع فراوانی میزان تأثیر شاخص‌های مدیریتی در تصمیم شرکت جهت حرکت به سمت حضور در بازارهای خارجی**

میانگین	جمع	خیلی زیاد	زیاد	فرقی نمی‌کند	کم	خیلی کم		
۳/۸۸	۱۶۵	۶۷	۴۶	۲۰	۲۹	۳	فراوانی	S12_1
	۱۰۰/۰	۴۰/۶	۲۷/۹	۱۲/۱	۱۷/۶	۱/۸	درصد	
۳/۷۹	۱۶۵	۵۷	۵۶	۱۶	۳۳	۳	فراوانی	S12_2
	۱۰۰/۰	۳۴/۵	۳۳/۹	۹/۷	۲۰/۰	۱/۸	درصد	
۳/۸۱	۱۶۵	۵۷	۵۸	۱۵	۳۲	۳	فراوانی	S12_3
	۱۰۰/۰	۳۴/۵	۳۵/۲	۹/۱	۱۹/۴	۱/۸	درصد	
۳/۷۷	۱۶۵	۵۵	۵۶	۱۸	۳۳	۳	فراوانی	S12_4
	۱۰۰/۰	۳۳/۳	۳۳/۹	۱۰/۹	۲۰/۰	۱/۸	درصد	
۳/۷۱	۱۵۵	۴۶	۵۷	۱۶	۳۳	۳	فراوانی	S12_5
	۱۰۰/۰	۲۹/۷	۳۶/۸	۱۰/۳	۲۱/۳	۱/۹	درصد	
۳/۷۷	۱۶۵	۵۲	۶۱	۱۷	۳۲	۳	فراوانی	S12_6
	۱۰۰/۰	۳۱/۵	۳۷/۰	۱۰/۳	۱۹/۴	۱/۸	درصد	
۳/۸۵	۱۷۰	۶۱	۵۷	۲۰	۲۹	۳	فراوانی	S12_7
	۱۰۰/۰	۳۵/۹	۳۳/۵	۱۱/۸	۱۷/۱	۱/۸	درصد	
۳/۸۰	۱۶۵	۵۶	۵۷	۱۸	۳۱	۳	فراوانی	S12_8
	۱۰۰/۰	۳۳/۹	۳۴/۵	۱۰/۹	۱۸/۸	۱/۸	درصد	
۳/۷۶	۱۶۹	۵۷	۵۳	۲۳	۳۳	۳	فراوانی	S12_9
	۱۰۰/۰	۳۳/۷	۳۱/۴	۱۳/۶	۱۹/۵	۱/۸	درصد	

شاخص‌های جدول (۸) عبارتند از:

ایجاد و پرورش ایده تجاری، تغییر در اهداف، رشد اولیه فروش، تجربه شرکت در واردات از کشورهای دیگر، تجربه شرکت در انتقال فن‌آوری به داخل، تجربه شرکت در زمینه بستن قراردادهای خارجی، تجربه کاری مدیران شرکت در زمینه

حضور در بازارهای خارجی، آموزش مدیران شرکت در زمینه حضور در بازارهای خارجی، حضور مدیران شرکت در کشورهای خارجی به هر دلیلی.

براساس جدول (۸)، ۶۸/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان با بیشترین فراوانی بیان داشته‌اند که میزان تأثیر ایجاد و پرورش ایده تجاری

فعالیت‌های پیش‌نیاز بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های تولیدکننده و صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن و تصمیم‌گیری‌های اولیه جهت بین‌المللی‌سازی رابطه معنی‌دار و نسبتاً قوی وجود دارد.

#### جدول ۱۰- نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن

تصمیم‌گیری‌های نهایی جهت بین‌المللی‌سازی	ضریب همبستگی	تصمیم‌گیری‌های اولیه جهت بین‌المللی‌سازی
۰/۷۶۸		
۰	سطح معنی‌داری	
۱۸۰	تعداد	

سطح معنی‌داری آزمون همبستگی اسپیرمن کمتر از  $0/05$  بوده و ضریب همبستگی ( $0/768$ ) نیز بیانگر رابطه مثبت و نسبتاً قوی بین تصمیم‌گیری‌های اولیه بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های تولیدکننده و صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن و تصمیم‌گیری‌های نهایی جهت بین‌المللی‌سازی است. بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل نیز اثبات می‌گردد. یعنی بین تصمیم‌گیری‌های اولیه بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های تولیدکننده و صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن و تصمیم‌گیری‌های نهایی جهت بین‌المللی‌سازی رابطه معنی‌دار و نسبتاً قوی وجود دارد.

#### جدول ۱۱- نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن

تصمیم‌گیری‌های نهایی جهت بین‌المللی‌سازی	ضریب همبستگی	فعالیت‌های پیش‌نیاز بین‌المللی‌سازی
۰/۶۸۹		
۰	سطح معنی‌داری	
۱۸۰	تعداد	

براساس سطح معنی‌داری آزمون همبستگی اسپیرمن که کمتر از  $0/05$  است نتیجه می‌گیریم که فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می‌گردد. و ضریب همبستگی ( $0/689$ ) نشان‌دهنده رابطه مثبت و نسبتاً قوی بین فعالیت‌های پیش‌نیاز بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های تولیدکننده و صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن و تصمیم‌گیری‌های اولیه جهت بین‌المللی‌سازی است. بنابراین فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. یعنی بین

در تصمیم شرکت جهت حرکت به سمت حضور در بازارهای خارجی را زیاد عنوان نموده‌اند.  $68/4$  درصد تغییر در اهداف،  $69/7$  درصد رشد اولیه فروش،  $67/2$  درصد تجربه شرکت در واردات از کشورهای دیگر،  $66/5$  درصد تجربه شرکت در انتقال فن‌آوری به داخل،  $68/5$  درصد تجربه شرکت در زمینه بستن قراردادهای خارجی،  $69/4$  درصد تجربه کاری مدیران شرکت در زمینه حضور در بازارهای خارجی،  $68/4$  درصد آموزش مدیران شرکت در زمینه حضور در بازارهای خارجی و  $65/1$  درصد حضور مدیران شرکت در کشورهای خارجی به هر دلیلی در تصمیم شرکت جهت حرکت به سمت حضور در بازارهای خارجی را زیاد اظهار داشته‌اند. بنابراین بطور میانگین  $68$  درصد (میانگین مجموع درصدهای زیاد و بسیار زیاد) معتقدند که میزان تأثیر شاخص‌های فوق در تصمیم شرکت جهت حرکت به سمت حضور در بازارهای خارجی موثر بوده است.

#### ۵. آزمون فرضیه‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق با توجه به نوع و مقیاس متغیرها، از آزمون همبستگی استفاده گردید. نتایج آزمون در جداول (۹) ارائه شده است:

#### جدول ۹- نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن

تصمیم‌گیری‌های اولیه جهت بین‌المللی‌سازی	ضریب همبستگی	فعالیت‌های پیش‌نیاز بین‌المللی‌سازی
۰/۷۱۹		
۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری	
۱۸۰	تعداد	

براساس سطح معنی‌داری آزمون همبستگی اسپیرمن که کمتر از  $0/05$  است نتیجه می‌گیریم که فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می‌گردد. و ضریب همبستگی ( $0/719$ ) نشان‌دهنده رابطه مثبت و نسبتاً قوی بین فعالیت‌های پیش‌نیاز بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های تولیدکننده و صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن و تصمیم‌گیری‌های اولیه جهت بین‌المللی‌سازی است. بنابراین فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. یعنی بین



فعالیت‌های پیش‌نیاز بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های تولیدکننده و صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن و تصمیم‌گیری‌های نهایی جهت بین‌المللی‌سازی رابطه معنی‌دار و نسبتاً قوی وجود دارد.

#### جدول ۱۲. نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن

تصمیم‌گیری‌های نهایی جهت بین‌المللی‌سازی	ضریب همبستگی	تفکر بین‌المللی مدیران
۰/۷۳۲	سطح معنی‌داری	
1	تعداد	

بر اساس سطح معنی‌داری آزمون همبستگی اسپیرمن که کمتر از ۰/۰۵ است نتیجه می‌گیریم که فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می‌گردد. و ضریب همبستگی (۰/۷۳۲) نشان‌دهنده رابطه مثبت و نسبتاً قوی بین تفکر بین‌المللی مدیران و عملکرد بنگاه در بازارهای خارجی است. بنابراین فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌شود. یعنی بین فعالیت تفکرات بین‌المللی مدیران و عملکرد صادراتی بنگاه‌ها رابطه معنی‌دار و نسبتاً قوی وجود دارد.

#### جمع‌بندی و ملاحظات

پژوهش حاضر به بررسی استراتژی‌های ورود بنگاه‌های تولیدکننده محصولات پلی‌پروپیلن ایرانی به بازارهای خارجی پرداخت. یافته‌های کلی تحقیق عبارتند از:

۱. استراتژی‌هایی که شرکت‌ها جهت ورود به بازار کشورهای میزبان استفاده می‌کنند صادرات، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، اعطای امتیاز، پیمان‌های استراتژیک می‌باشد.
۲. اکثر بنگاه‌ها تنها از یک استراتژی جهت ورود به بازارهای خارجی استفاده کرده‌اند.
۳. اولویت استراتژی‌های مورد استفاده بنگاه‌های تولیدکننده و صادرکننده کشور به ترتیب عبارتند از صادرات، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، اعطای امتیاز و پیمان‌های استراتژیک.
۴. انگیزه مدیران بنگاه‌ها برای حضور در بازارهای خارجی

شامل افزایش فروش، سود کوتاه‌مدت، سود بلندمدت، ارتقای تکنولوژیکی، آمادگی برای جهانی شدن، کسب موفقیت جهانی می‌باشد.

۵. اولویت انگیزه مدیران بنگاه‌ها برای حضور در بازارهای خارجی به ترتیب عبارتند از آمادگی برای جهانی شدن، افزایش سودآوری بلندمدت، افزایش فروش، ارتقای تکنولوژیکی شرکت، کسب موفقیت جهانی.

۶. فعالیت‌های پیش‌نیاز بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های تولیدکننده و صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن در جهت بین‌المللی‌سازی بنگاه‌ها عبارتند از ایجاد و پرورش ایده تجاری، تغییر در اهداف، رشد اولیه فروش، تجربه شرکت در واردات از کشورهای دیگر، تجربه شرکت در انتقال فن‌آوری به داخل، تجربه شرکت در زمینه بستن قراردادهای خارجی، تجربه کاری مدیران شرکت در زمینه حضور در بازارهای خارجی، آموزش مدیران شرکت در زمینه حضور در بازارهای خارجی، حضور مدیران شرکت در کشورهای خارجی به هر دلیلی.

۷. تصمیم‌گیری‌های اولیه بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های تولیدکننده و صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن در جهت بین‌المللی‌سازی بنگاه‌ها عبارتند از مجاورت جغرافیایی، نگرش مثبت یا منفی نسبت به حضور در بازارهای خارجی، موانع صادراتی شامل عواملی از قبیل فقدان دانش بنگاه در زمینه حضور در بازارهای خارجی، تحریم‌های بین‌المللی، منابع محدود بنگاه می‌باشند و مشوق‌های صادراتی شامل عواملی از قبیل سفارشات ناخواسته و اتفاقی می‌باشد و عوامل دیگر شامل جلسات، مباحث و گفتگوهای داخلی بنگاه دریافت یک سفارش به صرفه، بالا رفتن سطح تعهدات مالی و منابع انسانی، حمایت مالی بخش بانکی کشور، اصلاح قوانین و مقررات موجود، توصیه مشتریان داخلی به حضور در بازارهای خارجی، نگرش بنگاه نسبت به آینده سفارشات، تصمیم‌گیری‌های کلیدی مربوط به بین‌المللی‌سازی که خود شامل عواملی از قبیل انتخاب

بازارهای هدف، نحوه ورود و تصمیمات مدیریت بازاربایی بنگاه می‌باشد.

۸. تصمیم‌گیری‌های نهایی بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های تولیدکننده و صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن در جهت بین‌المللی‌سازی بنگاه‌ها عبارتند از تغییرات در حالت ورود به بازارهای موجود خارجی، تغییرات در تصمیمات مدیریت بازاربایی بنگاه، ایجاد تغییرات در سطح روابط خود در بازارهای موجود، جستجو و شناسایی بازارهای موجود، تصمیم به خروج از بازارهای خارجی و یا جستجوی فرصت‌های جدید، تنوع بخشی به محصولات موجود، مشکلات حضور در بازارهای خارجی در زمان اجرا و موانع بین‌المللی، منابع کمکی و حمایتی نظیر استفاده از کمک‌های دولتی، استفاده از خدمات بیمه‌ای صندوق ضمانت صادرات، استفاده از معافیت گمرکی صادراتی، تغییرات در سطح بنگاه به منظور کمک به حضور در بازارهای خارجی، تصمیم به تغییر در استراتژی‌های داخلی بنگاه پس از حضور در بازارهای خارجی، تغییرات در ساختار سازمانی و نیروی انسانی به منظور بین‌المللی‌سازی بنگاه، استفاده از حضور نیروی متخصص در بازرگانی خارجی.

۹. نتایج فرضیه اول حاکی از وجود رابطه مثبت و قوی بین فعالیت‌های پیش بین‌المللی‌سازی و تصمیم‌گیری‌های اولیه بنگاه می‌باشد. به عبارت بهتر هرچه زیرساخت‌های فکری، تکنولوژیکی، تجربه‌ای و علمی بین‌المللی یک بنگاه در سطح بالاتری قرار داشته باشد با قدرت و دانش بیشتری خواهد توانست در بازارهای جهانی رقابت کند. این یافته پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های آرام و کوان (۱۹۹۰)، کریک و جونز (۲۰۰۰)، نایت و کاوسگیل (۱۹۹۶)، مکنزی و کو (۱۹۹۳) و مادسون و سیروایس (۱۹۹۷) سازگار می‌باشد. به عبارت ساده‌تر مهمترین فاز تصمیم‌گیری برای ورود به بازارهای خارجی؛ آماده‌سازی بسترهای لازم برای کار است. به‌ویژه از لحاظ فکری بایستی همه بخش‌های بنگاه از مدیران ارشد گرفته تا

کارگران خط تولید با نگرش بین‌المللی و نگاه درازمدت به تسخیر گوشه‌های مختلف یک بازار بزرگ جهانی کار کنند. از لحاظ علمی نیز مدیران بنگاه بایستی شناخت کافی از نحوه فعالیت در عرصه بین‌المللی و چالش‌های مختلف موجود در این بازار داشته باشند و با یک شناخت کافی از ویژگی‌های فرهنگی در هر بازار و خرده فرهنگ‌های موجود در هر گوشه از بازار فعالیت‌های بین‌المللی خود را آغاز کنند.

۱۰. همچنین نتایج فرضیه‌های دوم و سوم حاکی از وجود رابطه مثبت بین تصمیم‌گیری‌های اولیه و پیش‌نیاز بین‌المللی‌سازی و تصمیم‌گیری نهایی جهت بین‌المللی‌سازی در بنگاه‌های تولیدکننده و صادرکننده محصولات پلی‌پروپیلن ایرانی جهت حضور در بازارهای خارجی می‌باشد.

۱۱. این یافته پژوهش از یک طرف به افزایش شناخت، تجربه، مزایای رقابتی و عملکرد صادراتی در پی حضور در بازارهای خارجی بر می‌گردد که این دانش و تجربه می‌تواند به تغییر راهبردهای بنگاه در بازارهای خارجی منجر شود و از طرف دیگر افزایش قدرت رقابتی بنگاه و حرکت به سمت رهبر شدن در یک صنعت یا بازار خاص می‌تواند یک عامل موثر در افزایش قدرت حضور در بازارهای خارجی باشد. یافته‌های این فرضیه با نتایج پژوهش‌های بیکی و تزار (۱۹۷۷)، جانسون و هلن (۱۹۷۷)، کاوسگیل (۱۹۸۰) و زینن کوتا (۱۹۸۲) سازگار است. به عبارت ساده‌تر زمانی حضور در یک بازار خارجی با موفقیت همراه خواهد بود که با بررسی دقیق و شناخت کافی در مورد آن تصمیم‌گیری شده باشد و بسترهای لازم از قبل مهیا باشد. مشتریان هر بازار مورد بررسی قرار گرفته و در مورد نگرش و سبک زندگی آنان نیز به یک شناخت کلی رسیده باشیم. علاوه بر آن یک بررسی دقیق قبل از ورود مستلزم شناخت ریسک‌های مختلف موجود در هر بازار است که می‌تواند عملکرد بین‌المللی بنگاه را تحت تأثیر قرار دهد. ۱۲. همچنین رابطه بین تفکرات بین‌المللی مدیران بنگاه و

عملکرد آن در بازارهای خارجی مورد آزمون قرار گرفت که شواهد حاکی از وجود رابطه مثبت بین این دو متغیر است.

به عبارت بهتر هرچه مدیران شرکت‌های صادرکننده از علم و شناخت بیشتری نسبت به استراتژی‌های بازاریابی در حوزه بازارهای بین‌المللی برخوردار باشند، میزان اثرگذاری آن‌ها بر توسعه بازارهای خارجی نیز بیشتر خواهد بود. بین نوع نگرش مدیریت به استراتژی بازاریابی و عملکرد صادراتی رابطه وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون مقایسه میانگین‌ها نیز نشان داد بین نگرش مدیریت به استراتژی بازاریابی و عملکرد صادراتی رابطه مثبت وجود دارد. به عبارت بهتر هرچه مدیریت شرکت به دنبال طرح بهتر برای محصول، کیفیت بالاتر، تحویل به موقع تر محصول به مشتری، جذب اعتماد بیشتر مشتریان، بسته‌بندی بهتر برای محصول و برقراری ارتباط بیشتر با مشتریان باشد، عملکرد صادراتی شرکت نیز بهتر خواهد بود.

از طرف دیگر هرچه مدیریت از دانش بازرگانی بین‌المللی بالاتری برخوردار باشد یعنی با اصول و مفاهیم روز دنیا در مورد بازارهای خارجی و صادرات آشنایی بیشتری داشته باشد، عملکرد صادراتی شرکت نیز بهتر می‌شود. هم‌چنین بر طبق نتایج حاصل از آزمون این فرضیه، هرچه مدیریت از تجربه صادراتی بیشتری برخوردار باشد یا به عبارتی هرچه تعداد سال‌های بیشتری از دوران مدیریتی‌اش در شرکت مشغول به صادر کردن محصولات باشد، عملکرد صادراتی شرکت نیز بهتر می‌شود. علاوه بر آن هرچه مدیریت بیشتر خود را متعهد به صادرات بداند یا بیشتر برای برنامه‌ریزی‌های مربوط به صادرات و حل مسائل و مشکلات مسیر صادرات محصولات وقت بگذارد، عملکرد صادراتی شرکت نیز بهتر می‌شود. هم‌چنین هرچه مدیریت با اصول و مفاهیم مدیریت مالی آشنایی بیشتری داشته باشد، عملکرد صادراتی شرکت ارتقا خواهد یافت.

و نهایتاً هرچه مدیریت به دنبال علمی‌تر کردن و به روزتر کردن عناصر آمیخته بازاریابی بین‌المللی در سطح بازارهای خارجی باشد و هرچه مدیریت نگرش مشتری‌محورتری داشته باشد، عملکرد صادراتی شرکت نیز بهتر خواهد بود. علاوه بر آن

هرچه مدیریت درصدد استفاده درست و اصولی از تحقیقات بازار (برای حل مسائل مربوط به صادرات و حضور در بازارهای خارجی) باشد، عملکرد صادراتی شرکت نیز بالاتر خواهد بود. لازمه صادرات پایدار و حضور قدرتمند در بازارهای خارجی استفاده از تحقیقات بازار است. دلیل واضح این امر اثر مثبت تحقیقات بازار بر عملکرد صادراتی بنگاه‌ها است. بنابراین می‌توان مدیران جهانی‌نگر را پایه‌گذاران اصلی حضور قدرتمند در بازارهای بین‌المللی به شمار آورد.

به‌طور کلی و براساس یافته‌های پژوهش و هم‌چنین نتایج پژوهش‌های قبلی این حوزه فرآیند تصمیم‌گیری در خصوص ورود به بازارهای بین‌المللی شامل سه مرحله؛ «بررسی اولیه، شناخت بازار و تصمیم‌گیری» است که هرکدام از آنها چالش‌های خاص خود را دارد و به‌طور کلی موفقیت در ورود به بازارهای جهانی مستلزم برداشتن موفق هر سه گام فوق است. با توجه به گشایش‌های اقتصادی پیش روی فعالان اقتصادی ایران در شرایط پسابرجام، حجم بالای بنگاه‌های کوچک (بیش از ۷۰ درصد بنگاه‌های ایرانی براساس تعریف وزارت صنعت، معدن و تجارت) بسته سیاستی پژوهش حاضر از دو منظر ارائه می‌گردد:

- نخست از طرف دولت و سازمان‌های دولتی حمایتی: پیشنهاد مشخص تحقیق معرفی بازارهای جدید و بسط‌سازی برای تسهیل ورود بنگاه‌های کوچک به این بازارها و هم‌چنین تلاش برای پوشش ریسک‌های پیش روی سایر راهبردهای ورود توسط سازمان‌های دولتی به‌ویژه برای بنگاه‌های بزرگ که خواستار سرمایه‌گذاری مستقیم در برخی کشورهای همسایه هستند.
- از طرف بنگاه‌های اقتصادی: لزوم آشنایی مدیران بنگاه‌ها با راهبردهای مختلف ورود به بازارهای خارجی و بکارگیری مدیران توانمند در این حوزه و بهره‌گیری از تجربه بنگاه‌های موفق و مدیران آنها و حضور در همایش‌ها و کنفرانس‌های بین‌المللی معتبر جهت آشنایی بیشتر با تجارب مدیران بنگاه‌های جهانی موفق.

## پی‌نوشت

رحمان سرشت، حسین و ناصر صنوبر (۱۳۸۱)، بررسی رابطه استراتژی، کارایی و عملکرد صادرکنندگان ایرانی، مجموعه مقالات هشتمین همایش توسعه صادرات، ۱۱۱-۱۳۶.

شزره‌ای، غلام علی و فرهاد سدهی (۱۳۸۲)، بررسی اثرات بی‌ثباتی صادرات بر رشد اقتصادی با استفاده از الگوهای پویا، مجموعه مقالات نهمین همایش توسعه صادرات غیرنفتی کشور، ۹-۱۷.

صنوبر، ناصر (۱۳۸۲)، ضرورت راهبردهای مشارکت در تشکیل شرکت‌های بزرگ صادراتی و نقش آن در توسعه صادرات منطقه‌ای، مجموعه مقالات نهمین همایش توسعه صادرات، ۱۱۳-۱۳۳.

کاتلر، فیلیپ و گری آرمسترانگ (۱۳۷۷)، اصول بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده، آتروپات، تهران.

کهزادی، نوروز و جعفر گجلو (۱۳۸۱)، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، صادرات و رشد اقتصادی، مجموعه مقالات هشتمین همایش توسعه صادرات غیر نفتی کشور، ۲۶۱-۲۹۰.

گزارش سازمان توسعه صنعتی ملل متحد (۲۰۰۳)، استراتژی افزایش مشارکت موثر و رقابتی اقتصادی و صنعتی ایران، ترجمه عبد الرضا شقاقی، رسا.

ولی بیگی، حسن (۱۳۸۱)، اثرات جهانی شدن اقتصاد بر رقابت پذیری صنعت قطعات خودرو ایران، مجموعه مقالات هشتمین همایش توسعه صادرات غیر نفتی کشور، ۲۴۰-۲۱۱.

مالکوم واترز (۱۳۷۹)، جهانی شدن، ترجمه، اسماعیل مردانی گیوی-سیاوش مریدی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.

Aaby, N. E. and Slater, S. F. (1989) 'Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88', *International Marketing Review* 6(4): 7-26.

Acs, Z., Morck, M., Shaver, R. and Yeung, B. (1997) 'The Internationalisation of Small and Medium-sized Enterprises: A Policy Perspective', *Small Business Economics* 9(1): 7-20.

Andersen, O. and Kheam, L. S. (1998) 'Resource-based Theory and International Growth Strategies: An Exploratory Study', *International Business Review* 7(2): 163-84.

Anderson, E. and Coughlan, A. T. (1987) 'International Market Entry via Independent or Integrated Channels of Distribution', *Journal of Marketing* 51(1): 71-82.

Aram, J. D. and Cowan, S. S. (1990) 'Strategic

۱. رحمان سرشت و صنوبر، ۱۳۸۱.

۲. امامی خوئی، ۱۳۷۹.

3. Entry strategies

4. Exporting

4. License

5. Franchising

6. Management Contracting

7. Contract Manufacturing

8. Turnkey Operation

9. foreign Direct Investments

10. Joint venture

11. Wholly-owned subsidiareis

13. Strategic Alliances

14. resource-based theory

15. industrial organization theory

۱۶. اسماعیل‌پور نجفیان، ۱۳۸۰.

۱۷. لی و اگامکون، ۲۰۰۱.

۱۸. چارلز، ۲۰۱۶.

## منابع و ماخذ

آذربایجان، کریم و کمیل طیبی (۱۳۷۹)، نقش برون‌گرایی در جهانی شدن اقتصاد، مجموعه مقالات ششمین همایش توسعه صادرات، ۲۶۲-۲۴۱.

اختر اس. اچ. (۱۳۸۰)، بازاریابی جهانی، ترجمه حسن اسماعیل‌پور و محسن نجفیان، تهران، نگاه دانش.

اسماعیل‌پور، حسن (۱۳۷۹) مدیریت بازاریابی بین‌المللی، تهران، نگاه دانش.

امامی خویی، ارسطو (۱۳۷۹)، چشم‌انداز جایگاه ایران در بازار جهانی، مجموعه مقالات ششمین همایش توسعه صادرات، ۴۳-۵۲.

برادران شرکا، حمید رضا و سکینه صفری (۱۳۷۷)، بررسی اثر صادرات بر رشد بخش‌های اقتصادی ایران، پژوهش‌نامه بازرگانی، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، شماره ۶.

پیراسته، حسین و فرزاد کریمی (۱۳۸۱)، ارزیابی و تحلیل تأثیر بهره‌وری نیروی انسانی در کاهش هزینه‌های تولید و افزایش صادرات کالاهای صنعتی در ایران، مجموعه مقالات هشتمین همایش توسعه صادرات، ۴۷-۸۰.

- Processes in Small Firms', *Journal of Business Venturing* 11(6): 471–87.
- Campel, M. Devine and D. Young, *A Sense of Mission* (London: Economist Books, 1990), pp. 19–41.
- Cannon, T. and Willis, M. (1981) 'The Smaller Firm in International Trade', *European Small Business Journal* 1(3): 45–55.
- Cavusgil, S. T. (1980) 'On the Internationalisation Process of the Firm', *European Research* 8(6): 273–81.
- Chadee, D. and Mattsson, J. (1998) 'Do Service and Merchandise Exporters Behave and Perform Differently?', *European Journal of Marketing* 32(9–10): 830–42.
- Cantwell, J. A., & Mudambi, R. (2011). Physical attraction and the geography of knowledge sourcing in multinational enterprises. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 206–232.
- Choi, J., & Contractor, F. J. (2016). Choosing an appropriate alliance governance mode: The role of institutional, cultural and geographical distance in international research & development (R&D) collaborations. *Journal of International Business Studies*, 47(2), 210–232.
- Coviello, N. E. (1994) 'Internationalizing the Entrepreneurial High Technology, Knowledge-intensive Firm', PhD Thesis, Department of Marketing, University of Auckland, New Zealand.
- Coviello, N. E. and McAuley, A. (1999) 'Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research', *Management International Review* 39(2): 223–57.
- Coviello, N. E. and Munro, H. (1997) 'Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms', *International Business Review* 6(4): 361–86.
- Crick, D. (1997) 'UK SMEs' Awareness, Use and Perceptions of Selected Government Assistance Programmes: An Investigation into the Effects of the Internationalisation Process', *The International Trade Journal* 11(1): 135–67.
- Crick, D. (2002) 'The Decision to Discontinue Exporting: SMEs in Two UK Trade Sectors', *Journal of Business Venturing* 17(6): 63–70.
- Bell, J. (1995) 'The Internationalisation of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to "Stage" Theories', *European Journal of Marketing* 29(8): 60–75.
- Bell, J., Crick, D. and Young, S. (1998) 'A Holistic Perspective on Small Firm Growth and Internationalisation', paper presented at the Academy of International Business Conference, City University Business School, London, April.
- Bell, J., Crick, D. and Young, S. (2004) "Small Firm Internationalisation and Business Journal Copright" Review of the Internationalisation of Small and Medium-sized Enterprise: 23–52.
- Bell, J. and Young, S. (1998) 'Towards an Integrative Framework of the Internationalisation of the Firm', in G. Hooley, R. Loveridge and D. Wilson (eds) *Internationalisation: Process, Context and Markets*, pp. 3–28. London: MacMillan.
- Benito, G. R. G. and Welch, L. S. (1994) 'Foreign Market Servicing: Beyond Choice of Entry Mode', *Journal of International Marketing* 2(2): 7–27.
- Benito, G., Petersen, B., & Welch, L. (2009). Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1455–1470.
- Berry, M. (1998) 'Strategic Planning in Small High Tech Companies', *Long Range Planning* 31(3): 455–66.
- Bilkey, W. J. and Tesar, G. (1977) 'The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms', *Journal of International Business Studies* 8(1): 93–8.
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J. and Almeida, J. G. (1996) 'The Internationalisation of New High-potential US Ventures: Antecedents and Outcomes', *Entrepreneurship Theory and Practice* 20(4): 61–76.
- Bonaccorsi, A. (1992) 'On the Relationship between Firm Size and Export Intensity', *Journal of International Business Studies* 4(4): 605–35.
- Boter, H. and Holmquist, C. (1996) 'Industry Characteristics and Internationalization

- Decision', *Journal of World Business* 32(1): 53–72.
- Leonidou, L. C. and Katsikeas, C. S. (1996) 'The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models', *Journal of International Business Studies* 27(3):517–51.
- McDougall, P. P., Shane, S. and Oviatt, B. M. (1994) 'Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research', *Journal of Business Venturing* 9(6): 469–87.
- McKinsey & Co. (1993) *Emerging Exporters: Australia's High Value-added Manufacturing Exporters*. Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- McNaughton, R. and Bell, J. (2001) 'Marketing from the Periphery: Export Development through Hard Business Network Programmes', *Irish Marketing Review* 14(1):43–4.
- Madsen, T. and Servais, P. (1997) 'The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?', *International Business Review* 6(6): 561–83.
- Miesenbock, K. J. (1988) 'Small Business and Exporting: A Literature Review', *International Small Business Journal* 6(2): 42–61.
- Oesterle, M.-J. (1997) 'Time Span until Internationalization: Foreign Market Entry as a Built-in Mechanism of Innovation', *Management International Review* 37(2): 125–49.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (1997) *Globalization and Small and Medium Enterprises*. Paris: OECD.
- Li, Chao. "Research on Rural Microfinance Serving "Agriculture, Countryside and Farmers"." *Information and Business Intelligence*. Springer Berlin Heidelberg, 2012. 693-699.
- Oviatt, B. M. and McDougall, P. P. (1994) 'Toward a Theory of International New Ventures', *Journal of International Business Studies* 25(1): 45–64.
- Pauwels, P. and Matthyssens, P. (1999) 'A Strategy Process Perspective on Export Withdrawal', *Journal of International Marketing* 7(3): 10–37.
- J. M. (1985) (ed.) *Organizational Strategy and Change*. San Francisco, CA: of Small Business Management 40(1): 66–77.
- Crick, D. and Jones, M. (2000) 'Small High Technology Firms and International High Technology Markets', *Journal of International Marketing* 8(2): 63–85.
- Czinkota, M. R. (1982) *Export Development Strategies: US Promotion Policies*. New York: Praeger.
- Fletcher, R. (2001) 'A Holistic Approach to Internationalisation', *International Business Review* 10(1): 25–49.
- Johanson, J. and Mattsson, L.-G. (1988) 'Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach', in N. Hood and J.-E. Vahlne (eds) *Strategies in Global Competition*, pp. 287–314. London: Croom Helm.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1977) 'The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment', *Journal of International Business Studies* 8(1): 23–32.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1992) 'Management of Foreign Market Entry', *Scandinavian International Business Review* 1(3): 9–27.
- Jolly, V., Alahuhta, M. and Jeannot, J. (1992) 'Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally', *Journal of Strategic Change* 1(1): 71–82.
- Jones, M. (1999) 'The Internationalisation of Small High-technology Firms', *Journal of International Marketing* 7(4): 15–41. –421. New York: Praeger.
- Katsikeas, C. S., Bell, J. and Morgan, R. E. (1998) 'Editorial: Advances in Export Marketing Theory and Practice', *International Marketing Review* 15(5): 322–32.
- Knight, G. (1999) 'International Services Marketing: Review of Research, 1980–1998', *Journal of Services Marketing* 13(4–5): 347–60.
- Knight, G. and Cavusgil, S. T. (1996) 'The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory', *Advances in International Marketing*, pp. 11–26. New York: JAI Press.
- Kumar, V. and Subramaniam, V. (1997) 'A Contingency Framework for the Mode of Entry

Globerman, S., & Nielsen, B. (2007). Equity versus non-equity international strategic alliances involving Danish firms: An empirical investigation of the relative importance of partner and host country determinants. *Journal of International Management*, 13(4), 449–471.

Jossey-Bass. Petersen, P. and Pedersen, T. (1997) 'Twenty Years After: Support and Critique of the Uppsala Internationalisation Model', in I. Björkman and M. Forsgren (eds) *The Nature of the International Firm*, pp. 117–34. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Préfontaine, L. and Bourgalt, M. (2002) 'Strategic Analysis and Export Behaviour of SMEs', *International Small Business Journal* 20(2): 123–38.

Reid, S. D. (1983) 'Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice', *International Marketing Review* 1(2): 45–55.

Xitian.W,(2013),” The Impact of Microfinance on the Development of Small and Medium Enterprises: The Case of Taizhou, China” The Johns Hopkins University, Baltimore, MD, USA.

Rosson, P. J. (1984) 'Success Factors in Manufacturer-overseas Distributor Relationships in International Marketing', in E. Kaynak (ed.) *International Marketing Management*, pp. 91–107. New York: Praeger.

Odularu G, Tambi E (2011) Establishment of standards for international agricultural trade: Promoting Africa's participation. *Trade Negotiations Insights*.

Shuman, J. C. and Seeger, J. A. (1986) 'The Theory and Turnbull, P. W. (1987) 'A Challenge

to the Stages Theory of the Internationalization Process', in P. J. Rosson and S. D. Reid (eds) *Managing Export Entry and Expansion*, pp. 21–40. New York: Praeger.

Welch, L. S. and Luostarinen, R. K (1988) 'Internationalization: Evolution of a Concept', *Journal of General Management* 14(2): 34–55.

Yeoh, P-L. and Jeong, I. (1995) 'Contingency Relationships between Entrepreneurship, Export Channel Structure and Environment', *European Journal of Marketing* 29(8): 95–115.

Charles FM (2016) *The Impact of Trade Facilitation on Agricultural Products Standard Compliance in Relation to Cameroon's Export Performance*.

Haakonsson, S. J., Jensen, P. D. Ø., & Mudambi, S. M. (2013). A co-evolutionary perspective on the drivers of international sourcing of pharmaceutical R&D to India. *Journal of Economic Geography*, 13(4), 677–700.