

نگاشت رفتار و روش‌های فرصت‌شناسی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط خارجی در ایران؛ مطالعه موردی فرانسه، آلمان، چین و ترکیه

احسان سلطانی فر^۱، منوچهر انصاری^{۲*} و هاشم آقازاده^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۳/۱۱

چکیده

بررسی روش‌های فرصت‌شناسی و ورود به بازارهای بین‌المللی از جمله مهم‌ترین زمینه‌های پژوهشی در حوزه بازرگانی بین‌الملل محسوب می‌گردد که البته در رابطه با شرکتهای خارجی فعال در ایران کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. پرداختن به این موضوع به ویژه در شرایط بعد از توافقنامه برجام از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود. این مقاله درصدد است تا یک مطالعه موردی تطبیقی میان روش‌های فرصت‌شناسی شرکتهای کوچک و متوسط از چهار کشور برگزیده در ایران را به انجام برساند. به این منظور بعد از مرور مختصری روی ادبیات موضوع، شش سؤال کلیدی تحقیق تبیین شده و با یک رویکرد کیفی ۴۴ مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران و نمایندگان شرکتهای از کشورهای برگزیده انجام شده است. سپس داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش تحلیل تم آنالیز شده و تم‌های اصلی در مصاحبه‌ها استخراج و در ادامه با ترسیم پروفایل فرصت‌شناسی شرکتهای به تفکیک هر کشور امکان مقایسه میان الگوهای رفتاری شرکتهای هر کشور و مؤلفه‌های آن فراهم شده است. بر اساس نتایج تحقیق اغلب شرکتهای مورد مطالعه فرایند فرصت‌شناسی خود را با شرکت در نمایشگاه‌ها و/یا اعزام هیأت به ایران آغاز کرده‌اند لیکن برحسب ۶ مؤلفه از جمله شرایط صنعتی شرکت و کشور میهمان، میزان قرابت فرهنگی و وضعیت شبکه‌سازی مسیرهای متفاوتی را ادامه داده‌اند. تحقیق پیش رو می‌تواند جهت تحلیل و آسیب‌شناسی ابتکارات توسعه تجارت میان ایران و سایر کشورهای هدف تجاری مورد استفاده قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: بازرگانی بین‌الملل، روش‌های ورود، بازارهای خارجی، فرآیند فرصت‌شناسی.
طبقه‌بندی JEL: M16، F23

۱. دکترای مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: Email:mansari@ut.ac.ir)
۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مقدمه

ایران به عنوان یک اقتصاد نوظهور از یک پتانسیل بالقوه اقتصادی برخوردار است و به همین سبب توجه بسیاری از شرکت‌های خارجی را به خود جلب کرده است. از سوی دیگر نه تنها در مورد ایران که در سطح جهانی، روش‌های فرصت‌شناسی و ورود شرکت‌های خارجی به بازارهای جدید به عنوان زمینه‌های مطالعاتی مورد توجه ویژه هستند. اگرچه تاکنون علیرغم تفاوت‌های میان شرکت‌های چندملیتی (MNEs^۱) و شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs^۲)، روش‌های ورود SMEها به بازارهای خارجی بسیار کم مورد توجه قرار گرفته و ادبیات موجود عمدتاً معطوف به شرکت‌های چندملیتی بوده است (لوف و شوان^۳، ۲۰۱۴). به همین سبب تمرکز این پژوهش بر روی نگاشت فرآیند فرصت‌شناسی SMEهای خارجی در ایران به صورت تطبیقی و مقایسه‌ای تعریف شده است. به عنوان موضوعات مطالعه در این پژوهش SMEها از ۴ کشور چین، ترکیه، فرانسه و آلمان انتخاب شدند. چین بزرگ‌ترین کشور صادرکننده دنیا در طی سنوات اخیر بوده که بخشی عظیمی از صادرات آن توسط SMEها انجام می‌شود. ترکیه از سوی دیگر یک همسایه، شریک و البته رقیب اقتصادی برای ایران در منطقه غرب آسیا محسوب می‌شود. آلمان بزرگ‌ترین قدرت اقتصادی اروپاست که ستون فقرات تجارت آن را SMEها تشکیل می‌دهند و در نهایت فرانسه دومین قدرت اقتصادی اروپا و اولین قدرت سیاسی این حوزه است که از دیرباز مراودات اقتصادی چشمگیری با ایران داشته است. در ادامه مروری مختصر روی ادبیات موضوع فرصت‌شناسی بین‌المللی داشته و ۵ رویکرد مطرح به آن ارائه خواهد شد. سپس سؤالات پژوهش و روش تحقیق ارائه شده و در نهایت نتایج تحلیل مصاحبه‌ها در قالب نگاشت پروفایل فرصت‌شناسی کشورها ارائه شده‌اند. در آخر یافته‌ها مورد بحث قرار داده شده و در قالب ۶ محور جمع‌بندی خواهند شد.

مبانی نظری

معمولاً در بازرگانی بین‌الملل فرض بر صنعت ثابت یا تقریباً ثابت است و بر این اساس مدل‌های تحلیل بازار در بازرگانی بین‌الملل معمولاً صنعت را ثابت کرده و برای یک گروه محصول تقریباً ثابت اقدام به غربالگری بازارها می‌کنند (وایلد و وایلد^۴، ۲۰۱۲). برخی از تکنیک‌ها نظیر تعیین اندازه بازار هدف، رتبه-بندی بازارها و گروه‌بندی بازارها معمولاً با همین فرض صنعت ثابت در بازرگانی و بازاریابی بین‌الملل استفاده می‌شوند (شنگ و مولن^۵، ۲۰۱۱). بنابراین جای تعجب نیست که مفهوم فرصت‌شناسی به صورت کارآفرینانه در بازرگانی بین‌الملل تا حدود مغفول مانده باشد.

-
1. Multi National Enterprises
 2. Small and Medium Enterprises
 3. Laufs and Schwens
 4. Wild&Wild
 5. Sheng & Mullen

مقوله فرصت‌شناسی به عنوان هسته اصلی کارآفرینی موضوع مطالعات مختلفی بوده اگرچه چنانکه پیش‌تر اشاره شده تحقیقات روش‌شناختی و کاربردی و با موضوع نحوه و منابع فرصت‌شناسی در این حوزه بسیار کم بوده و مطالعات عمدتاً بر روی عوامل مؤثر بر این فرایند متمرکز بوده‌اند. به‌طور کلی می‌توان گفت مدل‌های فرصت‌شناسی عمدتاً در سطح توصیف رفتار فرصت‌شناسی کارآفرین و حداکثر شرکت وارد شده و وارد سطح سیاست‌گذاری یا ارائه مدل‌های هنجاری فرصت‌شناسی نشده‌اند. اژدری و همکاران^۱ (۲۰۱۶) تحقیقات مربوط به فرصت‌شناسی را به ۵ دسته تقسیم نموده‌اند:

۱. **تحقیقات مربوط به فرایند شناسایی فرصت‌ها؛** تحقیقات انجام شده توسط لامپکین و همکاران به ویژه لامپکین و همکاران^۲ (۲۰۰۴) که با توسعه فرایند خلاقیت، رویه‌ای توصیفی برای فرصت‌شناسی کارآفرینان پیشنهاد داده‌اند. آنها را می‌توان مهم‌ترین تحقیقات انجام شده در این زمینه دانست. تقریبات مشابهی از این مدل نیز توسط پیچ و کامرون^۳ (۲۰۰۶) به عنوان مدل تصمیم‌گیری کارآفرینان و در کتاب برینجر و ایرلند^۴ (۲۰۰۸) نیز ارائه شده است.

۲. **تحقیقاتی که عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر شناسایی فرصت‌های بین‌المللی را تبیین کرده‌اند؛** جورج و دیگران^۵ (۲۰۱۴) چارچوبی را توسعه داده و عوامل مؤثر بر یک رویه فرصت‌شناسی (شامل فرصت‌شناسی، تحلیل و بهره‌برداری^۶) را بیان کرده‌اند. این عوامل عبارتند از جستجوی نظام‌یافته، حساسیت یا گوش‌به‌زنگ بودن، سرمایه اجتماعی، دانش قبلی، شناخت/خصوصیات فردی و شرایط محیطی^۷. سایر پژوهشگران نیز عواملی نظیر جستجوی نظام‌یافته، گوش‌به‌زنگ بودن، سرمایه اجتماعی، پیوندهای قوی و ضعیف با شبکه‌های اجتماعی^۸، دانش قبلی و تحصیلات، خصوصیات فردی، تجربیات قبلی و محیط عمومی و کسب‌وکار را به عنوان عوامل مؤثر ذکر نموده‌اند^۹.

۳. **تحقیقاتی که به‌طور خاص به اثرات شبکه‌ها پرداخته‌اند؛** شبکه‌سازی یک جزء ناگسستنی از فرایند شبکه‌سازی بوده و نقشی قابل‌توجه در تحقیقات مربوط به کارآفرینی از دهه ۱۹۹۰ میلادی داشته است (آرنیوس و کلرک^{۱۰}، ۲۰۰۵). با این حال تحقیقات مربوط به این حوزه تا حدودی مبهم و مسئله‌دار است (جک و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۰). شبکه‌ها می‌توانند شامل انجمن‌ها، شرکا، هم‌صنفی‌ها و شبکه‌های کسب‌وکار خانوادگی و حتی شبکه‌های مجازی باشند. نوع خاصی از شبکه‌های کسب‌وکار

1. Ajdari *et al.*

2. Lumpkin *et al.*

3. Pech and Cameron

4. Barringer & Ireland

5. George *et al.*

6. Opportunity Recognition, Analysis and Exploitation

7. Systematic Search, Alertness, Social capital, Prior knowledge, Cognition/Personality traits, Environmental conditions

8. Strong and weak ties with social networks

9. García-Cabrera and García-Soto; Macpherson, Jones, and Zhang; Chandra, Styles, and Wilkinson; Baron, 2006; Baron and Ensley; Grégoire, Barr and Sheph

10. Arenius and Clercq

11. Jack *et al.*

تحت عنوان سازمان‌های عضویت کسب‌وکار (BMOS^۱) یا همان اتحادیه‌ها و انجمن‌های تجاری و صنفی هستند.

۴. تحقیقاتی که بر روی منابع شناسایی فرصت‌ها تمرکز داشته‌اند؛ تعدادی از پژوهش‌های یافت شده تلاش کرده‌اند تا منابع فرصت‌های کسب‌وکار را بیان کنند. بطور مثال الیس^۲ (به نقل کونتین و اوجالا^۳، ۲۰۱۱) چهار مسیر جستجوها و تحقیقات بازار رسمی، شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی، پیوندهای اجتماعی و پاسخ به تبلیغات را برای فرصت‌شناسی در بازارهای خارجی شناسایی نموده‌اند.

۵. و نهایتاً تحقیقات پراکنده و مستقلی که از زوایای مختلف به مسئله فرصت شناسی پرداخته‌اند؛ حوزه‌هایی نظیر نظریه اثر سازی در مقابل منطق علی^۴ ارائه‌شده توسط ساراسواتی^۵ (۲۰۰۱) و رویکرد توانمندی‌های پویا به شناسایی فرصت‌های بین‌الملل (IOR^۶) که توسط اندرسون و اورس^۷ (۲۰۱۵) پیشنهاد شده از جمله تحقیقات مستقل نسبت به فرصت شناسی محسوب می‌شوند. اندرسون و اورس (۲۰۱۵) سه توانمندی پویای مهم مدیریتی را برای فرصت‌شناسی توسط کارآفرینان کسب‌وکارهای نوپای بین‌المللی بر شمرده‌اند که عبارتند از سرمایه اجتماعی مدیریتی، سرمایه انسانی مدیریتی و شناخت مدیریتی^۸. در رویکردی تقریباً متفاوت نیز هانسن و همکاران^۹ (۲۰۱۶) در تلاش برای ارائه مدلی جامعی از عناصر فرصت برآمده‌اند. مدل ایشان ۸۱ جزء برآمده از ادبیات فرصت‌شناسی را به چهار گروه اشخاص و سازمانها، فرایندهای ساختاری/رفتاری، زمینه محیطی و خروجیها تقسیم می‌کند.

بعد از انجام مرور حاضر به نظر می‌رسد که شبکه‌ها اگرچه یک رویکرد پژوهشی در زمینه فرصت‌شناسی بوده (رویکرد^۳) لیکن همزمان به عنوان یک منبع برای فرصت‌شناسی بین‌المللی نیز قابل بررسی می‌باشند. از سوی دیگر مدل جورج و دیگران (۲۰۱۴) هم یک مدل فرایندی شناسایی فرصت بوده (رویکرد^۱) و هم عوامل مؤثر بر فرصت‌شناسی را بیان می‌دارد (رویکرد^۲). در نهایت شکی نیست که مدل‌های فرایندی معرفی شده در رویکرد اول به بیان عوامل مؤثر بر فرصت‌شناسی و نقش شبکه‌ها و منابع فرصت‌شناسی نیز پرداخته‌اند (رویکردهای ۲، ۳ و ۴). بدین ترتیب می‌توان گفت که رویکردهای بیان شده در بالا با یکدیگر دارای ارتباطات متقابل هستند.

به هر روی چنانکه در ادامه بیان می‌شود با توجه به ارتباط متقابل میان رویکردهای مطالعاتی دو رویکرد فرایندی (رویکرد^۱) و رویکرد منابع فرصت (رویکرد^۴) و مدلها و نکات بیان شده در ذیل آنها جهت بساختن یک چارچوب فرصت‌شناسی مورد استفاده قرار خواهند گرفت. پژوهشگران متعددی در تلاش

-
1. Business Membership Organizations (BMOs)
 2. Ellis, P.
 3. Kontinen and Ojala
 4. Effectuation Vs. Causation
 5. Sarasvathy
 6. International Opporunity Recognition
 7. Anderson, S. and Evers
 8. managerial social capita, managerial human capital and managerial cognition
 9. Hansen

برای صورت‌بندی فرایند فرصت‌شناسی برآمده‌اند لیکن مدل‌های هنجاری و نه توصیفی در این رابطه بسیار محدود هستند.

سؤالات پژوهش

به‌منظور توجه همزمان به رویکردهای اول تا چهارم بیان شده در بخش ۳ و دستیابی به یک نقشه و نگاشت کلی از فرصت‌شناسی شرکت‌های خارجی در ایران، پژوهش حاضر به بررسی فرایند فرصت‌شناسی اتخاذ شده از سوی این شرکت‌ها، عوامل مؤثر، اثرات شبکه‌ها و منابع فرصت‌شناسی در قالب ۴ سؤال عملیاتی پژوهش بشرح ذیل پرداخته است:

۱. چگونه شرکت‌های کوچک و متوسط از کشورهای برگزیده به‌صورت بین‌الملل فرصت‌های کسب‌وکار را شناسایی می‌کنند؟ چه کانالها، چه ابزارها یا روشهایی را معمولاً برای این منظور بکار می‌گیرند؟ (رویکردچهارم)
 ۲. آیا شرکت‌های مورد بررسی فرایند روتین و مشخصی برای فرصت‌شناسی خود در ایران دارند؟ چه عواملی اثر مهمی روی فرایند فرصت‌یابی آن‌ها داشته است؟ (رویکرد اول)
 ۳. تا چه میزان و چگونه فرایند فرصت‌شناسی شرکت‌های مورد مطالعه متکی به شبکه‌سازی در کشور مورد نظر است؟ نقش اتحادیه‌ها، انجمن‌ها و سایر انواع تشکلهای تخصصی در این فرایند فرصت‌شناسی چگونه است؟ (رویکرد سوم)
 ۴. در هر کشور چه خدماتی از سوی نهادهای ملی و محلی برای فرصت‌شناسی شرکت‌های کوچک و متوسط در فراسوی مرزها ارائه می‌شود (رویکرد دوم)؟
- بدین ترتیب تلاش شده است تا با پوشش دادن هر چهار رویکرد کلی تحقیقات البته با عمق محدود به نگاشت الگوی فرصت‌شناسی شرکت‌های مورد بررسی در ایران اقدام شود. سؤالات فوق‌الاشاره در ادامه (بخش جمع‌آوری اطلاعات) عملیاتی شده و در جریان مشاهدات و انجام ۴۴ مصاحبه با شرکت‌های کوچک و متوسط خارجی با زمینه‌های کاری متنوع مطرح شدند. حوزه‌های کاری شرکت‌های مورد بررسی شامل کالاهای تند مصرف^۱، ساخت‌وساز، معدن و لوازم خانگی می‌شود. لازم به ذکر مجدد است که سؤالات فوق‌الاشاره بر اساس برداشت پژوهشگران از ۵ رویکرد فرصت‌شناسی (فرایند، منابع، عوامل مؤثر و تأثیر شبکه‌ها روی فرصت‌شناسی) بیان شده در قسمت مرور ادبیات تدوین شده است.

روش تحقیق

تحقیق حاضر بر حسب هدف کاربردی و از لحاظ روش گردآوری اطلاعات، کیفی - روایتی^۲ مبتنی بر انجام مصاحبه با نمایندگان شرکت‌های خارجی در ایران است. لازم به ذکر است که انجام تحقیقات کاربردی و

1. Fast Moving Consumer Goods(FMCG)
2. Narrative

کیفی در بازرگانی بین‌الملل مکرراً از سوی صاحب‌نظران مورد تأکید قرار گرفته است. جامعه مورد بررسی عبارت بود از SMEهای کشورهای برگزیده که در بازار ایران مشغول به فعالیت بوده یا بنای به ورود به این بازار را داشتند. به‌منظور پاسخ به سؤالات فوق‌الشاره طراحی تحقیق^۱ بصورت مطالعه موردی تطبیقی^۲ بر اساس مدل چهارعنصری تعاملی تحلیل کیفی^۳ صورت گرفت. مدل مذکور تمرکزی خاص برای بر روی کاربرد ماتریسها (چارچوبها) و شبکه‌ها در تحلیل کیفی دارد و توسط مایلز و هابرمین^۴ (۱۹۹۴) و مایلز و همکاران^۵ (۲۰۱۴) ارائه شده است. این پژوهشگران استفاده از ماتریس‌ها را برای نمایش، آماده‌سازی و مقابله میان داده‌ها پیشنهاد داده‌اند. مراحل مدل حاضر عبارتند از جمع‌آوری داده، نمایش داده، تلخیص داده و تحلیل داده^۶.

در جریان بکارگیری این چارچوب مضامین و تم‌های اصلی در پاسخهای مشارکت‌کنندگان به سؤالات تحقیق شناسائی و در قالب مجموعه‌ای از جداول (۴ تا ۱) تلخیص گردیدند. سپس در راستای مطالعه موردی تطبیقی نتایج جدول تطبیقی پیوست در قالب اشکال ۱ و ۲ نشان داده شده و در نهایت در شکل ۳ مضامین کلی در پاسخهای مشارکت‌کنندگان به تفکیک کشورها باهم مقایسه و مقابله داده شده و استدلال‌ها و وجع بندی نهائی صورت گرفت. بر طبق مرور ادبیات ارائه شده در بخش دوم و پژوهش پیش‌تر انجام شده توسط اژدری و همکاران^۷ (۲۰۱۶) به‌منظور اشاره به ابتکار شماتیک-تحلیلی این مطالعه از اصطلاح **نگاشت پروفایل فرصت شناسی**^۸ استفاده گردید. اصطلاح نگاشت در اینجا برای نخستین بار توسط مؤلفین معرفی شده و به ابتکار ایشان برای ایجاد روش شناسی و مبنائی برای مقایسه مکانیسم و روند شکل‌گیری، اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها و اکوسیستم مربوط بدان در سطوح ملی و منطقه‌ای اشاره دارد.

جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

در بخش حاضر به استناد مدل چهار عنصری تحلیل کیفی داده‌ها، مراحل جمع‌آوری، نمایش، تلخیص و تحلیل داده‌ها ارائه می‌گردد.

جمع‌آوری اطلاعات؛ بر مبنای مرور ادبیات موضوع و به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات چندین مصاحبه با فعالان کسب‌وکار از کشورهای چین، ترکیه، فرانسه و آلمان انجام گردید. این مصاحبه‌ها در طی ماه‌های ژوئن ۲۰۱۵ تا آگوست ۲۰۱۶ میلادی به انجام رسید. منظور از فعالان کسب‌وکار در اینجا عبارت است از افرادی (اعم از مدیرعامل، مدیربازرگانی، مدیربازاریابی یا مدیرصادرات) که در بنگاه مورد بررسی پیرامون فرصت‌یابی بین‌المللی مطلع و ذی‌مدخل بوده‌اند. ترکیب مصاحبه‌ها شامل ۱۰ مصاحبه با شرکت‌های

1. Research design
2. cross-cases comparative analysis
3. four-components interactive model of qualitative data analysis
4. Miles and Huberman
5. Miles *et al.*
6. Data collection, display, condensation and analysis
7. Ajdari *et al.*
8. Mapping IOR profiles

کوچک و متوسط چین، ۱۰ مصاحبه با شرکت‌های کوچک و متوسط ترکیه و ۲۴ مصاحبه با شرکت‌های کوچک و متوسط از کشورهای فرانسه و آلمان (فعال در هر دو کشور و مطلع از هر دو محیط) تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. مصاحبه‌ها به صورت چهره-به-چهره و یا تلفنی به مدت ۳۰ دقیقه انجام شدند. طی این مصاحبه‌ها سؤالات ذیل که عملیاتی شده سؤالات پژوهش هستند، از مصاحبه شونده‌گان پرسیده شد:

۱. به عنوان یک بنگاه کوچک و متوسط تا چه میزان در محیط بین‌الملل فعال هستید؟ آیا میزان صادرات شما از میزان واردات شما بیشتر است؟ آیا می‌توانید تخمینی از نسبت صادرات به نسبت کل فروش خود ارائه دهید؟

۲. به عنوان یک فعال کسب‌وکار، چگونه فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی را شناسایی می‌کنید؟ از چه کدام کانال ذیل بیشتر استفاده می‌کند.

≠ جستجو در اینترنت

≠ شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی

≠ مطالعه نشریات تخصصی، خبرنامه‌ها و گزارشات و دیدن برنامه‌های خبری تلویزیون

≠ شرکت در جلسات مشترک با تجار خارجی در کشور خودتان

≠ سفر به خارج از کشور در قالب هیئت‌های رسمی

≠ سفرهای شخصی به بازارهای هدف و بازدید و مذاکره با مشتریان

≠ بازدید از وبسایت‌های نظیر علی‌بابا و یا لینکدین

≠ ملاقات با همکاران و هم‌صنفی‌ها در انجمن‌ها، باشگاه‌ها یا سایر جمع‌های مرتبط

≠ شرکت در نشست‌های اتحادیه

≠ ارسال و دریافت پست الکترونیک یا ئی‌میل مارکتینگ

۳. آیا شما یک سیستم یا فرایند روتین یا بخشی مشخص برای شناسایی فرصت‌های داخلی و بین‌المللی درون واحد بازاریابی خود دارید؟ اگر چنین است، این بخش معمولاً چه مراحل دارد؟

۴. تا چه میزان و چگونه فرایند فرصت‌شناسی شما متکی بر شبکه‌سازی است؟ علاوه بر شبکه‌ها معمولاً چه چیزهایی هستند؟

۵. آیا در صنف شما یک اتحادیه تخصصی وجود دارد؟ تا چه میزان اتاق‌های بازرگانی ملی و استانی در توسعه کسب‌وکار بین‌المللی شما اثربخش بوده‌اند؟ آیا شما یکسری خدمات فرصت‌شناسی و شریک‌یابی

در خارج از کشور را به صورت روتین از جانب اتحادیه‌ها و اتاق‌های بازرگانی کشور خود دریافت می‌کنید؟

۶. نهادهای دولتی چه خدماتی برای فرصت‌شناسی بین‌المللی و توسعه کسب‌وکار شما در خارج از کشور به شما ارائه می‌دهند؟

پاسخ‌های دریافتی به سؤالات فوق اشاره در مرحله بعد تلخیص و به تفکیک کارآفرینان هر کشور

گزارش شد.

تلخیص داده‌ها؛ متن مصاحبه‌های انجام شده به تفکیک کشورهای شرکت‌های مورد مصاحبه به جداولی تفکیک گردیدند که به اجمال در پیوست آمده‌اند. هر ستون جدول به تم‌های کلی استخراج شده در جریان پاسخ‌ها به سؤالات اشاره دارد. در ادامه یافته‌ها برای هر کشور به تفکیک ارائه شده‌اند:

چین؛ بر اساس جدول پیوست مشخص شد که مهم‌ترین کانال SMEهای چینی برای شناسایی فرصت‌ها شامل شرکت در نمایشگاه‌های تخصصی در سراسر دنیا و نیز میزبانی از تجار خارجی در نمایشگاه‌های صادراتی داخلی (نظیر نمایشگاه کانتون در گوانگژو^۱) می‌گردد. این شرکت‌ها معمولاً فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی را در قالب صادرات مستقیم دنبال نموده و در ایران عموماً بر فروش کالاها^۲ مصرفی-تمام شده تمرکز دارند. اصطلاحاتی نظیر اتحادیه و انجمن‌های تخصصی اصطلاحاتی ناشناخته برای SMEهای چینی بود آنچنان‌که اغلب آن‌ها متوجه منظور سؤال ۵ این مطالعه نمی‌شدند.

ترکیه؛ بر اساس جدول پیوست همانند شرکت‌های چینی، شرکت‌های ترکیه نیز اغلب به دنبال فرصتهایی برای صادرات مستقیم کالا به ایران هستند. کانال اصلی آنها برای فرصت‌شناسی در بازار ایران شرکت در نمایشگاه‌های ایران و متعاقباً سفر شخصی و بازدید از ایران است که از این جهت با کارآفرینان چینی تفاوت دارند. در ادامه شرکت‌های ترکیه اغلب به دنبال یافتن یک نماینده یا کارگزار در ایران هستند که در بسیاری موارد از ایرانیان ترک زبان و اهالی استانهای هم‌مرز با ترکیه خواهند بود.

فرانسه؛ با استفاده از شبکه لینکدین و نیز مکاتبه با اعضای اتاق بازرگانی مشترک ایران و فرانسه، پژوهشگران توانستند با ۱۸ نماینده از SMEهای فرانسه مصاحبه نموده و نگاهی از فرایند فرصت‌شناسی بین‌المللی این شرکت‌ها تا دستیابی به اشباع نظری داشته باشند. در جریان این بررسی‌ها مشخص شد که در مقایسه با شرکت‌های چینی و آلمانی، SMEهای فرانسوی کمتر بین‌المللی شده‌اند و بیشتر در سطح محلی و داخلی فعالیت می‌کنند و لذا بازار آن‌ها بیشتر توسط مشتریان داخلی تأمین می‌گردد. بدون شک شرکت‌های بزرگ فرانسوی نظیر ایرباس، توتال، اورانژ، پژو، رنو نقش اصلی را در شکل دهی به رژیم تجارت خارجی فرانسه ایفا می‌کنند. SMEهای فرانسوی معمولاً بعد از ورود یک شرکت بزرگ فرانسوی به بازار خارجی به دنبال و متعاقب آن شرکت وارد بازار مورد نظر می‌شوند. بنابراین می‌توان گفت که فرایند فرصت‌شناسی بین‌المللی SMEهای فرانسوی با رخنه شرکت‌های بزرگ به بازار هدف شروع می‌شود. رابطه میان SMEها با شرکت‌های بزرگ فرانسوی را می‌توان مصداقی از شبکه‌های همزیستی (سیمبیوتیک^۳) دانست که توسط دانا^۴ (۲۰۰۰) و اعتماد و همکاران^۵ (۲۰۰۱) مطرح شده است. ترتیبات سیمبیوتیک وقتی شکل می‌گیرند که شرکت‌های بزرگ وارد زنجیره ارزش شرکت‌های بزرگ‌تر شده و وارد مشارکت با آن‌ها در سطح بین‌المللی میشوند. شرکت‌های کوچک بدینوسیله بر محدودیتهای

1. Canton Fair in Guangzhou
 2. finished-consumer products
 3. Symbiotic
 4. Dana
 5. Etemad *et al.*

خود به لحاظ اندازه و سطح پائین بین‌المللی شدن غلبه کرده و میتوانند به سطح مورد نیازی از بهره‌وری برای رقابت پذیر بودن در سطح جهانی دست یابند (اعتماد و همکاران، ۲۰۰۱).

آلمان؛ برخلاف رقبای فرانسوی، SMEهای آلمانی موسوم به میثانته‌ها^۱ به نحو چشمگیری بین‌المللی هستند و با هدف صادرات تأسیس و سازمان‌دهی شده‌اند. عملکرد عالی تجارت آلمان و قدرت اقتصاد این کشور مدیون همین شرکتهاست که معمولاً خانوادگی بوده و در شهرهای کوچک سرتاسر آلمان پراکنده‌اند و ستون فقرات اقتصاد این کشور را شکل می‌دهند (گریفین و پاستی^۲، ۲۰۱۳). میثانته‌های آلمانی اغلب شرکتهای جهانزاد^۳ هستند، یعنی بسیاری از آنها از همان ابتدا برای صادرات تأسیس شده و کوچک و چابک برای هر بازار بین‌المللی قدرت انطباق دارند. بنابراین برخلاف شرکتهای فرانسوی در مورد آلمان در بسیاری موارد میثانته‌ها از همان ابتدا وارد بازار هدف می‌شوند. میثانته‌ها اغلب کالاها یا خدمات بسیار تخصصی را برای یک قسمت خاص بازار جهانی^۴ به صورت B2B عرضه می‌کنند. بنابراین سیستم فرصت‌شناسی بین‌المللی در تجارت آلمان بایستی بسیار قوی باشد تا بتواند مشتریان صنعتی را در سراسر دنیا برای کالاها و ماشین‌الات صنعتی تولید میثانته‌ها پیدا کند. به همین سبب میثانته‌ها باید ارتباطات بسیار قوی را با بخش دولتی و خصوصی در کشورها و بازارهای هدف ایجاد کنند. مهم‌ترین تسهیلگران این فرایند ارتباطاتی اتاق بازرگانی آلمانی و سازمان‌های وابسته به آن (کنفدراسیون اتحادیه‌های کارفرمائی آلمان^۵، فدراسیون صنایع آلمان^۶، اتحادیه اتاق‌های بازرگانی و صنایع و معادن آلمان^۷، کنفدراسیون آلمانی کارگران ماهر^۸، آژانس توسعه آلمانی^۹ و بنیاد توسعه اقتصادی و آموزشهای فنی و حرفه‌ای (سکوئا)^{۱۰} هستند. اتاقهای مشترک بازرگانی آلمان در خارج از کشور (نظیر اتاق بازرگانی ایران و آلمان) روابط گسترده‌ای را با بنگاه‌های بخش خصوصی برقرار می‌کنند و بدینوسیله به طور فعال در فرایند فرصت‌شناسی بین‌المللی SMEهای آلمانی (میثانته‌ها) دخالت دارند. اتاقهای مشترک نه تنها هیئتهای آلمانی را به کشور هدف میزبانی می‌کنند، بلکه مجموعه گسترده‌ای از خدمات نظیر اعزام هیئت از کشور هدف به آلمان، خدمات مشاوره و خدمات آموزشی و ترویجی را به شرکت‌ها و حتی تشکلهای کشور هدف ارائه می‌دهند. اتاقهای مشترک آلمان نمونه یک سازمان عضویت کسب‌وکار (BMO) بشمار می‌روند.

1. Mittelstand
2. Griffin and Pustay
3. Born Global
4. Niche
5. The German Federation of Employers' Association or BDA
6. The Federation of German Industries or BDI
7. The Association of German Chambers of Industry and Commerce or DIHK
8. German Confederation of Skilled Crafts or ZDH
9. The Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH, a German development agency or GIZ
10. foundation for economic development and vocational training (www.sequa.de)

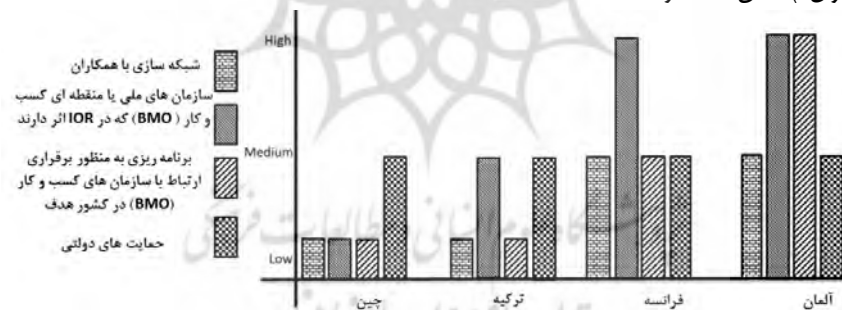
در مجموع، برخلاف انتظار اغلب شرکت‌های مورد مصاحبه از ترکیه، چین، فرانسه و آلمان در رابطه با بازار ایران استفاده‌ای از درگاه‌های نظیر لینکدین، کومپاس و یا علی‌بابا جهت مشتری‌یابی نکرده بودند. البته در این میان استفاده از پایگاه لینکدین جهت اطلاع از اخبار عمومیت بیشتری داشت. اغلب قریب به اتفاق مصاحبه‌شوندگان شبکه‌های اجتماعی را به اندازه کافی جهت تسهیم فرصت‌ها قابل اعتماد نمی‌دانستند. بعلاوه آن‌ها اظهار می‌داشتند که اصولاً توجهی به ئی‌میل‌های تبلیغاتی کور که برای آن‌ها ارسال می‌شود نداشته و حتی المقدور آن‌ها را مسدود خواهند ساخت. هیچ‌یک از مصاحبه‌شوندگان فرایند کاملاً مشخصی را برای فرصت‌شناسی اظهار نکردند با اینحال نقطه شروع فرصت‌شناسی (و همینطور کانال مورد استفاده برای فرصت‌شناسی) عبارت بودند از سفرهای شخصی، شرکت در نمایشگاه‌های ایران، میزبانی از هیئت‌های ایرانی، اعزام هیئت به ایران و ملاقات با همکاران و مشتریان در جلسات اتاق‌های بازرگانی ایران و تهران و اتاق‌های مشترک تجاری دوجانبه (به ویژه اتاق مشترک ایران و آلمان). SME‌های چینی به طور ویژه بر روی شرکت در نمایشگاه‌های خارجی، میزبانی از مشتریان در نمایشگاه‌های داخلی و ارائه قیمت مناسب مورد نظر خریدار جهت جلب مشتری تکیه دارند. شرکت‌های ترکیه در ایران ترجیح می‌دهند تا یک کارگزار، شریک یا توزیع‌کننده بومی را برحسب نوع محصولشان پیدا و با وی کار کنند. این در حالیست که چینی‌ها توجه خاصی به یافتن کارگزار در ایران ندارند چراکه عمدتاً کالای مصرفی را به بازار ایران عرضه کرده و لذا بیشتر به دنبال ارائه قیمت مناسب و تحویل کالا از طریق یک سیستم تحویل اثربخش می‌باشند (در این رابطه ایشان خدمات مناسبی را خطوط کشتیرانی کاسکو^۱ چین دریافت می‌کنند). SME‌های فرانسوی اما معمولاً در سایه و بعد از شرکت‌های بزرگ وارد بازارهای هدف میشوند و به اصطلاح استراتژی اول - بزرگترها^۲ را دنبال می‌کنند. SME‌های آلمانی اما در بازار ایران خود ابتکار عمل را در دست داشته و بدون نیاز به شرکت‌های بزرگ وارد بازار شده و تثبیت شده‌اند. به جهت ورود به بازار، یافتن فرصت‌ها و بهره‌برداری از آن‌ها SME‌های آلمانی نیازمند شبکه‌سازی با بخش خصوصی و دولتی ایران، تشکل‌ها و انجمن‌ها بوده و هستند. آن‌ها این ارتباطات ارگانیک را از طریق نهاد کارآمدی بنام اتاق مشترک ایران و آلمان و با همکاری اتاق بازرگانی آلمان به انجام می‌رسانند. جالب توجه اینکه برخلاف مفروض قبلی پژوهشگران تمامی دولتهای مورد بررسی در چهارکشور خدمات تقریباً مشابهی را به SME‌های خود برای فرصت‌شناسی در ایران ارائه می‌دهند.

نمایش داده‌ها؛ در راستای مدل چهار عنصری تحلیل کیفی که پیش‌تر معرفی شد در این بخش اقدام به نمایش و در واقع خلاصه سازی داده‌های ارائه‌شده در جدول پیوست در قالب اشکال ۱، ۲ و ۳ خواهید شد. مجموعه اتحادیه‌ها، اتاق‌های بازرگانی و انجمن‌های صنفی در اینجا تحت عنوان سازمان‌های عضویت کسب‌وکار (BMOs) در این اشکال بیان و معرفی شده‌اند. BMOها صورتهای مختلفی دارند به عنوان مثال انجمن‌های بازرگانی و صنفی، اتاقهای بازرگانی، فدراسیون‌های تجار و بازرگانان، باشگاه‌های صنفی

1. China Ocean Shipping Company, known as COSCO
2. big-first strategy

و مجامع کارفرمائی از این جمله‌اند. اینها همه سازمان‌هایی هستند که شرکت‌ها، تجار یا کارآفرینان می‌توانند به عضویت آن‌ها درآمده و اطلاعات را با یکدیگر تسهیم کرده و به لایبگیری بپردازند (میخو، ۲۰۱۶). BMOها می‌توانند به مثابه ابزاری برای توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در کشورهای در حال توسعه نقش آفرینی نمایند (گروه بانک جهانی^۲، ۲۰۱۶). به همین سبب نهادهائی نظیر بانک جهانی به‌منظور توانمندسازی و ایجاد ظرفیت بیشتر برای نقش آفرینی BMOها در توسعه بین‌الملل ابتکاراتی را آغاز کرده‌اند (گروه بانک جهانی، ۲۰۱۶). در همین راستا نیز آلمان بنیاد توسعه اقتصادی و آموزشهای فنی و حرفه‌ای (سکوئا) را ایجاد نموده تا به نحوی مؤثر با بخش خصوصی و BMOها در کشورهای هدف از جمله ایران ارتباط برقرار سازد.

در اغلب سوالات از مصاحبه‌شوندگان درخواست می‌شد تا برآورد خود را از میزان حضور یا اهمیت یک موضوع بیان کنند (به عنوان مثال "تا چه میزان فرایند فرصت‌یابی شما متکی بر شبکه‌سازی و شبکه‌هاست؟"). بر این اساس برداشت پژوهشگران از پاسخ‌های ارائه‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان به سوالات (با مضمون ارزیابی یک پدیده) توسط پژوهشگران در سه گروه کم، متوسط و بالا و به جهت ایجاد یک نمای گرافیکی از اطلاعات استخراجی، گروه‌بندی شد. شکل ۱ نمای فیزیکی از جمع بندی روی پاسخ مصاحبه‌شوندگان به پرسش‌های ۴، ۵ و ۶ را نشان می‌دهد. در این شکل تلاش شده میزان میل به شبکه‌سازی با همکاران (سؤال ۴)، مشارکت BMOها در کشور مادر (میهمان) در فرایند فرصت‌شناسی بین-المللی (سؤال ۵) و حمایت‌های ارائه‌شده از سوی دولت‌های هر کشور به SMEها جهت فرصت‌شناسی در ایران (سؤال ۶) نشان داده شود.

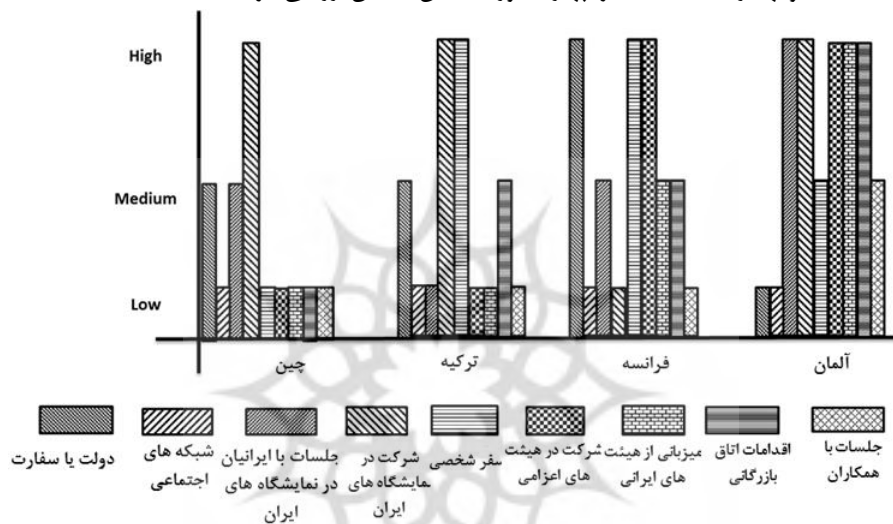


شکل ۱. عوامل زمینه‌ای مطرح در مورد SMEهای مورد بررسی

چنانکه در شکل ۱ نشان داده شده است شبکه‌سازی با همکاران (درون‌گروهی و برون‌گروهی) در میان شرکت‌های چین و ترکیه در مقایسه با شرکت‌های فرانسه و آلمان کمتر است. به ویژه شبکه‌سازی در میان فعالان کسب و کار فرانسه زبان در ایران بسیار رایج و محتمل است. با این همه در میان تجار آلمانی شبکه‌سازی از نوع برون‌گروهی (میان اصناف) بیشتر به چشم می‌خورد که در این میان اتاق‌های مشترک

1. Mikhnev
2. World Bank Group

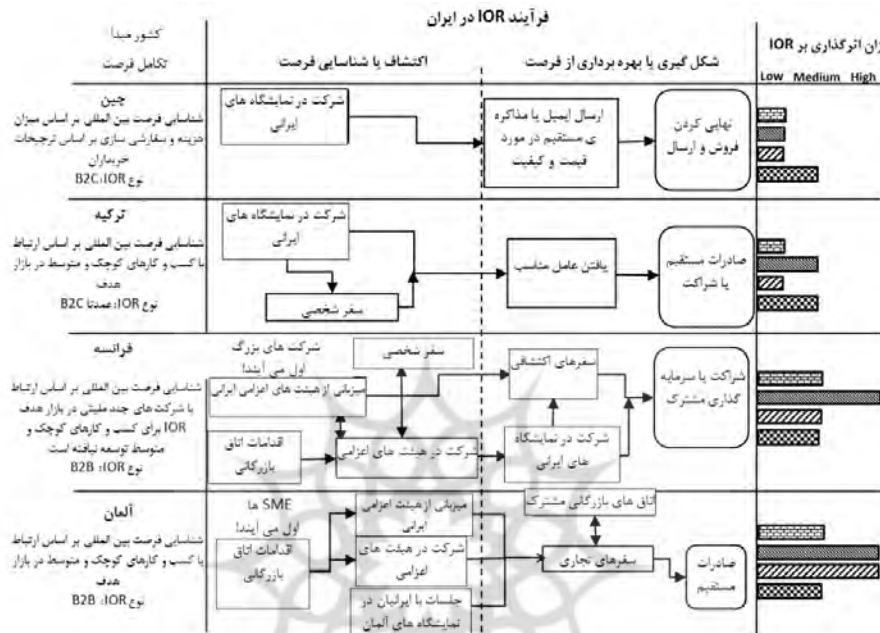
بازرگانی (نظیر اتاق مشترک ایران و آلمان) نقش پررنگی در این رابطه داشته و بدین منظور برنامه دارند. اگرچه مشارکت اتحادیه‌ها و به‌طور کلی BMOها جهت فرصت‌شناسی برای SMEهای ترکیه و چین کمتر بود لیکن شرکت‌های فرانسوی و به‌ویژه آلمانی به نحو اثربخشی از این سازمان‌های برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها در ایران استفاده می‌کنند. بعلاوه سیستم توسعه تجارت آلمان برنامه مدونی برای ارتباطات و تعامل با اتحادیه‌ها و BMOهای کشورها و بازارهای هدف شامل شبکه اتاقهای مشترک در دیگر کشورها و برقراری ارتباط با اتاقهای بازرگانی و بخش خصوصی در کشورهای هدف دارد. در نهایت حمایت‌های دولتها از SMEهای هر چهار کشور کمابیش یکسان ارزیابی گردید.



شکل ۲. ترکیب کانالها و مسیرهای فرصت‌شناسی بین‌المللی برای SMEها در کشورهای مورد بررسی

در چارچوب دومین سؤال عملیاتی مطرح در جریان مصاحبه‌ها، شکل ۲ یک جمع‌بندی روی پاسخ‌های دریافتی را انعکاس داده است. این سؤال به ترکیب کانالهای مختلف استفاده شده توسط شرکت‌های هر کشور برای فرصت‌شناسی می‌پردازد. بر اساس پاسخ‌ها دریافتیم که شرکت‌های چینی معمولاً از نمایشگاه برای فرصت‌شناسی استفاده می‌کنند. شرکت‌های ترکیه اگرچه روی نمایشگاه حساب باز می‌کنند لیکن یافته‌های خود را با انجام سفرهای شخصی اولیه و ثانویه تحکیم می‌کنند. نیمی از مصاحبه‌شوندگان ترکیه‌ای قرابت فرهنگی و جغرافیایی میان ایران و ترکیه را به عنوان دلیل و بستر اصلی سفرهای شخصی آن‌ها به ایران و میل آن‌ها برای تماس مستقیم با بازار ایران و همکاری با کارگزار ایرانی عنوان نمودند. از سوی دیگر شرکت‌های فرانسوی و آلمانی تمرکز ویژه‌ای بر روی هیئت‌های اعزامی از ایران و هیئت‌های ورودی از فرانسه و آلمان به ایران داشتند. از آنجا که SMEهای اروپایی معمولاً تأمین‌کننده فناوری و ماشین‌آلات مورد نیاز شرکت‌ها و صنایع ایران هستند، این تمرکز آن‌ها بر روی هیئت‌های تجاری قابل توجیه است. به جهت محصولات صنعتی ارائه‌شده از سوی شرکت‌های آلمانی و فرانسوی به مشتریان

ایرانی، لزوم ارتباطات عمیق آن‌ها با صنایع ایران قابل درک است. شکل ۲ نشان می‌دهد که شرکت‌های آلمانی و فرانسوی اعزام و میزبانی از هیئت‌های تجاری را روشی اثربخش برای تعامل راهبردی با بخش‌های صنعتی (دولتی و خصوصی) و در نتیجه یافتن فرصت‌های کسب‌وکار در بازار ایران میدانند.



شکل ۳. مقایسه نیمرخ‌های فرصت‌شناسی بین‌الملل در مورد کشورهای مورد بررسی

پاسخ‌های ارائه‌شده به سومین سؤال این پژوهش در شکل ۳ انعکاس یافته است. بعلاوه ما نکات مربوط به دو شکل قبل را نیز به شکل ۳ افزوده‌ایم تا امکان مقایسه و مقابله میان کشورها را فراهم آوریم. در واقع در این شکل پروفایل یا نیمرخ فرصت‌شناسی شرکت‌های کوچک و متوسط به تفکیک کشور مادر به تصویر کشیده شده است. در این شکل از منطق ماتریس‌ها برای ایجاد یک مقایسه تصویری میان فرایندهای فرصت‌شناسی بین‌المللی، عوامل مؤثر بر این فرایند (سطر سوم ماتریس) و کانال‌های فرصت‌شناسی (کادرها در فرایند فرصت‌شناسی) استفاده شده است. هر سطر ماتریس را می‌توان یک پروفایل یا نیمرخ فرصت‌شناسی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کشور هدف در نظر گرفت. در بخش بعدی مقایسه و مقابله میان نیمرخ‌ها مورد بحث قرار گرفته است.

جمع‌بندی داده‌ها و بحث

هر دو گروه SME‌های مورد مصاحبه از چین و ترکیه عمدتاً درصدد صادرات کالاهای مصرفی به ایران بودند. در جریان مصاحبه‌ها مشخص شد که شرکت‌های چینی تمرکز خود را بر روی قیمت‌گذاری پائین

گذاشته در حالیکه شرکت‌های ترکیه بر روی برند و نیز ایجاد ارتباطات عمیق تمرکز داشتند. مقایسه میان رویکرد شرکت‌های چین و ترکیه برای جذب مشتری نشان می‌دهد که قرابت فرهنگی و جغرافیایی می‌تواند روی انتخاب کانال و فرایند فرصت‌شناسی تأثیرگذار باشد. شرکت‌های ترکیه که همسایه ایران بشمار می‌رود می‌توانند بخوبی از مزایای قرابت فرهنگی برای ایجاد و بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار در ایران استفاده کنند. به همین دلیل آن‌ها در مقایسه با شرکت‌های چینی تمرکز بیشتری روی انجام سفرهای شخصی به ایران و استفاده از کارگزاران یا شرکای ایرانی (ترک زبان) و در مجموع ایجاد ارتباط فرهنگی با مشتریان ایرانی دارند. از سوی دیگر شرکت‌های چینی در بازار ایران (وجهان) از استراتژی رهبری هزینه به عنوان یک مزیت جهانی و یک زبان همه فهم! برای برقراری ارتباط با مشتریان استفاده می‌کنند. شرکت‌های چینی و ترک روی صادرات مستقیم کالاهای تمام شده صنعتی و سرمایه‌ای و/یا مصرفی تمرکز دارند. از سوی دیگر چنانکه در شکل ۳ نشان داده شده، شرکت‌های فرانسوی و آلمانی به جهت نوع محصولات صنعتی که عمدتاً به بازار ایران عرضه می‌کنند به‌طور خاص به دنبال فرصت‌های B2B هستند. این فرصت‌ها اعم از صادرات مستقیم، انتقال فناوری یا سرمایه‌گذاری مستقیم بوده و لذا شرکت‌های فرانسوی و آلمانی نیازمند برقراری ارتباط مؤثر با شرکت‌های ایرانی هستند. آن‌ها علاوه بر استفاده از مزایای نمایشگاه‌های بین‌المللی تمرکز خاصی هم روی هیئتهای ورودی از ایران و اعزام هیئت به ایران جهت شناسایی فرصت‌ها دارند. به جهت نوع محصولات که عمدتاً توسط شرکت‌های آلمانی به ایران عرضه می‌شود (ماشین آلات صنعتی) و لزوم ارائه خدمات پس از فروش حرفه‌ای، آلمانی‌ها لاجرم از برقراری ارتباطات ارگانیک و عمیق با کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و بزرگ ایران هستند که این مهم در بدو امر با کمک و نقش آفرینی جدی اتاقهای بازرگانی صورت می‌گیرد. طبق اظهار شرکت‌های فرانسوی، اگرچه SMEهای فرانسوی مایل به مشارکت (سرمایه‌گذاری مشترک) در بازار ایران هستند در ایجاد ارتباط با شرکای ایرانی به نسبت آلمانی‌ها توفیق کمتری یافته‌اند. در حقیقت به سبب تمرکز تجارت فرانسه بر شرکت‌های بزرگ نظیر توتال یا ایرباس، سازمان‌های عضویت کسب‌وکار (BMOها) در این کشور کمتر در رابطه با فرصت‌شناسی بین‌المللی مورد توجه قرار گرفته‌اند. بعلاوه در سیستم توسعه تجارت فرانسه معمولاً ابتدا شرکت‌های بزرگ وارد بازار هدف شده و شرکت‌های کوچک و متوسط متعاقب آن و یا در سایه آن (در قالب شبکه‌های سیمپوتیک) در بازار هدف رخنه می‌کنند لیکن در الگوی آلمانی تقدم و تأخری وجود ندارد و چه بسا همانند مورد ایران، میتشتانتهای آلمانی به علت بین‌المللی‌شدگی و چابکی بالا ابتداءً در کشور هدف وارد شده و حتی در شرایط سخت سیاسی نیز در بازار باقی میمانند.

بر اساس پاسخ‌های دریافتی از شرکت‌های آلمانی به سؤال ۴، دریافتیم نیاز برای هم‌افزایی و ارتباط سیستماتیک با بازار هدف این شرکت‌های آلمانی را واداشته تا یک ساختار شبکه به اصطلاح ستاره‌ای^۱ را شکل دهند که در مرکز آن اتاقهای بازرگانی استانی و در پیرامون آن شرکت‌ها قرار دارند. شبکه

فرصت‌شناسی بین‌الملل شرکت‌های فرانسوی از سوی دیگر به صورت سلسله مراتبی^۱ ارزیابی می‌گردد به نحوی که در صدر آن اتحادیه کارفرمایان فرانسه (مدف^۲) قرار دارد و اتاق‌های بازرگانی استانی را می‌توان در ذیل آن یا در سطح دوم در نظر گرفت. SMEهای فرانسوی مورد مصاحبه چنین ابزار داشتند که تنها از خدمات اتاقهای بازرگانی استانی در منطقه خود جهت فرصت‌شناسی بین‌المللی بهره‌مند می‌شود که این خدمات هم عمدتاً به اعزام هیئت به کشورهای خارجی محدود می‌گردد. هدف را می‌توان تنها اتحادیه فعال در توسعه تجارت فرانسه با ایران دانست لیکن این اتحادیه نیز عمدتاً متوجه شرکت‌های بزرگ فرانسوی و نه SMEها است. لازم به ذکر است که هم مدف و هم اتاقهای استانی نقش عمده‌ای در شکل‌دهی به سیاستهای داخلی و رگولاتوریهای دولت ایفا می‌کنند لیکن کارآمدی آنها برای فرصت‌شناسی بین‌المللی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فرانسه محل تردید است. اتحادیه‌ها نقش چندانی در فرایند فرصت‌شناسی بین‌المللی SMEهای چین و ترکیه ندارند. از سوی دیگر در آلمان این اتحادیه‌ها و انجمن‌ها و دیگر BMOها در قالب تشکلی بنام اتاق بازرگانی آلمان (و دیگر نهادهای وابسته نظیر بنیاد سکونا) اجتماع یافته و به طور تخصصی در رابطه با خلق فرصت در کشورهای نظیر ایران فعالیت می‌کنند.

اگرچه مسائل کلانی نظیر توان کلی صادراتی بنگاه‌ها و توانایی برای جلب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در ذیل تصمیمات دولت شکل می‌گیرند (الون^۳ و همکاران، ۲۰۰۹)، لیکن در جریان این تحقیق دریافتیم که تفاوت چندانی میان حمایت‌های هر یک از دول چهارگانه از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تابعه وجود ندارد. نقش آفرینی اصلی دولت در تمامی موارد از طریق شکل‌دهی به ساختار اجتماعی-اقتصادی کشور و طراحی استراتژیهای صنعتی و سازمان‌دهی سازمان‌های توسعه تجارت صورت می‌پذیرد. در آلمان به طور مثال ساختار اجتماعی-اقتصادی شکل گرفته در کشور و حمایت شده توسط دولت منجر به تبلور SMEهای خانوادگی - محلی موسوم به میتشانته‌ها شده است. در ذیل این ساختار شبکه‌ای با نظارت دولت فدرال در قالب اتاق بازرگانی آلمان و شبکه اتاقهای مشترک با کشورهای هدف تجاری نیز شکل گرفته و کارکرد و کارآمدی خاص خود را دارد. این شبکه از اتاقهای بازرگانی مشترک فرایند ایجاد ارتباط میان میتشانته‌های آلمانی و تشکلهای و شرکت‌های ذیربط در کشورهای هدف را به نحو مؤثری تسهیل می‌کنند. حال اگر به مورد فرانسه بنگریم اگرچه مجموعه‌ای اتاقهای استانی و یک نهاد مادر بنام اتحادیه کارفرمایان (مدف) در این کشور برای توسعه تجارت شرکت‌های متوسط مسئولیت دارند لیکن به علت اتکاء تجارت فرانسه بر شرکت‌های بزرگ اصولاً هدف تمرکز خود را به شرکت‌های بزرگ معطوف نموده است. لذا می‌توان گفت که نقش آفرینی دولت‌ها در توسعه تجارت نه لزوماً در قالب ارائه سوسید و پادشهای صادراتی بلکه در قالب شکل‌دهی به نهادهای مدنی مربوط به تجارت و اکوسیستم اقتصادی-اجتماعی بیش از هر چیز معنا و لزوم پیدا می‌کند. در مجموع می‌توان با اتکاء به مباحث فوق شش عامل مؤثر بر فرایند فرصت‌شناسی SMEهای خارجی در ایران را به شرح ذیل جمع بندی نمود:

1. hierarchical
2. Mouvement des Entreprises de France-MEDEF
3. Alon

۱. مسائل فرهنگی و قرابت فرهنگی میان کشور میهمان و کشور میزبان؛ این مفهوم در قالب مقایسه رویکرد شرکت‌های ترکیه و چین در ایران شرح داده شد جاییکه به تمرکز شرکت‌های ترکیه بر مؤلفه‌های فرهنگی برای فرصت‌سازی به جهت قرابت فرهنگی با ایران اشاره نمودیم.
۲. شایستگی‌های تجاری کشور میهمان؛ در رابطه با شرکت‌های چینی اشاره شد که به جهت جبران موانع ارتباطی با بازاری نظیری ایران بر رهبری هزینه تمرکز یافته و بدین ترتیب به یک زبان ارتباطی جهانی متوسل شده‌اند. چنین ابتکاری البته ریشه در شایستگی‌های ذاتی نظام تولید و تجارت چین دارد که می‌تواند با قیمت و کیفیت متنوع دست به تولید و تکثیر کالاهای مختلف بزند. به‌طور کلی می‌توان گفت که SMEها در تمامی کشورهای مورد بررسی فرایند فرصت‌شناسی و فرصت‌سازی خود را مبتنی بر شایستگی‌های نظام تجارت خود سازمان داده‌اند. این شایستگی‌ها می‌تواند رهبری هزینه و امکان انطباق (نمونه چین)، برند و کیفیت (نمونه فرانسه)، برندسازی، قرابت فرهنگی و توانایی ارتباط از طریق کارگزاران بومی (نمونه ترکیه) و یا کیفیت عالی، برند جهانی، خدمات پس از فروش صنعتی و شبکه‌سازی گسترده با تشکل‌های ایرانی از طریق یک شبکه از اتاق‌های مشترک (نمونه آلمان) باشد.
۳. ساختار صنعتی کشور میهمان و اهمیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در آن؛ اهمیت و میزان پررنگ بودن نقش SMEها در تجارت خارجی یک کشور نیز می‌تواند در شکلهی به الگوی فرصت‌شناسی این شرکت‌های آن کشور مؤثر باشد. در مورد آلمان باتوجه به نقش کلیدی میتشتانت‌ها در تجارت خارجی کشور، یک نهاد کارآمد یعنی اتاق بازرگانی آلمان و یک شبکه از اتاق‌های مشترک در سطح دنیا شکل گرفته که به میتشتانت‌ها خدمات فرصت‌شناسی و فرصت‌سازی ارائه می‌دهد. لیکن در فرانسه از آنجا که اصولاً SMEهای فرانسه نقش کم‌رنگی در تجارت بین‌الملل فرانسه دارند تشکل‌هایی نظیر اتاق‌های استانی نقش آفرینی کمتری در فرصت‌شناسی بین‌المللی برعهده دارند. از سوی دیگر در کشورهای نظیر چین اصولاً ساختار صنعتی و سیاسی امکان شکلهی به تشکل‌ها را فراهم نمی‌کند.
۴. میزان مشارکت BMOها در فرصت‌شناسی SMEها؛ چنانکه در بالا نیز اشاره شد برحسب سیاست‌های دولتی و ساختار صنعتی و بالتبع آن اهمیت SMEها در هر کشور، میزان مشارکت BMOها در تجارت خارجی شرکت‌ها متفاوت است. این میزان در چین بسیار کم و در آلمان بسیار زیاد است. تبعاً این میزان می‌تواند نقش BMOها را به عنوان بستری برای فرصت‌شناسی، فرصت‌سازی و بهره‌برداری از فرصت‌ها کم‌رنگ یا پررنگ نماید.
۵. درجه بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در کشورها؛ اغلب SMEهای آلمانی اصولاً برای بین‌المللی شدن سازمان‌دهی و/یا تأسیس شده‌اند بنابراین اتاق بازرگانی آلمان (و شبکه اتاق‌های مشترک) خدمات اختصاصی به‌منظور فرصت‌شناسی بین‌المللی را به این شرکت‌ها در سطح دنیا ارائه می‌دهد. از سوی دیگر SMEهای فرانسوی به نسبت کمتر بین‌المللی شده‌اند و بر همین اساس در بسیاری موارد فرصت‌شناسی آن‌ها در ذیل یا متعاقب ورود یک یا چند شرکت بزرگ فرانسوی به بازار

هدف آغاز می‌شود. در نتیجه برخلاف شرکت‌های آلمانی یک سیستم کارآمد فرصت‌شناسی بین‌المللی برای SMEهای فرانسوی حداقل در ایران نهادینه نشده است.

۶. **نوع محصول و دامنه عملیات و مشتریان شرکت:** نوع محصول اعم از اینکه کالای سرمایه‌ای نظیر ماشین آلات یا ابزار یا کالای مصرفی یا مواد خام باشد می‌تواند روی الگوی فرصت‌شناسی شرکت‌ها مؤثر باشد. چنانکه اشاره کردیم تفاوت در محصولات شرکت‌های ترکیه و چین (که بیشتر مصرفی یا تمام شده هستند) با محصولات شرکت‌های آلمانی و بعضاً فرانسوی (که بیشتر کالاهای صنعتی و ماشین آلات هستند) سبب شده گروه اول و دوم تفاوت‌هایی در روش فرصت‌شناسی خود را تجربه کنند. از جمله گروه اول (ترکیه و چین) جهت فرصت‌شناسی تمرکز خاصی بر روی نمایشگاه‌ها دارد در حالیکه گروه دوم (فرانسه و آلمان) تمرکز ویژه روی اعزام و میزبانی از هیئت‌های ایرانی گذارده است. از سوی دیگر دامنه عملیات و مشتریان شرکت‌ها (B2G, B2B, B2C) نیز سبب تفاوت‌هایی در نحوه فرصت‌شناسی آن‌ها می‌گردد. چنانکه اشاره کردیم شرکت‌های فرانسوی در ایران به علت حضور شرکت‌هایی نظیر توتال و پژو بیشتر بر روی مشتریان دولتی تمرکز دارند در حالیکه شرکت‌های آلمانی به جهت نوع محصولاتشان لاجرم از برقراری ارتباط مؤثر با بخش خصوصی ایران از طریق اتاق مشترک ایران و آلمان شده‌اند.

جمع‌بندی

در این مقاله پس از مرور ادبیات فرصت‌شناسی بین‌الملل، پنج رویکرد عمده به مطالعات فرصت‌شناسی معرفی گردید. به منظور تلفیق و تجمیع تمامی رویکردهای مورد اشاره، مفهوم نگاشت فرصت‌شناسی بین‌الملل (IOR mapping) در ادامه کار اژدری و همکاران (۲۰۱۶) معرفی شد و طی آن شش سؤال جامع برای نگاشت فرایندهای فرصت‌شناسی و تبیین مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر آن، نقش شبکه‌ها، منابع فرصت‌شناسی و نقش دولتها در فرصت‌شناسی شرکت‌ها طرح گردید. ۴۴ مصاحبه انجام شد که سؤالات شش‌گانه طی آن به صورت نیمه ساختار یافته با مصاحبه شونده‌گان از کشورهای چهارگانه مطرح و پاسخ‌های ایشان ثبت گردید. در ادامه مدل چهارعنصری تحلیل کیفی مایلز و همکاران (۲۰۱۴) برای سازمان‌دهی فرایند جمع‌آوری اطلاعات، تلخیص و نمایش داده‌ها و جمع‌بندی آن‌ها بکار گرفته شد. در ادامه پاسخ‌های ارائه شده به تفکیک هر کشور تم‌بندی گردیده و همانند شکل ۳ در قالب پروفایل فرصت‌شناسی در هر کشور به تصویر کشیده شد. با تطبیق و مقایسه پروفایل فرصت‌شناسی شرکت‌ها از چهار کشور چین، ترکیه، فرانسه و آلمان نتایج بصورت مقایسه‌ای ارائه شده و با توجه به مباحث مطرح شده در قسمت جمع‌بندی داده‌ها علل تفاوت میان نیمرخ‌ها در قالب ۶ عامل توصیف گردید.

جهت تحقیقات آتی نگاشت فرایند فرصت‌شناسی دیگر شرکت‌های خارجی در ایران و یا فرایند فرصت‌شناسی شرکت‌های ایرانی در کشورهای خارجی می‌تواند مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و از این بابت پیشنهاداتی برای توسعه تجارت میان ایران و شرکت‌های کشورهای هدف استخراج گیرد. عوامل شش‌گانه

مورد اشاره در بالا قرابت بسیاری با تئوریهای مرسوم در زمینه تحلیل روشهای ورود(از جمله تئوری فاصله فرهنگی، هزینه مبادله، دانینگ اکلکتیک و یا نظریه شبکه‌ها) دارند و بر این اساس می‌توانند در تحقیقات آتی در مورد شرکتهای خارجی(مشابه یا متفاوت) در ایران یا شرکتهای ایرانی در خارج به صورت قیاسی مورد تحلیل، آزمایش، تبیین و گسترش قرار گیرند. چنین تحلیل‌ها و مقایسه‌هایی به پژوهشگران برای توصیف علل تفاوت میان نیمرخ‌ها و در واقع رفتار فرصت‌شناسی شرکتهای ایرانی و خارجی کمک کرده و می‌تواند به ارائه پیشنهادهای اصلاحی مناسبی منجر شود. در مجموع بررسی پژوهشگران حاکی از عدم وجود پژوهش مشابه با موضوع یا عنوان نگاشت رفتار فرصت‌شناسی بین‌الملل و یا داخلی بود؛ لذا می‌توان گفت که این موضوع برای نخستین بار توسط نویسندگان مطرح شده و می‌تواند به عنوان چارچوبی جهت مقایسه میان اکوسیستم فرصت‌شناسی و کارآفرینی میان شرکت-کشورهای مختلف با هدف تحلیل و بهبود فضای کسب‌وکار منطقه‌ای و ملی طی تحقیقات آتی مورد استفاده قرار گیرد.



منابع

بدری، میرابوطالب، (۱۳۹۴). آلمان بیشترین و ایتالیا بزرگ‌ترین هیات اعزامی به ایران، مصاحبه با معاون امور بازاریابی و تنظیم روابط سازمان توسعه تجارت ایران در تاریخ ۱۳۹۴/۱۰/۱۱ بازیابی از وبسایت www.tpo.ir در شهریور ۱۳۹۵.

Ajdari, P. Soltanifar, E. Ansari, M, (2016). Analyzing International Opportunity Recognition Profiles: The Case of Iran, **Journal for International Business and Entrepreneurship Development (JIBED)**, 9 (4): 379-397.

Alon, I., Dana, L.P. and Jenkins, A. (2009). International business by SMEs: empirical findings from New Zealand', **Journal of International Business and Economy**, 10 (2): 59-78.

Anderson, S. and Evers, N. (2015). International opportunity recognition in international new ventures – a dynamic managerial capabilities perspective', **Journal of International Entrepreneurship**, 13 (3): 260-276.

Arenius, P. and De Clercq, D. (2005). A network-based approach on opportunity recognition', **Small Business Economics**, 24 (3): 249-265.

Barringer, Bruce R. & Ireland, Duane (2008). **Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures**, Pearson/Prentice Hall, 543 pages

Baron, R.A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs 'connect the dots' to identify new business opportunities', **Academy of Management Perspectives**, February, 20 (1): 104-119.

Baron, R.A. and Ensley, M.D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs, **Management Science**, 52 (9):1331-1344.

1. Chandra, Y., Styles, C. and Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: evidence from firms in knowledge-based industries', **International Marketing Review**, 26 (1): 30-61.

Dana, L.P. (2000). Networks, internationalization & policy, **Small Business Economics**, 16 (2): 57-62.

Etemad, H., Wright, R.W. and Dana, L.P. (2001). Symbiotic international business networks: collaboration between small and large firms', **Thunderbird International Business Review**, July-August, 43 (4): 481-499.

- García-Cabrera, A.M. and García-Soto, M.G. (2009). A dynamic model of technology-based opportunity recognition', **Journal of Entrepreneurship**, 18 (2): 167–190.
- George, N.M., Parida, V., Lahti, T. and Wincent, J. (2014). A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: insights on influencing factors', **International Entrepreneurship Management Journal**, 12 (2): 1–42.
- Grégoire, D.A., Barr, P.S. and Shepherd, D.A. (2010). Cognitive processes of opportunity recognition: the role of structural alignment, **Organization Science**, Vol. 21, No. 2, pp.413–431.
- Griffin, R.W. and Pustay, M.W. (2013). **International Business**, 7th ed., Pearson, Essex.
- Hansen, D.J., Monllor, J. and Shrader, R.C. (2016). Identifying the elements of entrepreneurial opportunity constructs: recognizing what scholars are really examining', **The International**
- Hansen, D.J., Monllor, J. and Shrader, R.C. (2016). Identifying the elements of entrepreneurial opportunity constructs: recognizing what scholars are really examining', **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, 17 (4): 240–255.
- Jack, S., Moul, S., Anderson, A.R. and Dodd, S. (2010). An entrepreneurial network evolving: patterns of change', **International Small Business Journal**, 28 (4): 315–337.
- Jones, M.V., Coviello, N. and Tang, Y.K. (2011). International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analyses, **Journal of Business Venturing**, 26 (6): 632–659.
- Kontinen, T. and Ojala, A. (2011). International opportunity recognition among small and medium-sized family firms', **Journal of Small Business Management**, 49 (3): 490–514.
- Laufs, K. and Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: a systematic review and future research agenda', **International Business Review**, (23): 1109–1126.
- Lumpkin, G.T., Hills, G.E. and Shrader, R.C. (2004). **Opportunity recognition**', in Welsch, H.P. (Ed.): **Entrepreneurship: The Way Ahead**, pp.73–90, Routledge, London.

Macpherson, A., Jones, O. and Zhang, M. (2004). Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm', **R&D Management**, 34 (2): 161–177.

Mikhnev, A. (2016). A Presentation Entitled; Building the Capacity of Business Membership Organizations, **International Finance Corporation**, World Bank Group [online] <http://www.ifc.org/sme> (accessed 2nd May 2016).

Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994). **Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook 2nd ed.**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Miles, M.B., Huberman, A.M. and Saldaña, J. (2014). **Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook**, 3rd ed., Sage Publications, California, USA.

Pech, R.J. and Cameron, A. (2006). An entrepreneurial decision process model describing opportunity recognition. **European Journal of Innovation Management**, 9 (1): 61–78.

Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**. 26 (2): 243–264.

Shane, S. and Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research', **Academy of Management Review**. 25 (1): 217–226.

Sheng, S.Y. and Mullen, M.R. (2011). Hybrid model for export market opportunity analysis. **International Marketing Review**, 28 (2): 163–182.

Wild, J.J. and Wild, K.L. (2012). **International Business: The Challenges of Globalization**, 6th ed., Pearson Education Limited, Thousand Oaks, California.

World Bank Group (2016). the Handbook '**Building the Capacity of Business Membership Organizations (BMOs): Guiding Principles for Project Managers, Small and Medium.**

جدول پیوست؛

موضوع	چین	ترکیه	فرانسه	آلمان
۱- درصد صادرات از کل فروش	۲۰ درصد شرکتها ۶۰ درصد از فروش را صادر میکنند، ۶۰ درصد شرکتها ۵۰ درصد از فروش را صادر می کنند و ۲۰ درصد شرکتها ۴۰ درصد از فروش خود را صادر می کنند	۱۰ درصد شرکتها ۶۰-۷۰ درصد از فروش را صادر میکنند، ۳۰ درصد شرکتها ۵۰ درصد از فروش را صادر می کنند و ۶۰ درصد شرکتها ۲۰-۴۰ درصد از فروش خود را صادر می کنند	۳۰ درصد شرکتها ۶۰-۸۰ درصد از فروش خود را صادر میکنند، ۶۰ درصد شرکتها ۴۰-۳۰ درصد از فروش خود را صادر می کنند	۲۰ درصد شرکتها ۴۰-۲۰ درصد از فروش خود را صادر میکنند، ۸۰ درصد شرکتها ۸۰-۶۰ درصد از فروش خود را صادر می کنند
۲- کانال های فرصت شناسی	نمایشگاه های داخلی و خارجی، همچنین از جستجو در اینترنت، تی-میل مارکتینگ بعد از نمایشگاه نیز استفاده می کردند. بازدید شخصی از کشور هدف ندارند. به طور گسترده از وبگاه علی بابا برای یافتن مشتریان بالقوه و نه برای فروش مستقیم صادراتی	شرکت در نمایشگاه های تخصصی ایران و متاقب آن انجام بازدیدها و سفرهای شخصی، سپس معمولاً درصدد یافتن یک کارگزار یا شریک ایرانی عمدتاً ترک زبان برمی آیند.	مشارکت در هیئت های ورودی به ایران، میزبانی از هیئت های اعزامی از ایران، ملاقات با مشتریان و شرکای ایرانی در جریان نمایشگاه های برگزار شده در فرانسه و بازدید حضوری از ایران	میزبانی از هیئت های ورودی به ایران در اتاق های استانی و یا نمایشگاه های تخصصی آلمان، اعزام هیئت از آلمان به ایران و شبکه سازی با ایران آلمان از طریق اتاق مشترک ایران و آلمان
۳- احصاء، یک فرایند روئین فرصت شناسی	در مجموع شرکت های کوچک- و متوسط چینی دارای فرایند روئین فرصت شناسی در سطح بین الملل نیستند اما فرصت یابی بین المللی ایشان معمولاً با شرکت در نمایشگاه های داخلی و بین المللی شروع میشود.	شروع معمولاً با شرکت در نمایشگاه ها یا دریافت بازخورد از توزیع کنندگان ایرانی، ارزیابی بازار و ادامه یا انجام بازدید و سفرهای شخصی به بازار هدف، انعقاد فرایند متکی بر ارتباط مستقیم با خریداران و مشتریان بالقوه در جریان بازدید از بازار هدف.	در بسیاری از موارد شرکت های بزرگ فرانسوی تسهیلگر ورود شرکت های کوچک و متوسط فرانسوی هستند. بنابراین فرایند فرصت شناسی SME های فرانسوی با ورود شرکت های بزرگ آغاز می شود.	فرایند توسط SME های آلمانی (میشانت ها) معمولاً با سفر نمایندگان میشتانت ها (غالب مدیرعامل) به ایران در قالب هیئت های آلمانی و یا میزبانی از هیئت های ورودی از ایران در نمایشگاه ها یا اتاق بازرگانی آلمانی شروع می شود.
۴- انعقاد بر شبکه سازی	۹۰ درصد از مصاحبه شوندگان اظهار داشتند که هیچ شبکه سازی حضوری با همکاران و هم صنعتی های خود برای تسهیم فرصت ها ندارند زیرا به ایشان اعتماد ندارند و همکاران خود را به عنوان رقیب تلقی می کنند. شرکت های مورد مصاحبه بر روی وبگاه علی بابا دانکام جهت فرصت شناسی در سطح بین الملل به عنوان کانال اصلی حساب نمیکردند بلکه صرفاً جهت کسب اطلاع به این وبگاه پیوسته بودند.	این کارآفرینان شبکه سازی جدی با همکاران خود ندارند. آن ها مدعی هستند که سود قابل توجهی از بابت شرکت در جلسات اتحادیه ها از باب تسهیم فرصت ها نصیب آن ها نمی شود.	بنگاه های فرانسوی معمولاً شبکه سازی (اتحاد) برون گروهی خوبی دارند. برخلاف شرکت های چینی، شرکت های فرانسوی تمایل زیادی را برای مشارکت با طرف های ایرانی به ویژه به صورت سرمایه گذاری مشارکتی در ایران نشان داده اند.	شبکه سازی به صورت برون گروهی میان شرکت های آلمانی بسیار رایج است اگرچه آن ها خود را وابسته به منافع شبکه سازی نمی دانند. این شبکه سازی معمولاً از طریق اتاق های مشترک آلمان با کشورهای هدف ارتباط برقرار کرده و فرصت شناسی می کنند.
۵- اتحادیه ها	۷۰ درصد از کارآفرینان اظهار می داشتند که چنین نهادی فعال نیستند.	اگرچه اغلب در صنعت خود دارای اتحادیه هستند اما این اتحادیه ها یا انجمن ها معمولاً در رابطه با شناسایی فرصت های بین المللی کمک چندانی به آن ها نمی کنند.	با توجه به اعتماد برون گروهی بالا در میان شرکت های فرانسوی، اتحادیه ها یا اتاق های استانی در فرانسه معمولاً هیئت های را به صورت دورهای جهت توسعه تجاری اعزام می کنند. اصناف فرانسوی معمولاً اتحادیه های تخصصی دارند که حاکی از شبکه سازی دورن گروهی بالا در میان آنهاست ولی این شبکه سازی عمدتاً جهت مذاکره با دولت کارگرد دارد.	نقش اتحادیه ها به ویژه اتاق بازرگانی آلمان و سازمان های وابسته به آن در فرایند فرصت شناسی بسیار پررنگ است و این مسئله به اهمیت کسب و کارهای متوسط (میشانت ها) در این کشور برمی گردد. میشتانت ها ناچارند ارتباطات گسترده ای با شرکت های کوچک و متوسط خصوصی و دولتی در بازار هدف داشته باشند و تسهیلگر اصلی این فرایند نیز اتاق بازرگانی آلمان و نهادهای وابسته به آن است.
۶- حمایت های دولتی	حمایتها شامل موارد ذیل بودند: معافیت های مالیاتی جهت صادرات، ارائه خدمات تأمین اعتبار و وام به طور عمومی جهت SME ها و ارائه حدود ۴۰-۵۰ درصد سوسید جهت شرکت در نمایشگاه ها	خدمات ارائه شده مشابه شرکت های چینی است. علاوه خدمات مشورتی و بازاریابی خیلی خوبی را پیش از ورود به ایران از سفارت ترکیه در تهران دریافت کرده اند.	خدماتی مشابه دولت چین ارائه میدهد. ضمن اینکه SME ها به ویژه از نوع دانش بنیان از سوسیدهای بسیار خوبی (شامل معافیت مالیاتی و پوشش هزینه های شرکت در نمایشگاه های خارجی) بهره مند می شوند.	خدمات ارائه شده همانند سایر دولتهای مورد بررسی است لیکن دولت آلمان یک نهاد فوق العاده و کارآمد تحت عنوان اتاق بازرگانی آلمان (و نهادهای وابسته) را جهت کمک به توسعه تجارت آلمان ایجاد کرده است.