

## شناسایی تأثیر قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی (مورد مطالعه: شرکت کاشی مرجان)

مهران رضوانی\*<sup>۱</sup>، نگار امین شکروی<sup>۲</sup>، مرضیه رضائی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۰۱

### چکیده

امروزه دلیل اهمیت روزافزون بین‌المللی‌سازی در فضای بسیار پویا و رقابتی موجود، شرکت‌ها باید به شناسایی و تقویت آن دسته از قابلیت‌های خود که بیشترین تأثیر را بر موفقیت عملکرد بین‌المللی‌شان دارند، بپردازند. لذا؛ هدف اصلی این پژوهش، بهره‌گیری از دیدگاه قابلیت‌های پویا و شناسایی تأثیر این قابلیت‌ها بر انتخاب و به کارگیری استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی در یکی از مطرح‌ترین شرکت‌های با فعالیت بین‌المللی بالا و قابلیت‌های پویا در صنعت کاشی و سرامیک ایران، شرکت کاشی مرجان می‌باشد. در این مطالعه، دیدگاه قابلیت‌های پویا با سه بعد: شناسایی فرصت‌های محیطی، بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و حفظ جایگاه رقابتی به کارگرفته شده و ۶ استراتژی بین‌المللی‌سازی اصلی در شرکت کاشی مرجان که عبارتند از: صادرات مستقیم، صادرات غیرمستقیم، تولید تحت لیسانس، اینترنت، سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی و اعطای مجوز نمایندگی، به روش مطالعه موردی به تفصیل در شرکت مذکور مورد شناسایی و بررسی قرار گرفته و در نهایت گزارش جامعی از وضعیت قابلیت‌های پویا، وضعیت و اهمیت هر یک از استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی و همچنین چارچوب مفهومی یکپارچه‌ای از تأثیر هر یک از ابعاد قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت هر یک از استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی در مورد مطالعه ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** قابلیت‌های پویا، صنعت کاشی و سرامیک، استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی، کاشی مرجان  
**طبقه‌بندی JEL: Q27، F21، F13، F23.**

<sup>۱</sup> دانشجویار گروه مدیریت سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: m.rezvani@ut.ac.ir)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

امروزه با پیشرفت اقتصاد جهانی، شرکت‌ها به منظور دستیابی به بازارهای جدید و حفظ سودآوری طولانی مدت، انگیزه اجرای استراتژی گسترش جهانی را پیدا کرده‌اند (هونه و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). بین‌المللی‌سازی و ورود به بازارهای جدید رسماً به عنوان یک اقدام کارآفرینانه شناخته شده‌است چرا که بین‌المللی‌سازی استراتژی‌ای است که طی آن شرکت با توسعه بازارهای خود به دنبال فرصت‌هایی برای رشد و خلق ثروت بیشتر می‌باشد (لامپکین و دس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). با توجه به اهمیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی در فضای به شدت رقابتی بازار جهانی، شناسایی و بررسی عوامل استراتژیک داخلی و قابلیت‌هایی که تعیین‌کننده این استراتژی‌ها هستند ضروری می‌باشد (بارینگر و گرینینگ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸) چرا که شرکت‌ها در صورت عدم شناسایی صحیح قابلیت‌های کلیدی خود و پیاده‌سازی استراتژی‌های متناسب، نمی‌توانند پاسخگوی تغییرات محیطی باشند و با شکست روبرو خواهند شد (حورانی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷ به نقل از اوکوموس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). به همین دلیل برای تحلیل فرآیند بین‌المللی‌سازی یک شرکت لازم است در ابتدا منابع و قابلیت‌های آن مورد بررسی قرار گیرند (پرانگه و وردیر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). در پژوهش‌های گذشته محققان برای بررسی قابلیت‌های شرکت از دیدگاه منبع محور استفاده می‌کردند و تدوین استراتژی‌ها عمدتاً بر مبنای قابلیت‌های درجه اول مانند سرمایه، نیروی انسانی، موقعیت جغرافیایی و ... بوده‌است (وردین و ویلیامسون<sup>۷</sup>، ۱۹۹۴) ولی در مطالعات بین‌المللی‌سازی، پژوهش‌های عملیاتی غیر یکپارچه‌ای با دیدگاه منبع محور صورت گرفته است و محققان به دلایل نقایص کاربردی و پژوهشی بر این دیدگاه انتقادهای زیادی وارد کرده‌اند (نات<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵ به نقل از پریم و باتلر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۱). در پاسخ به این انتقادات، محققان با بکارگیری دیدگاه منبع محور در بازارهای پویا به دیدگاه "قابلیت‌های پویا" دست یافتند (هلفات و پیتراف<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳). به عبارت دیگر قابلیت‌های پویا ناشی از مکانیسم‌های یادگیری و منابع ناملموس سازمان است که امروزه می‌توانند در ایجاد مزیت رقابتی پایدار و تداوم فعالیت‌های سازمان در بازار بسیار مؤثر باشند و توجه به این قابلیت‌ها می‌تواند نقش اهرمی در افزایش سوددهی سازمان در بازارهای بین‌الملل که عرصه رقابت سخت‌تر و ناشناخته‌تر است (ناصحی فر و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین ضروری است که برخلاف روند پیشین، برای رسیدن به نتایجی کاربردی‌تر در بررسی بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها از دیدگاه قابلیت‌های پویا استفاده شود. با این حال، ونگ و احمد<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۷) در مطالعات خود به نوظهور بودن و تکامل نیافتگی دیدگاه قابلیت‌های پویا اشاره کرده و بیان می‌کنند که مطالعات عملیاتی انجام شده در این زمینه بیشتر بر گروه‌هایی خاص از صنایع مانند: صنایع ارتباطاتی، بیوتکنولوژی و تکنولوژیکی متمرکز بوده‌اند و باید برای درک بهتر قابلیت‌های پویا آن را در صنایع گسترده‌تری مورد بررسی قرار داده و با جستجوی شواهد عملیاتی به

1. Huynh et al.

2. Lumpkin & Dess

3. Barringer & Greening

4. Hourani

5. Okumus

6. Prange & Verdier

7. Verdin & Williamson

8. Knott

9. Priem & Butler

10. Helfat & Peteraf

11. Wang & Ahmed

نظریه پردازی درباره قابلیت‌های پویا کمک کرد (هلفات و همکاران، ۲۰۰۷). در واقع ضرورت بررسی بین‌المللی‌سازی از دیدگاه قابلیت‌های پویا در این است که این قابلیت‌ها جزئی جدایی‌ناپذیر از بین‌المللی‌سازی بوده و اساس توسعه‌ی بین‌المللی، ادغام تکنولوژیکی بین کشورهای مختلف، ترکیب منابع و هماهنگ‌سازی فعالیت‌ها و ایجاد ارتباطات جهانی را تشکیل می‌دهند (جانتون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). عدم بین‌المللی‌سازی و استفاده از فرصت‌های بازار جهانی پیامدهای جبران‌ناپذیری بدنبال خواهد داشت و شرکت‌ها ناچارند برای سازگاری با فضای در حال تغییر بازار جهانی و ارزش‌آفرینی برای مشتریان به استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی رو آورند و به توسعه، تقویت و نوسازی قابلیت‌های پویای خود بپردازند (اسکارینزلا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶ به نقل از کریستینسن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). با توجه به اهمیت و جایگاه صنعت کاشی و سرامیک در ایران (کشور ایران به نقل از رئیس کل سازمان توسعه تجارت (۱۳۹۳) با تولید ۴۰۰ میلیون مترمربع و صادرات ۱۱۴ میلیون مترمربع که ۳۷ درصد نسبت به سال ۱۳۹۳ رشد داشته است، رتبه چهارم تولید و صادرات کاشی در جهان را به خود اختصاص داده است)، نیاز به بین‌المللی‌سازی این صنعت در جهت دستیابی به فرصت‌های بازار بین‌الملل و کاهش فشارهای داخلی و به تبع آن نیاز به شناسایی و ارتقاء آن دسته از قابلیت‌ها که بیشترین تأثیر را بر موفقیت عملکرد بین‌المللی شرکت‌ها دارند، یا به عبارتی قابلیت‌های پویا، سبب شد تا اقدام به بررسی وضعیت و جایگاه بین‌المللی‌سازی و قابلیت‌های پویای مورد نیاز آن در صنعت کاشی و سرامیک ایران شود؛ تا از این رهگذر بتوان با ظرفیت‌ها و تنگناهای موجود پیش روی بین‌المللی‌سازی در این صنعت آشنا شده و راه‌کارهای عملی جهت اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی در شرکت‌های فعال در این صنعت ارائه شود تا بر این اساس این شرکت‌ها نسبت به بهبود و ارتقاء قابلیت‌های پویای خود اقدام نمایند و از آمادگی لازم برای دستیابی به عملکرد برتر بین‌المللی برخوردار شوند. در این تحقیق، شرکت کاشی مرجان به عنوان مورد مطالعه انتخاب شده که یکی از مطرح‌ترین شرکت‌های با فعالیت بین‌المللی بالا بوده و بدلیل برخورداری از قابلیت‌های پویای برجسته، نماینده خوبی از صنعت کاشی و سرامیک ایران می‌باشد. بنابراین هدف اصلی این پژوهش، شناسایی تأثیر قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی شرکت کاشی مرجان از دیدگاه مدیران ارشد آن شرکت می‌باشد و اهداف فرعی تحقیق نیز عبارتند از: (۱) بررسی وضعیت قابلیت‌های پویا در شرکت کاشی مرجان و (۲) بررسی اهمیت اتخاذ استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی در موفقیت شرکت کاشی مرجان در سه سال آینده.

همچنین در این مطالعه به دنبال یافتن پاسخ به سؤالات ذیل هستیم:

← وضعیت قابلیت‌های پویای شرکت کاشی مرجان چگونه است؟

← اتخاذ هریک استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی چه اهمیتی در موفقیت شرکت کاشی مرجان در سه سال آینده دارد؟

<sup>۱</sup>. Jantunen et al.

<sup>۲</sup>. Scaringella

<sup>۳</sup>. Christensen

← قابلیت‌های پویای شرکت کاشی مرجان چه تأثیری بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی شرکت کاشی مرجان دارند؟

## بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش قابلیت‌های پویا

مفهوم قابلیت‌های پویا، توسط تیس و پیسانو<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) به عنوان رهیافتی برای درک تغییرات استراتژیک مطرح شد تا اهمیت ایجاد، یکپارچه‌سازی و پیکربندی مجدد منابع برای پاسخ به محیط‌های بسیار پویا را نشان دهد. از نظر آنها، قابلیت‌های پویا عبارت است از: "توانایی شرکت در ادغام، ساخت و پیکربندی مجدد صلاحیت‌های داخلی و خارجی برای پرداختن به محیط‌هایی که به سرعت در حال تغییر هستند" (محمود و سارپونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). تیس (۲۰۰۷) قابلیت‌های پویا را در ۳ گروه زیر دسته‌بندی می‌کند:

◆ شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی: این قابلیت شامل فرآیندهای جستجو و پوشی می‌باشد که با فضای کسب و کار مرتبطاند. بدست آوردن این قابلیت‌ها به چگونگی پاسخ شرکت‌ها به فرصت‌ها و تهدیدات شناسایی شده و کسب مزایای رقابتی از این طریق بستگی دارد. این امر تنها شامل سرمایه‌گذاری در تحقیقات برای درک نیازهای مشتری و امکانات تکنولوژیکی نیست بلکه شامل درک تقاضا، تکامل ساختاری صنایع، بازارها و تأمین‌کنندگان و همچنین پاسخ به رقبا نیز می‌باشد.

◆ بهره‌برداری از فرصت‌ها و خنثی‌سازی تهدیدات: این امر به چهار ظرفیت نیازمند است که عبارتند از: طراحی مدل کسب و کار و چگونگی حل مشکلات مشتریان، انتخاب مرزهای سازمانی و مکانیسم‌های کنترل، انتخاب روش‌های تصمیم‌گیری و ایجاد وفاداری و تعهد بین کارکنان سازمان و مدیران / کارآفرینان.

◆ حفظ رقابت‌پذیر بودن از طریق افزایش، ترکیب، حفاظت و در صورت نیاز؛ پیکربندی مجدد منابع سازمانی: ماهیت این قابلیت نقش کلیدی در توزیع مجدد منابع و ساختارهای سازمانی برای دستیابی به توسعه و درک بازار و تغییرات تکنولوژیکی دارد. این پیکربندی مجدد برای حفظ روند تکاملی ضروری بوده و شرکت‌ها را قادر می‌سازد که به هم‌راستاسازی مجدد قابلیت‌های عملیاتی خود با فرصت‌های محیطی بصورت مداوم بپردازند، این مفهوم به یادگیری متمرکز داخلی اشاره دارد که عبارتست از: "خلق قابلیت‌های عملیاتی جدید و بروز رسانی قابلیت‌های عملیاتی موجود".

از آنجا که رهیافت قابلیت‌های پویا بر توسعه قابلیت‌های مدیریتی و ترکیبات غیرقابل تقلید مهارت‌های سازمانی، کارکردی و تکنولوژیکی تأکید داشته و باعث یکپارچه‌سازی تحقیقات در حوزه‌های مختلف می‌شود، به عنوان رهیافتی نوظهور و جامع برای درک مفاهیم مدیریت استراتژیک شناخته شده است. با استفاده از رهیافت قابلیت‌های پویا می‌توان چارچوب نظری جامعی برای یکپارچه‌سازی دانش نظری و عملیاتی موجود و تسهیل نظریه‌پردازی تجویزی ارائه نمود (تیس، ۲۰۰۷).

<sup>1</sup>. Pisano

<sup>2</sup>. Mahmud & Sarpong

### بین‌المللی‌سازی، فرآیندها و الگوها

بین‌المللی‌سازی فرآیندی است که بر اساس آن، شرکت‌ها آگاهی خود از تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم معاملات بین‌المللی را افزایش داده و معامله با کشورهای دیگر را در دستور کار خود قرار می‌دهند (مبینی دهکردی و همکاران، ۱۳۹۵). در واقع؛ فرآیند بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها ناشی از فشار رقابتی بنگاه‌ها و فراهم شدن زمینه‌های توسعه فعالیت‌های بازاریابی بین‌المللی صورت می‌گیرد (یوسفی و قاضی‌زاده، ۱۳۹۷). محققین سعی کرده‌اند الگوهایی را که علت گرویدن سازمان‌ها به سمت بین‌المللی‌سازی می‌شوند و نیز چگونگی و شکل بین‌المللی‌شدن آنها را مطرح کنند. این رهیافت‌ها را می‌توان در سه گروه اصلی دسته‌بندی کرد که عبارتند از: (۱) رویکرد اقتصادی-تئوری‌های سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (باکلی و کاسون<sup>۱</sup>، ۱۹۷۶). (۲) رویکرد رفتاری، تئوری‌های فرآیندی بین‌المللی‌سازی (جوهانسون و ویدرشیم<sup>۲</sup>، ۱۹۷۵). (۳) تئوری بین‌المللی‌سازی شبکه‌ای (جوهانسون و ماتسون<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸). رویکرد اقتصادی بر شرکت‌های چند ملیتی با تأکید بر فعالیت‌های سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی متمرکز بود. مطابق نظر ولج و لوستارینن (۱۹۹۸)، این رهیافت از پویایی لازم برخوردار نبوده و بنابراین تغییر جهتی در مطالعات بین‌المللی‌سازی آغاز شد. این روند مطالعات بر اساس تئوری رفتاری شرکت‌ها بود که پویایی بیشتری داشت زیرا بین‌المللی‌شدن را به عنوان یک فرآیند در نظر می‌گرفت. در این زمان محققانی از جمله آهارونی<sup>۴</sup> (۱۹۶۶) مدل‌های بین‌المللی‌سازی از جمله مدل آپسالا<sup>۵</sup> را ارائه نمودند که تصمیم سرمایه‌گذاری را به عنوان یک فرآیند اجتماعی پیچیده که بوسیله ارتباطات اجتماعی هم در داخل و هم در خارج شرکت تحت تأثیر قرار می‌گیرد، تحلیل می‌کند. این مدل یک توصیف قوی از رفتار شخصی و سازمانی در طول زمان ارائه می‌کند و اثر مهم درک و عدم اطمینان را در مسیر فرآیند نشان می‌دهد. گرچه آهارونی (۱۹۶۶) فرآیند را به عنوان ترتیبی از گام‌ها در نظر می‌گیرد اما اشاره می‌کند که در دنیای واقعی این مراحل نامنظم است. جوهانسون و ماتسون (۱۹۸۸) دیدگاه برون‌نگرتری را اتخاذ کرده و رویکرد شبکه را در دهه ۱۹۸۰ معرفی می‌کنند که مکتبی بر مدل فرآیندی آپسالا است، بین‌المللی‌سازی شرکت مستلزم ایجاد و توسعه یک موقعیت شبکه در بازارهای خارجی است. در حالیکه نقش مدیر یا تصمیم‌گیرنده در تئوری‌های اقتصادی و مدل‌های بین‌المللی‌سازی مورد غفلت قرار گرفته است، دیدگاه کارآفرینی یک روند جدید در مطالعات بین‌المللی‌سازی ارائه می‌کند که هدفش توسعه یک چهارچوب نظری جدید است که توسط اوپات و مک دوگال<sup>۶</sup> (۱۹۹۷) ارائه یافته و توصیف می‌کند که چگونه کسب و کارهای جدید بین‌المللی درون تئوری شرکت چند ملیتی قرار می‌گیرند (یداللهی و سخدری، ۱۳۸۵).

### استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی

مبحث استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی در اوایل دهه ۱۹۸۰ با قرار دادن شرکت بین‌المللی در یک چارچوب دو بعدی شامل "پاسخگو بودن محلی" و "یکپارچه‌سازی جهانی" مطرح شد و تکامل پیدا کرد (پرها لاد و دوز<sup>۷</sup>،

<sup>1</sup>. Buckley & Casson

<sup>2</sup>. Johanson & Wiedersheim

<sup>3</sup>. Mattsson

<sup>4</sup>. Aharoni

<sup>5</sup>. Upsala

<sup>6</sup>. Oviat & McDougal

<sup>7</sup>. Prahalad & Doz

۱۹۸۷). بر اساس مطالعات کاتارا و گوهری<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) هر شرکتی برای ورود به بازار بین‌المللی با چهار نوع استراتژی روبروست: صادرات، قراردادهای توافقی، اتحادهای استراتژیک و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی. هر یک از این نوع استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی از نظر میزان ریسک، نرخ بازگشت و کنترل با یکدیگر متفاوتند (کاتارا و گوهری، ۲۰۱۰).

### جدول ۱. استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی

| استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی  |  |                               |                                    |
|-------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|
| صادرات مستقیم                 | صدور کالا بدون واسطه. افزایش سرمایه‌گذاری و مخاطرات احتمالی و همچنین سودآوری بالقوه بدلیل عدم پرداخت حق‌الزحمه به واسطه‌ها (روت <sup>۲</sup> ، ۱۹۹۴)   | صادرات                        | افزایش<br>میزان<br>کنترل و<br>ریسک |
| صادرات غیرمستقیم              | فروش از طریق واسطه‌های داخلی فعال در بازارهای هدف همچون خرده فروش‌های بزرگ، انبارهای تأمین‌کنندگان، شرکت‌های تجاری و ... (همان، ۱۹۹۴)  |                               |                                    |
| اینترنت                       | یکی از مهمترین استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی در دنیای امروز برای فروش به بازار خانگی و گرفتن سفارشات از مشتریان خارجی (کاتارا و همکاران، ۲۰۱۱)  |                               |                                    |
| فروش خارجی                    | فروش از طریق تأسیس دفتری در کشور خارجی با بکارگیری مدیران و نیروی کاری داخلی یا خارجی (همان، ۲۰۱۱)   |                               |                                    |
| تولید تحت لیسانس              | قرارداد غیر سرمایه‌ای و طولانی مدت بین دو شرکت در دو کشور مختلف غالباً شامل حق استفاده از یک کالا یا تکنولوژی، نام و نشان تجاری، حق نشر و تکثیر، دانش فنی محصولات و یا فرآیندها (اسماعیل پور، ۱۳۷۹)  | قراردادهای توافقی             |                                    |
| اعطای مجوز نمایندگی           | دریافت حق امتیاز (درصدی از سود یا درآمد شرکت گیرنده امتیاز) در ازای اعطای نمایندگی برای دارایی‌های ناملموس خود مانند: دانش فنی، نام و نشان تجاری و یا فرآیند تولید یک محصول. مشابه تولید تحت لیسانس ولی در مدت زمان طولانی‌تر در جهت متمرکزسازی مهارت‌ها و پراکنده‌سازی عملیاتی (حقیقی، ۱۳۸۶)  |                               |                                    |
| سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی | هنگامی تشکیل می‌شود که یک یا چند شرکت خارجی با یک یا چند شرکت داخلی در بازار هدف همکاری کنند. سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی یکی از حالت‌های برجسته جهت ورود به بازارهای در حال ظهور برای شرکت‌های خارجی در پی بهره‌برداری از پتانسیل است (پارامسوار و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۹). سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی، مزایایی از قبیل: تسهیم ریسک سرمایه‌گذاری و مسئولیت‌ها، دسترسی به امکانات، فناوری‌ها و بازارهای جدید را برای طرفین شراکت فراهم می‌آورد (صادق و همکاران، ۱۳۹۹). | اتحادهای استراتژیک بین‌المللی |                                    |
| کنسرسیوم                      | همانند سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی با دو ویژگی منحصریفرده؛ (۱) غالباً شامل تعداد زیادی از مشارکت‌کنندگان، (۲) فعالیت در کشوری که هیچ یک از مشارکت‌کنندگان در آن فعالیت نمی‌کنند (کاتارا و همکاران، ۲۰۱۱).  |                               |                                    |
| سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی     | سرمایه‌گذاری‌ای که متضمن مناسبات بلندمدت بوده و منعکس‌کننده کنترل و نفع مستمر شخصیت حقیقی و یا حقوقی مقیم یک کشور در شرکتی واقع در خارج از موطن سرمایه‌گذار باشد (برقی‌اسگویی و شکری، ۱۳۹۷).   |                               |                                    |

<sup>1</sup>. Cateora & Ghauri

<sup>2</sup>. Root

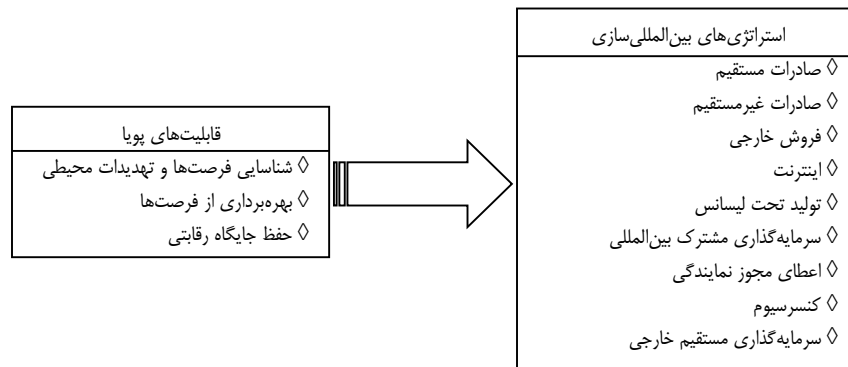
<sup>3</sup>. Parameswar et al.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، کیفی از نوع مطالعه موردی می‌باشد. جامعه آماری شامل ۵ نفر از مدیران ارشد و تصمیم‌گیرندگان اصلی شرکت کاشی مرجان است که بصورت سرشماری و بررسی جامع صورت گرفته است همچنین از طریق روش‌های کیفی به شناسایی قابلیت‌های پویا و استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی مورد مطالعه پرداخته شده است. بکارگیری روش کیفی در این مقاله به این دلیل است که قابلیت‌های پویا در فرآیندها و رویه‌های سازمانی نهفته بوده (آیزنهارت و مارتین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰) و شناسایی آنها از طریق روش‌های کمی ممکن است محقق و سیاست‌گذار را به خطا بیندازد. جهت گردآوری اطلاعات، از مطالعات کتابخانه‌ای، پرسشنامه و مصاحبه نیمه ساختاریافته بر اساس پروتکل SWIH و بصورت زیگزاگی استفاده شده است. پرسشنامه مذکور شامل سه بخش: قابلیت‌های پویا با تعداد ۳۳ سؤال و استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی با تعداد ۹ سؤال و همچنین تأثیر قابلیت‌های پویا بر استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی با تعداد ۲۷ سؤال با طیف لیکرت ۱ تا ۵ بوده و پاسخ سؤالات با منطق رادار، مورد تحلیل توصیفی قرار گرفت. در مرحله بعد با بکارگیری تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته با اعضای جامعه آماری، مصاحبه به عمل آمده و سپس تحلیل‌های توصیفی بدست آمده توسط نتایج برگرفته از مصاحبه تکمیل و غنی شده است. لازم به ذکر است که جهت تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به پرسشنامه‌ها از نرم افزار SPSS.16 و از آمار توصیفی استفاده شده است. جهت سنجش روایی محتوای پرسشنامه بدین گونه عمل شد که ابتدا از طریق مطالعه متون، مقالات و کتب مدیریتی، ابزارهای مطالعه طراحی شد و سپس در اختیار متخصصین قرار گرفت و مورد اصلاح و تأیید آنها واقع شد. یکی از این متخصصین، با ۱۰ سال سابقه مشاوره، تدریس و توسعه کسب و کار و هدایت بیش از ۱۰۰ پروژه برجسته مدیریتی، دارای دکترای تخصصی در زمینه بازاریابی بین‌الملل بوده و عضو هیئت علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران می‌باشد و همچنین به عنوان مشاور در شرکت مورد مطالعه (شرکت کاشی مرجان) فعالیت می‌نماید که به درک جامع‌تر از این شرکت انجامیده است. به علاوه به منظور تحقق روایی سؤالات مصاحبه، در پایان هر مصاحبه یا هر سؤال از مصاحبه، خلاصه‌ای از گفته‌های فرد مورد مصاحبه و برداشت محقق از گفته‌های وی به فرد گفته شد و از وی خواسته شد مطالب گفته شده را تأیید کرده و یا اگر برداشت اشتباهی از گفته‌های وی شده آن را اصلاح نماید تا دقیقاً منظوری که فرد در صد انتقال آن بوده، به درستی ثبت و تفسیر شود. همچنین همخوانی یافته‌های حاصل از پرسشنامه با نتایج مصاحبات صورت گرفته، پایین بودن انحراف معیار در پاسخ‌های داده شده به سؤالات پرسشنامه و نیز عدم وجود تناقض در بین پاسخ‌های داده شده به سؤالات مصاحبه، مؤید وجود پایایی عواملی می‌باشد که در این پژوهش مورد شناسایی و بررسی قرار گرفته‌اند. همانگونه که در بخش مبانی نظری و پیشینه پژوهش ذکر شد، محققان بسیاری بر تأثیرپذیری بین‌المللی‌سازی از قابلیت‌های پویا تأکید کرده‌اند ولی چارچوب مفهومی جامعی که نمایانگر تأثیر قابلیت‌های پویا بر اتخاذ استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی باشد

<sup>1</sup>. Eisenhardt & Martin

وجود ندارد. بنابراین جهت طراحی مدل مفهومی تحقیق، جامع‌ترین و مناسب‌ترین چارچوب‌های نظری برای هر یک از متغیرها بصورت مجزا (چارچوب نظری تیس (۲۰۰۷) برای قابلیت‌های پویا و چارچوب نظری کاتارا و همکاران (۲۰۱۰) برای استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی) انتخاب شده و به شکل نمودار ۱ طراحی شده است.



نمودار ۱. مدل تحقیق (تیس، ۲۰۰۷؛ کاتارا و همکاران، ۲۰۱۱)

فرضیه‌های اصلی و فرعی این مقاله از مدل مذکور، استخراج شده‌اند که عبارتند از: تأثیر هر یک از ابعاد قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت هر یک از استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی؛ که در ادامه به شرح و آزمون این فرضیه‌ها و تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق و ارائه نتایج آن پرداخته شده است.

## تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

### آمار توصیفی

در جداول ۲، ۳ و ۴، شاخص‌های آماری استخراج شده از پرسشنامه‌ها قابل مشاهده است.

| جدول ۲. میانگین، انحراف معیار و ضرایب پراکندگی سؤالات و ابعاد |         |              |               |
|---|---------|--------------|---------------|
| ابعاد   | میانگین | انحراف معیار | ضریب پراکندگی |
| شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی                               | ۳/۲۲    | ۰/۲۹۲        | ۰/۵۴۰         |
| بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی                                 | ۳/۵۶    | ۰/۲۰۰        | ۰/۴۴۷         |
| حفظ جایگاه رقابتی   | ۳/۸۳    | ۰/۱۲۲        | ۰/۳۴۸         |
| قابلیت‌های پویا   | ۳/۵۴    | ۰/۱۳۲        | ۰/۳۶۲         |
| استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی                                  | ۲/۴۲    | ۰/۵۴۶        | ۰/۷۳۸         |



جدول ۳. اهمیت هر یک استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی در کسب موفقیت شرکت کاشی مرجان در ۳ سال آینده

| استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی  |      | میانگین | انحراف معیار | ضریب پراکندگی |
|-------------------------------|------|---------|--------------|---------------|
| صادرات مستقیم                 | ۴/۰۰ | ۲/۴۲    | ۱/۵۰۰        | ۱/۲۲۵         |
| صادرات غیرمستقیم              | ۳/۴۰ |         | ۳/۳۰۰        | ۱/۸۱۷         |
| فروش از طریق دفتر خارجی       | ۱/۸۰ |         | ۱/۷۰۰        | ۱/۳۰۴         |
| اینترنت                       | ۲/۵۰ |         | ۱/۸۰۰        | ۱/۳۴۲         |
| تولید تحت لیسانس              | ۳/۰۰ |         | ۱/۵۰۰        | ۱/۲۲۵         |
| سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی | ۲/۵۰ |         | ۱/۸۰۰        | ۱/۳۴۲         |
| اعطای مجوز نمایندگی           | ۲/۴۰ |         | ۱/۷۰۰        | ۱/۳۰۴         |
| کنسرسیوم                      | ۱/۴۰ |         | ۰/۳۰۰        | ۰/۵۴۸         |
| سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی     | ۱/۲۰ |         | ۰/۲۰۰        | ۰/۴۴۷         |

جدول ۴. تأثیر قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی

| تأثیر قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی  | میانگین | انحراف معیار | ضریب پراکندگی |
|---|---------|--------------|---------------|
| شناسایی فرصت‌ها بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی        | ۳/۳۷    | ۰/۸۴۹        | ۰/۹۲۱         |
| بهره‌برداری از فرصت‌ها بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی | ۳/۵۷    | ۰/۴۹۶        | ۰/۷۰۴         |
| حفظ جایگاه رقابتی بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی      | ۳/۲۵    | ۰/۵۶۴        | ۰/۷۵۱         |
| قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی صادرات مستقیم              | ۳/۸۰    | ۱/۰۳۳        | ۱/۰۱۶         |
| قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی صادرات غیرمستقیم           | ۳/۹۳    | ۰/۳۰۰        | ۰/۵۴۷         |
| قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی فروش خارجی                 | ۲/۷۳    | ۱/۷۴۴        | ۱/۳۳۰         |
| قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی اینترنت                    | ۴/۱۳    | ۰/۳۱۱        | ۰/۵۵۷         |
| قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی تولید تحت لیسانس           | ۳/۷۳    | ۱/۱۳۳        | ۱/۰۶۴         |
| قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی سرمایه‌گذاری مشترک         | ۳/۲۰    | ۰/۷۰۰        | ۰/۸۳۶         |
| قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی اعطای نمایندگی             | ۳/۲۰    | ۱/۲۰۰        | ۱/۰۹۵         |
| قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی کنسرسیوم                   | ۲/۳۳    | ۱/۳۸۹        | ۱/۱۷۸         |
| قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی  | ۳/۴۰    | ۱/۹۶۷        | ۱/۴۰۲         |

### آمار استنباطی

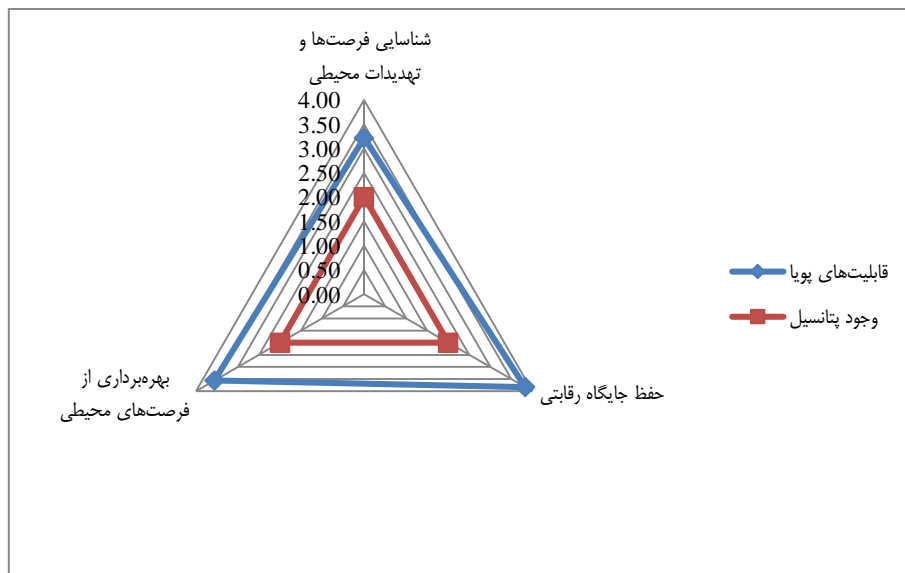
بر اساس داده‌های توصیف شده، به تجزیه و تحلیل آنها در قالب سه سؤال تحقیق پرداخته شده است.

← سؤال اول تحقیق: وضعیت قابلیت‌های پویا در شرکت کاشی مرجان چگونه است؟

برای پاسخ به این سؤال، داده‌های ارائه شده در جدول ۲ با استفاده از منطق رادار تحلیل شده و هر یک از شاخص‌های قابلیت‌های پویای مورد مطالعه در قالب نقاط ضعف، توانایی بالقوه و نقاط قوت دسته بندی شده‌اند؛ سپس نتایج بدست آمده توسط پاسخ‌های حاصل از مصاحبه تکمیل و غنی‌سازی گشته‌اند.

منطق رادار یا به عبارتی منطق امتیازدهی نتایج، در سال ۱۹۹۹ توسط مدل تعالی سازمانی اروپایی<sup>۱</sup> معرفی شده است. با استفاده از منطق ارزیابی و امتیازدهی رادار<sup>۲</sup> می‌توان نقاط قوت، زمینه‌های قابل بهبود و نیز امتیاز سازمان ارزیابی شونده را تعیین نموده و از این طریق به ترسیم مسیر تعالی آن سازمان کمک شایانی کرد. با بکارگیری این منطق و در نظر گرفتن عملکرد شرکت کاشی مرجان، دسته‌بندی برای ارزیابی امتیازات تدوین شده، ابعاد متغیرهای تحقیق در قالب نقاط ضعف، وجود پتانسیل و نقاط قوت دسته‌بندی شده و راهکارهایی برای هر یک از آنها ارائه شده است. دسته‌بندی امتیازات بدین صورت بوده است:

- امتیاز کمتر از ۲/۵: شاخص مورد نظر ضعیف ارزیابی شده و شرکت کاشی مرجان پتانسیلی در آن زمینه ندارد.
- امتیاز ۲/۵ الی ۳/۵: شرکت کاشی مرجان در زمینه شاخص مورد نظر دارای پتانسیل بوده و باید به ارتقاء و تقویت شاخص مربوطه بپردازد.
- امتیاز بیشتر از ۳/۵: وضعیت شرکت کاشی مرجان از نظر شاخص مربوطه خوب بوده و برای شرکت نقطه قوت به‌شمار رفته و باید در حفظ وضعیت این شاخص کوشید.

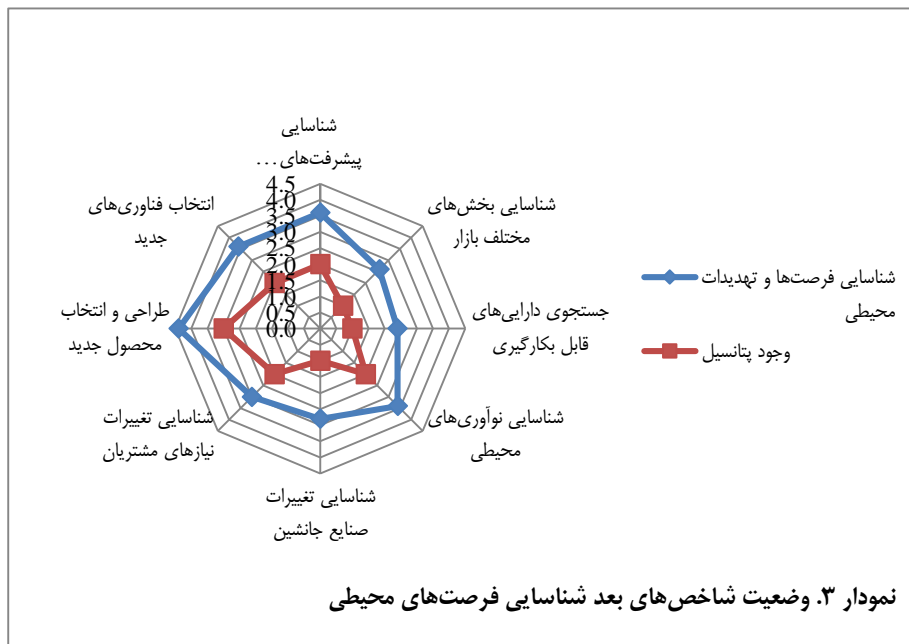


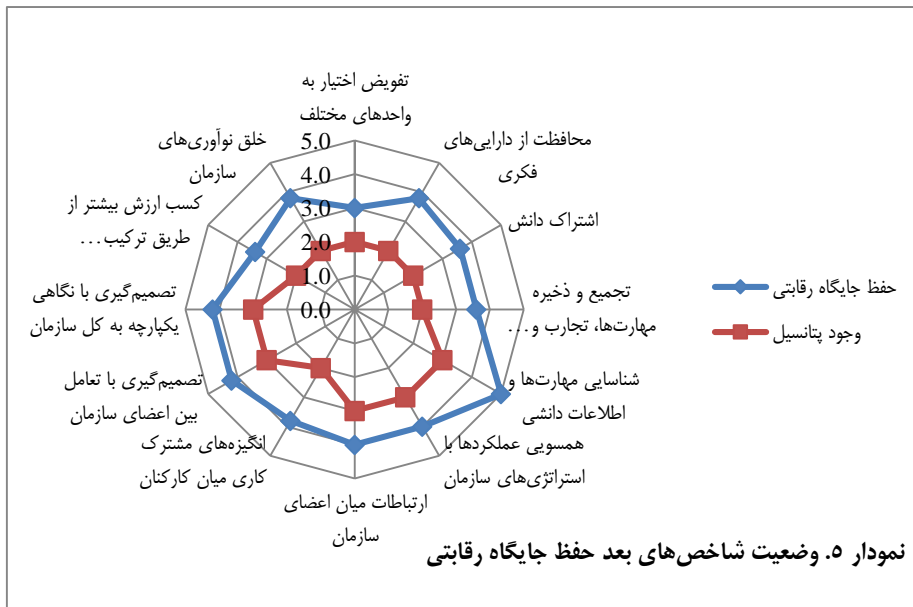
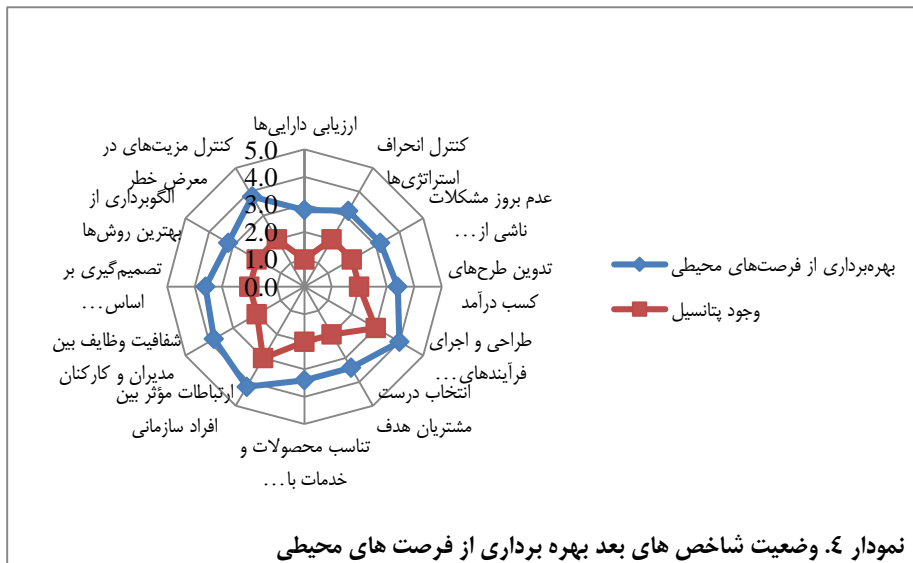
نمودار ۲. وضعیت ابعاد قابلیت‌های پویا در شرکت کاشی مرجان

<sup>۱</sup>. EFQM

<sup>۲</sup>. RADAR Analysis

همان‌طور که در نمودار ۲، مشاهده می‌شود، شرکت کاشی مرجان در زمینه شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی دارای توانایی بالقوه بوده و باید آن را ارتقاء دهد. سایر ابعاد که عبارتند از: بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و حفظ جایگاه رقابتی، وضعیت خوبی داشته و شرکت کاشی مرجان باید به حفظ قابلیت‌های مذکور بپردازد. ابعاد قابلیت‌های پویا بر اساس ترتیب امتیاز و شناسایی عبارتند از: حفظ جایگاه رقابتی (۳/۸۳)، بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی (۳/۵۶)، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی (۳/۲۲). در مجموع متغیر قابلیت‌های پویا در شرکت کاشی مرجان با میانگین ۳/۵۴ وضعیت خوبی را به خود اختصاص داده و نشان می‌دهد که شرکت مورد مطالعه برای بررسی قابلیت‌های پویا، مناسب و مطلوب می‌باشد. انحراف معیار کلی در بین پاسخ‌های تصمیم‌گیرندگان اصلی شرکت در این بخش، نشان‌دهنده اجماع نظر و یکسان بودن تقریبی نظرات پاسخ‌دهندگان بوده و به اعتبار نتایج حاصل می‌افزاید.





**جدول ۵. وضعیت قابلیت‌های پویا در شرکت کاشی مرجان در بعد شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی**

| نقاط قوت     | <p>(۱) بخش تحقیق و توسعه شرکت کاشی مرجان توانایی بسیار خوبی در طراحی و انتخاب محصول جدید دارد (میانگین ۴/۴).</p> <p>(۲) بخش تحقیق و توسعه در شرکت کاشی مرجان می‌تواند به خوبی فناوری‌های جدید لازم برای شرکت را شناسایی و انتخاب کند (میانگین ۳/۶).</p> <p>(۳) در شرکت کاشی مرجان به خوبی اقداماتی جهت شناسایی پیشرفت‌های صورت گرفته در زمینه علم و فناوری مرتبط با صنعت کاشی و سرامیک/ صنایع وابسته بصورت مستمر صورت می‌پذیرد (میانگین ۳/۶).</p> <p>(۴) در شرکت کاشی مرجان شفافیت خوبی درباره اختیارات و مسئولیت‌های مدیران برای کارکنان وجود دارد (میانگین ۳/۸).</p> <p>(۵) شرکت کاشی مرجان به خوبی به کنترل مستمر مزیت‌های در معرض خطر خود از جمله دسترسی به مواد اولیه و نیروی کار شایسته و ارزان، شهرت و اعتبار در بازارهای داخلی و خارجی می‌پردازد (میانگین ۳/۸).</p> <p>(۶) شرکت کاشی مرجان در تصمیم‌گیری‌های خود به خوبی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و همچنین قوت‌ها و ضعف‌های خود را ارزیابی می‌نماید (میانگین ۳/۶).</p>   |
|--------------|---|
| وجود پتانسیل | <p>(۱) شرکت کاشی مرجان دارای توانایی بالقوه در ایجاد تناسب بین محصولات و خدمات شرکت با نیازهای مشتریان بوده و باید آن را ارتقاء دهد (میانگین ۳/۴).</p> <p>(۲) شرکت کاشی مرجان توانایی بالقوه‌ای در تدوین طرح‌های کسب درآمد بصورت مستمر (هر شش ماه یکبار) دارا بوده و باید آن را ارتقاء دهد (میانگین ۳/۴).</p> <p>(۳) شرکت کاشی مرجان توانایی بالقوه‌ای جهت انتخاب مشتریان هدف خود داشته و باید آن را ارتقاء دهد (میانگین ۳/۴). مشتریان هدف شرکت کاشی مرجان عبارتند از: فروشگاه‌های کاشی و سرامیک و نماینده‌های شرکت، نماینده‌های غیرمستقیم که محصولات کاشی مرجان را از شرکت‌های دیگر خریداری می‌کنند و مصرف‌کنندگان نهایی. شرکت کاشی مرجان در حال حاضر سعی در همکاری با شرکت‌های بازرگانی داشته که می‌تواند گزینه مناسبی برای شرکت باشد. به علاوه پروژه‌ها و انبوه‌سازان و همچنین تمامی افرادی که به نحوی به آنها وابستگی دارند نیز می‌توانند مشتریان هدف مناسبی برای شرکت باشند از قبیل: معماران، طراحان، مهندسين و غیره.</p> <p>(۴) شرکت کاشی مرجان توانایی بالقوه‌ای در جهت الگوبرداری مستمر از بهترین روش‌های سازمان‌های مشابه خود در اقتصادهای مشابه داشته و باید آن را ارتقاء دهد (میانگین ۲/۲). شرکت کاشی مرجان بصورت مستمر به تعقیب و رهگیری برخی از شرکت‌های صنایع مرتبط می‌پردازد که از لحاظ کیفیت، طرح، ابعاد، استانداردهای فنی و غیره به شرکت کاشی مرجان شباهت بیشتری دارند، شرکت‌های داخلی مانند شرکت کاشی تبریز و سینا، و همچنین برخی شرکت‌های اسپانیایی و ایتالیایی. بدین ترتیب شرکت کاشی مرجان به بهبود و بروزرسانی خود پرداخته و سعی می‌نماید از سایر شرکت‌های پیشرو و مرتبط و رقبای خود پیشی گیرد.</p> <p>(۵) شرکت کاشی مرجان مشکلات زیادی در اثر تصمیم‌گیری‌های نادرست بروز پیدا نمی‌کند (میانگین ۳/۲).</p> <p>(۶) شرکت کاشی مرجان قابلیت کنترل انحراف از استراتژی‌ها را تا حد قابل قبولی دارا می‌باشد و باید سعی در ارتقاء این قابلیت خود داشته باشد (میانگین ۳/۲).</p> |
| نقاط ضعف     | <p>(۱) شرکت کاشی مرجان نمی‌تواند بخوبی دارایی‌های مشهود و نامشهود خود از قبیل: منابع انسانی، برند، نمایندگان و ... را مورد ارزیابی قرار دهد (میانگین ۲/۸).</p>  |

**جدول ۶. وضعیت قابلیت‌های پویای شرکت کاشی مرجان در بعد بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی**

|   |                     |
|---|---------------------|
| <p>(۱) در شرکت کاشی مرجان ارزش‌های شخصی کارکنان و یا فرهنگ‌های متفاوت به خوبی مورد احترام قرار می‌گیرند (میانگین ۴/۴).</p> <p>(۲) در شرکت کاشی مرجان ساز و کارهای ارتباطی وجود دارند که می‌توانند به خوبی امکان برقراری ارتباطات مؤثر بین افراد سازمانی را فراهم نمایند (میانگین ۴/۲).</p> <p>(۳) شرکت کاشی مرجان فرآیندهای خود را به خوبی در جهت کسب ارزش بیشتر طراحی و اجرا می‌نماید (میانگین ۴).</p> <p>(۴) در شرکت کاشی مرجان شفافیت خوبی درباره اختیارات و مسئولیت‌های مدیران برای کارکنان وجود دارد (میانگین ۳/۸).</p> <p>(۵) شرکت کاشی مرجان به خوبی به کنترل مستمر مزیت‌های در معرض خطر خود از جمله: دسترسی به مواد اولیه و نیروی کار شایسته و ارزان، شهرت و اعتبار در بازارهای داخلی و خارجی می‌پردازد (میانگین ۳/۸).</p> <p>(۶) شرکت کاشی مرجان در تصمیم‌گیری‌های خود به خوبی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و همچنین قوت‌ها و ضعف‌های خود را ارزیابی می‌نماید (میانگین ۳/۶).</p>  | <p>نقاط قوت</p>     |
| <p>(۱) شرکت کاشی مرجان دارای توانایی بالقوه در ایجاد تناسب بین محصولات و خدمات شرکت با نیازهای مشتریان بوده و باید آن را ارتقاء دهد (میانگین ۳/۴).</p> <p>(۲) شرکت کاشی مرجان توانایی بالقوه‌ای در تدوین طرح‌های کسب درآمد بصورت مستمر (هر شش ماه یکبار) دارا بوده و باید آن را ارتقاء دهد (میانگین ۳/۴).</p> <p>(۳) شرکت کاشی مرجان توانایی بالقوه‌ای جهت انتخاب مشتریان هدف خود داشته و باید آن را ارتقاء دهد (میانگین ۳/۴). مشتریان هدف شرکت کاشی مرجان عبارتند از: فروشگاه‌های کاشی و سرامیک و نماینده‌های شرکت، نماینده‌های غیرمستقیم که محصولات کاشی مرجان را از شرکت‌های دیگر خریداری می‌کنند و مصرف‌کنندگان نهایی. شرکت کاشی مرجان در حال حاضر سعی در همکاری با شرکت‌های بازرگانی داشته که می‌تواند گزینه مناسبی برای شرکت باشد. به علاوه پروژه‌ها و انبوه‌سازان و همچنین تمامی افرادی که به نحوی به آنها وابستگی دارند نیز می‌توانند مشتریان هدف مناسبی برای شرکت باشند از قبیل: معماران، طراحان، مهندسين و غیره.</p> <p>(۴) شرکت کاشی مرجان توانایی بالقوه‌ای در جهت الگوبرداری مستمر از بهترین روش‌های سازمان‌های مشابه خود در اقتصادهای مشابه داشته و باید آن را ارتقاء دهد (میانگین ۳/۲). شرکت کاشی مرجان بصورت مستمر به تعقیب و رهگیری برخی از شرکت‌های صنایع مرتبط می‌پردازد که از لحاظ کیفیت، طرح، ابعاد، استانداردهای فنی و غیره به شرکت کاشی مرجان شباهت بیشتری دارند، شرکت‌های داخلی مانند شرکت کاشی تبریز و سینا، و همچنین برخی شرکت‌های اسپانیایی و ایتالیایی. بدین ترتیب شرکت کاشی مرجان به بهبود و بروزرسانی خود پرداخته و سعی می‌نماید از سایر شرکت‌های پیشرو و مرتبط و رقبای خود پیشی گیرد.</p> <p>(۵) شرکت کاشی مرجان مشکلات زیادی در اثر تصمیم‌گیری‌های نادرست بروز پیدا نمی‌کند (میانگین ۳/۲).</p> <p>(۶) شرکت کاشی مرجان قابلیت کنترل انحراف از استراتژی‌ها را تا حد قابل قبولی دارا می‌باشد و باید سعی در ارتقاء این قابلیت خود داشته باشد (میانگین ۳/۲).</p> | <p>وجود پتانسیل</p> |
| <p>(۱) شرکت کاشی مرجان نمی‌تواند بخوبی دارایی‌های مشهود و نامشهود خود از قبیل: منابع انسانی، برند، نمایندگان و ... را مورد ارزیابی قرار دهد (میانگین ۲/۸).</p>  | <p>نقاط ضعف</p>     |

**جدول ۷. وضعیت قابلیت‌های یویا در شرکت کاشی مرجان در بعد حفظ جایگاه رقابتی**

|   |                     |
|---|---------------------|
| <p>(۱) شرکت کاشی مرجان می‌تواند نوآوری‌های صورت گرفته در محیط و صنعت را به خوبی برای خلق نوآوری‌های سازمانی بکارگیرد (میانگین ۳/۸). در شرکت کاشی مرجان واحد توسعه محصول جدید<sup>۱</sup> تقریباً بصورت روزمره در حال تحقیق و بررسی درباره تولیدات روز بوده و همچنین با کارشناسان خارجی و تولیدکنندگان خارجی و لعاب‌سازان خارجی بصورت مستمر در تماس می‌باشد. با بهره‌گیری از تجارب و اطلاعات بدست آمده از واحد توسعه محصول جدید و با بهره‌گیری از متخصصین موجود در شرکت سعی شده محصولات بروزسانی گشته و شرکت همواره آمادگی و بروز بودن خود را حفظ نماید. با این وجود شرکت کاشی مرجان در برخی موارد نتوانسته در این امر موفق باشد، چرا که همیشه امکانات لازم برای تولید محصولی جدید و موفق در بازار وجود ندارد. بطور مثال شرکت کاشی مرجان در حال حاضر بر روی کاشی و سرامیک کف تمرکز کرده و هنر و تکنولوژی خود را در زمینه کاری خاص خود پیاده‌سازی می‌کند و قطعاً نمی‌تواند به سادگی و به سرعت زمینه کاری خود را تغییر داده و به تولید کاشی دیوار با کیفیت و بروز بپردازد.</p> <p>(۲) شرکت کاشی مرجان برای اتخاذ تصمیمات خود به خوبی کل سازمان را بصورت یکپارچه مورد توجه و نظارت قرار می‌دهد (میانگین ۴/۲).</p> <p>(۳) در شرکت کاشی مرجان اعضای سازمان در هنگام تصمیم‌گیری با یکدیگر تعامل خوب و اثربخشی دارند (میانگین ۴/۳).</p> <p>(۴) در شرکت کاشی مرجان اقدامات هدفمندی بخوبی جهت ایجاد انگیزه‌های مشترک کاری میان کارکنان صورت می‌گیرد (میانگین ۳/۸). به گفته مدیران شرکت کاشی مرجان، در این شرکت برای ایجاد انگیزه‌های مشترک کاری در بین کارکنان مکانیزم‌های کمی و کیفیتی مختلفی وجود دارد که بصورت ماهیانه و همچنین سالیانه پیاده می‌شود، از جمله: امتیازبندی استانداردهای کمی و کیفی و پاداش‌دهی به کارکنانی که فراتر از این استانداردها فعالیت کنند، ایجاد صمیمیت بین اعضاء از طریق جشن‌های خانوادگی با حضور خانواده‌های کارکنان و مدیران، تشکیل تیم‌های کنترل کیفیت<sup>۲</sup> و تیم‌های بهره‌وری برای افزایش اثربخشی و ارائه پاداش به تشکیل دهندگان این تیم‌ها.</p> <p>(۵) در شرکت مرجان برقراری ارتباط میان اعضای سازمان با حداقل نیاز به واسطه‌ها و به سهولت صورت می‌گیرد (میانگین ۴).</p> <p>(۶) در شرکت کاشی مرجان همسویی عملکردها با استراتژی‌های سازمان به خوبی مورد کنترل قرار می‌گیرد (میانگین ۴).</p> <p>(۷) شرکت کاشی مرجان توانایی بسیار خوبی در شناسایی مهارت‌ها و اطلاعات دانشی جدید بصورت پیوسته دارا می‌باشد (میانگین ۴/۶).</p> <p>(۸) در شرکت کاشی مرجان تجمیع و ذخیره مهارت‌ها، تجارب و اطلاعات دانشی به خوبی انجام می‌شود (میانگین ۳/۶).</p> <p>(۹) دانش تحصیل شده در شرکت کاشی مرجان به خوبی به اشتراک گذاشته می‌شود (میانگین ۳/۶).</p> <p>(۱۰) در شرکت کاشی مرجان از اطلاعات، فنون و سایر دارایی‌های فکری محافظت خوبی می‌شود (میانگین ۳/۸). در شرکت کاشی مرجان سیستم فرآیندی استاندارد وجود داشته و همه اطلاعات موجود بر طبق استانداردهای ISO در داخل سازمان ثبت می‌شود. هیچ اطلاعاتی وجود ندارد که بصورت نرم‌افزاری ثبت نشود و از همه اطلاعات بک آپ<sup>۳</sup> گرفته می‌شود. بر همین اساس سیستم اطلاعاتی شرکت کاشی مرجان قائم به فرد نبوده و اگر یکی از متخصصین شرکت را ترک نماید، سوابق علمی او ثبت شده و عملیات او بصورت مدارک و اسناد موجود خواهد بود.</p> | <p>نقاط<br/>قوت</p> |
|---|---------------------|

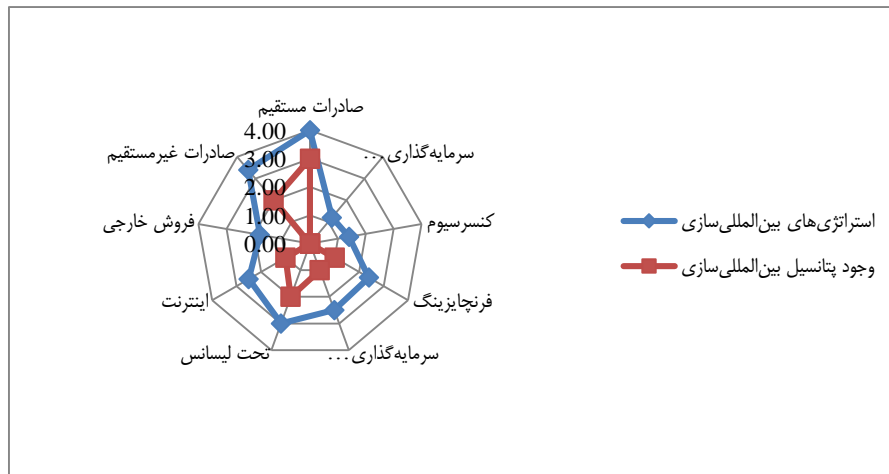
<sup>1</sup>. New product development  
<sup>2</sup>. Quality Control

<sup>3</sup>. Back up

|  |                         |
|--|-------------------------|
| <p>(۱) شرکت کاشی مرجان توانایی بالقوه‌ای در تفویض اختیار به واحدهای مختلف خود داشته و باید آن را ارتقاء دهد (میانگین ۳). ساختار سازمانی شرکت کاشی مرجان نه خیلی متمرکز و نه خیلی غیر متمرکز است. تفویض اختیار به واحدهای مختلف شرکت کاشی مرجان طبق الگوهای خاصی صورت می‌پذیرد به طوری که هر بخش از سازمان، آموزش و نظارت لازم را دریافت کرده و سپس در مقاطع خاصی به تصمیم‌گیری در حوزه عملیاتی خود می‌پردازد و تبعاً باید مسئولیت تصمیمات خود را نیز بر عهده گیرد. از طرفی نیز، شرکت بر روی تمامی بخش‌های سازمان و همچنین مشتریان خود نظارت و کنترل دارد.</p> <p>(۲) شرکت مرجان توانایی بالقوه‌ای در کسب ارزش بیشتر از طریق ترکیب دارایی‌های مشهود و نامشهود سازمانی خود دارا بوده و باید این توانایی را ارتقاء دهد (میانگین ۳/۴).</p> | <p>وجود<br/>پتانسیل</p> |
|--|-------------------------|

← **سؤال دوم تحقیق:** اتخاذ هریک استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی چه اهمیتی در موفقیت شرکت کاشی مرجان در سه سال آینده دارد؟

برای پاسخ به این سؤال، ابتدا داده‌های ارائه شده در جدول ۸ بر اساس منطق رادار تحلیل شده و استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی به سه دسته کم اهمیت، دارای پتانسیل و پر اهمیت برای موفقیت شرکت کاشی مرجان در سه سال آینده طبقه‌بندی شده‌اند. سپس نتایج بدست آمده توسط پاسخ‌های حاصل از مصاحبه تکمیل و غنی شده‌اند.



**نمودار ۶. اهمیت انتخاب و بکارگیری استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی در موفقیت شرکت کاشی مرجان در ۳ سال آینده**

بین‌المللی‌سازی به دلایل متعددی اهمیت بسیار زیادی در موفقیت شرکت کاشی مرجان در سه سال آینده دارد که یکی از مهمترین آنها، وجود مزاد تولید کاشی و سرامیک و عدم وجود بازار مناسب برای آن در داخل کشور می‌باشد. با این وجود، مدیران شرکت کاشی مرجان سطح فعالیت‌های بین‌المللی خود را کمتر از پتانسیل موجود ارزیابی کرده و تلاش به بین‌المللی‌سازی بیش از پیش دارند، چرا که این



شرکت دارای مواد اولیه مناسب و فناوری‌های بسیار پیشرفته بوده و سعی در ارتقاء برند شرکت‌های کاشی و سرامیک ایرانی در بازارهای خارجی از طریق عرضه محصولات بسیار با کیفیت داشته و معتقدند که نباید خود را به فعالیت در سطح داخلی محدود نماید. نکته‌ای که وجود دارد این است که شرکت کاشی مرجان نباید برای بین‌المللی‌سازی، خود را به کشورهای خاصی محدود کند چرا که تغییرات داخلی، قانونی، سیاسی، اقتصادی و ... در کشورهای هدف می‌تواند خسارات سنگینی به شرکت وارد کرده و باید بین‌المللی‌سازی بصورت گسترده و در کشورهای متعددی صورت پذیرد. همانطور که در نمودار ۶ مشاهده می‌شود، وضعیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی فروش از طریق دفتر خارجی، کنسرسيوم و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی ضعیف بوده و انتخاب و بکارگیری آنها نقش کم‌اهمیتی در موفقیت شرکت کاشی مرجان در ۳ سال آینده دارا می‌باشد. استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی: اینترنت، سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی، تولید تحت لیسانس و اعطای مجوز نمایندگی دارای اهمیت و پتانسیل بوده و انتخاب و به کارگیری آنها می‌تواند در موفقیت شرکت کاشی مرجان در ۳ سال آینده نقش مهمی داشته باشد، از این جهت باید این استراتژی‌ها را مورد بررسی و توجه قرار داده و به اتخاذ آنها پرداخت. شرکت کاشی مرجان از استراتژی بین‌المللی‌سازی سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی<sup>۱</sup> با شرکت اسپانیایی "سرا کوارنتا"<sup>۲</sup> استفاده نموده که باعث برقراری ارتباطات بین‌المللی گسترده‌ای با سایر شرکت‌ها و دسترسی به بازارهای خارجی و بهره‌مندی از فرصت‌های بسیاری در بازار بین‌المللی شده است، چرا که کشور اسپانیا خود یک قطب اصلی در تولید کاشی و سرامیک می‌باشد. به علاوه، در حال حاضر تمرکز شرکت کاشی مرجان به تقویت وبسایت شرکت و به کارگیری راهکارهای تبلیغاتی اینترنتی و مجازی بوده و سعی دارد برای بین‌المللی‌سازی خود بیش از پیش از استراتژی اینترنت استفاده نماید. استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی صادرات مستقیم و صادرات غیرمستقیم دارای اهمیت زیاد و وضعیت خوبی بوده و شرکت باید همچنان برای موفقیت خود در ۳ سال آینده این استراتژی‌ها را به کار گیرد. شرکت کاشی مرجان در گذشته و در حال حاضر برای بین‌المللی‌سازی عمدتاً از استراتژی صادرات از طریق جذب نمایندگان بصورت مستقیم و یا از طریق واسطه استفاده کرده است. به کارگیری استراتژی صادرات به دلایل متعددی دارای اهمیت زیادی می‌باشد که برخی از این دلایل عبارتند از: گسترش برند و شناساندن شرکت کاشی مرجان به کشورهای خارجی، کسب تجربه بین‌المللی برای توسعه فعالیت‌های بین‌الملل و بکارگیری سایر استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی، کسب ارز و وارد کردن ارز به داخل کشور و شرکت به دلیل عدم دسترسی به ارز دولتی، وجود مازاد تولید کاشی و سرامیک و به فروش نرفتن آن در داخل کشور و ضرورت یافتن بازار هدف مناسب از طریق صادرات آن به کشورهای دیگر. لازم به ذکر است که شرکت کاشی مرجان در حال حاضر به کشورهای سوئیس، مقدونیه، استرالیا، روسیه، قزاقستان، آذربایجان، ازبکستان، ارمنستان، عراق، بحرین و سایر کشورهای آسیای میانه صادرات انجام می‌دهد و دارای ۱۴ نماینده فعال صادراتی در کشورهای مختلف خارجی می‌باشد. طبق نظر تصمیم‌گیرندگان اصلی شرکت کاشی مرجان، باید تلاش

<sup>۱</sup>. Joint Venture

<sup>۲</sup>. Serra Cuarenta

شود که در ۳ سال آینده به کشورهای عربستان و دوبی، پاکستان و افغانستان و برخی کشورهای آفریقایی نیز صادرات انجام شود. شرکت کاشی مرجان در گذشته به کشور استرالیا صادرات داشته و باید سعی در انجام مجدد این امر داشته باشد. همچنین برخی کشورهای اروپایی مانند: آلمان، بلژیک و غیره نیز می‌توانند بازار مناسبی برای صادرات باشند.

← **سؤال سوم تحقیق:** قابلیت‌های پویای شرکت کاشی مرجان چه تأثیری بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی شرکت کاشی مرجان دارند؟  
در پاسخ به این سؤال، که سؤال اصلی تحقیق حاضر می‌باشد، در ابتدا داده‌های ارائه شده در جدول ۴ توسط منطق رادار تحلیل شده و تأثیرات ابعاد قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی در سه دسته: اثرگذار، نسبتاً اثرگذار و بی‌تأثیر طبقه‌بندی شده‌اند و نتایج حاصل با پاسخ‌های بدست آمده از مصاحبه تطبیق داده شده است تا بر اعتبار و پایایی آن افزوده شود. پاسخ به این سؤال در جدول ۸ و در قالب آزمون فرضیه‌های تحقیق ارائه شده است.

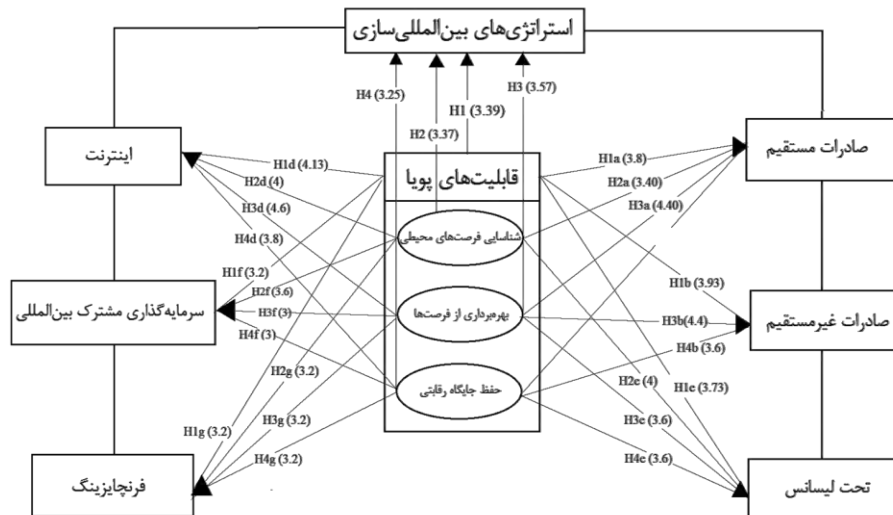
**جدول ۸. بررسی پذیرش و یا عدم پذیرش فرضیه‌ها بر اساس نتایج پژوهش**

| فرضیه‌ها  | میانگین | پذیرش / رد فرضیه |
|---|---------|------------------|
| H1: قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی تأثیرگذار است. | ۳/۳۹    | پذیرش فرضیه      |
| H1a: قابلیت‌های پویا بر اتخاذ استراتژی صادرات مستقیم تأثیر نسبتاً زیادی دارد.     | ۳/۸۰    | پذیرش فرضیه      |
| H1b: قابلیت‌های پویا بر اتخاذ استراتژی صادرات غیرمستقیم تأثیر زیادی دارد.         | ۳/۹۳    | پذیرش فرضیه      |
| H1c: قابلیت‌های پویا تأثیر چندانی بر اتخاذ و موفقیت استراتژی فروش خارجی ندارد.    | ۲/۷۳    | رد فرضیه         |
| H1d: قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی اینترنت بسیار تأثیرگذار است.      | ۴/۱۳    | پذیرش فرضیه      |
| H1e: قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی تولید تحت لیسانس مؤثر دارد.       | ۳/۷۳    | پذیرش فرضیه      |
| H1f: قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی سرمایه‌گذاری مشترک مؤثر است.      | ۳/۲۰    | پذیرش فرضیه      |
| H1g: قابلیت‌های پویا بر اتخاذ استراتژی اعطای امتیاز نمایندگی تأثیرگذار است.       | ۳/۲۰    | پذیرش فرضیه      |
| H1h: قابلیت‌های پویا تأثیر چندانی بر اتخاذ و موفقیت استراتژی کنسرسیوم ندارد.      | ۲/۳۳    | رد فرضیه         |
| H1i: قابلیت‌های پویا بر اتخاذ استراتژی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی مؤثر است.        | ۳/۴۰    | پذیرش فرضیه      |
| H2: شناسایی فرصت‌ها بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی مؤثر است.      | ۳/۳۷    | پذیرش فرضیه      |
| H2a: شناسایی فرصت‌ها بر اتخاذ و موفقیت استراتژی صادرات مستقیم مؤثر است.           | ۳/۴۰    | پذیرش فرضیه      |
| H2b: شناسایی فرصت‌ها تأثیر زیادی بر اتخاذ استراتژی صادرات غیرمستقیم ندارد.        | ۲/۸۰    | رد فرضیه         |
| H2c: شناسایی فرصت‌ها تأثیر چندانی بر اتخاذ استراتژی فروش خارجی ندارد.             | ۲/۴۰    | رد فرضیه         |
| H2d: شناسایی فرصت‌ها تأثیر زیادی بر اتخاذ و موفقیت استراتژی اینترنت دارد.         | ۴/۰۰    | پذیرش فرضیه      |
| eH2: شناسایی فرصت‌ها تأثیر زیادی بر اتخاذ استراتژی تولید تحت لیسانس دارد.         | ۴/۰۰    | پذیرش فرضیه      |
| H2f: شناسایی فرصت‌ها بر اتخاذ استراتژی سرمایه‌گذاری مشترک مؤثر است.               | ۳/۶۰    | پذیرش فرضیه      |
| H2g: شناسایی فرصت‌ها بر اتخاذ استراتژی اعطای مجوز نمایندگی تأثیرگذار است.         | ۳/۲۰    | پذیرش فرضیه      |
| H2h: شناسایی فرصت‌ها تأثیر چندانی بر اتخاذ و موفقیت استراتژی کنسرسیوم ندارد.      | ۲/۶۰    | رد فرضیه         |
| H2i: شناسایی فرصت‌ها بر اتخاذ استراتژی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی مؤثر است.        | ۳/۴۰    | پذیرش فرضیه      |
| H3: بهره‌برداری از فرصت‌ها بر اتخاذ استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی تأثیرگذار است.   | ۳/۵۷    | پذیرش فرضیه      |

شناسایی تأثیر قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی ... ۶۱

|  |      |             |
|--|------|-------------|
| H3a: بهره‌برداری از فرصت‌ها تأثیر زیادی بر اتخاذ استراتژی صادرات مستقیم دارد.  | ۴/۴۰ | پذیرش فرضیه |
| H3b: بهره‌برداری از فرصت‌ها بر اتخاذ استراتژی صادرات غیرمستقیم بسیار مؤثر است. | ۴/۴۰ | پذیرش فرضیه |
| H3c: بهره‌برداری از فرصت‌ها بر اتخاذ استراتژی فروش خارجی تأثیرگذار است.        | ۳/۲۰ | پذیرش فرضیه |
| H3d: بهره‌برداری از فرصت‌ها تأثیر بسیار زیادی بر اتخاذ استراتژی اینترنت دارد.  | ۴/۶۰ | پذیرش فرضیه |
| H3e: بهره‌برداری از فرصت‌ها بر اتخاذ استراتژی تولید تحت لیسانس مؤثر است.       | ۲/۶۰ | پذیرش فرضیه |
| H3f: بهره‌برداری از فرصت‌ها بر اتخاذ استراتژی سرمایه‌گذاری مشترک مؤثر است.     | ۳/۰۰ | پذیرش فرضیه |
| H3g: بهره‌برداری از فرصت‌ها بر اتخاذ استراتژی اعطای نمایندگی تأثیرگذار است.    | ۳/۲۰ | پذیرش فرضیه |
| H3h: بهره‌برداری از فرصت‌ها تأثیر چندانی بر اتخاذ استراتژی کنسرسیوم ندارد.     | ۲/۲۰ | رد فرضیه    |
| H3i: بهره‌برداری از فرصت‌ها بر اتخاذ استراتژی سرمایه‌گذاری مستقیم مؤثر است.    | ۲/۶۰ | پذیرش فرضیه |
| H4: حفظ جایگاه رقابتی بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی مؤثر است. | ۳/۲۵ | پذیرش فرضیه |
| H4a: حفظ جایگاه رقابتی بر اتخاذ و موفقیت استراتژی صادرات مستقیم مؤثر است.      | ۳/۶۰ | پذیرش فرضیه |
| H4b: حفظ جایگاه رقابتی بر اتخاذ استراتژی صادرات غیرمستقیم مؤثر است.            | ۲/۶۰ | پذیرش فرضیه |
| H4c: حفظ جایگاه رقابتی تأثیر چندانی بر اتخاذ استراتژی فروش خارجی ندارد.        | ۲/۶۰ | رد فرضیه    |
| H4d: حفظ جایگاه رقابتی تأثیر زیادی بر اتخاذ و موفقیت استراتژی اینترنت دارد.    | ۳/۸۰ | پذیرش فرضیه |
| H4e: حفظ جایگاه رقابتی بر اتخاذ و موفقیت استراتژی تولید تحت لیسانس مؤثر است.   | ۲/۶۰ | پذیرش فرضیه |
| H4f: حفظ جایگاه رقابتی بر اتخاذ استراتژی سرمایه‌گذاری مشترک مؤثر است.          | ۳/۰۰ | پذیرش فرضیه |
| H4g: حفظ جایگاه رقابتی بر اتخاذ و موفقیت استراتژی اعطای نمایندگی مؤثر است.     | ۳/۲۰ | پذیرش فرضیه |
| H4h: حفظ جایگاه رقابتی تأثیر چندانی بر اتخاذ و موفقیت استراتژی کنسرسیوم ندارد. | ۲/۲۰ | رد فرضیه    |
| H4i: حفظ جایگاه رقابتی بر اتخاذ استراتژی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی مؤثر است.   | ۳/۲۰ | پذیرش فرضیه |

همان‌طور که مشاهده می‌شود در شرکت کاشی مرجان، قابلیت‌های پویا در مجموع با میانگین تأثیر نسبتاً زیادی بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی دارا هستند و این موضوع نشان می‌دهد شرکت مورد مطالعه برای شناسایی تأثیر قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی، گزینه مناسب و مطلوبی می‌باشد. اکنون بر اساس کلیه نتایج بدست آمده، چارچوب مفهومی تحقیق به شکل زیر تبیین و ارائه شده است.



نمودار ۷. چارچوب مفهومی پژوهش برای شناسایی تأثیر قابلیت‌های پویا بر استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی در شرکت کاشی مرجان

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که شرکت کاشی مرجان دارای قابلیت‌های پویای برجسته‌ای در زمینه حفظ جایگاه رقابتی، بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی می‌باشد که باید به حفظ و ارتقاء آنها پردازد. مدیران شرکت کاشی مرجان سطح فعالیت‌های بین‌المللی خود را با توجه به فناوری‌های پیشرفته، منابع اولیه و کیفیت بالای محصولات خود، کمتر از پتانسیل موجود ارزیابی کرده و تلاش به بین‌المللی‌سازی بیش از پیش جهت کاهش ریسک و فشار بازارهای داخلی و رشد، سودآوری و واردسازی ارز به داخل کشور دارند و در بین ابعاد قابلیت‌های پویا، حفظ جایگاه رقابتی، بیشترین تأثیر را بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی شرکت کاشی مرجان دارا می‌باشد. اتخاذ استراتژی‌های صادرات مستقیم و غیرمستقیم بیشترین اهمیت را در موفقیت شرکت کاشی مرجان در سه سال آینده داشته که باید برای ارتقاء آن به حفظ جایگاه رقابتی و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی پرداخت. سایر استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی با اهمیت در موفقیت شرکت کاشی مرجان تا ۳ سال آینده عبارتند از: اینترنت، تولید تحت لیسانس، سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی و اعطای حق نمایندگی. شرکت کاشی مرجان باید برای اتخاذ و موفقیت استراتژی اینترنت عمده‌تاً به بهره‌برداری از فرصت‌ها پرداخته و برای به کارگیری و موفقیت استراتژی‌های تولید تحت لیسانس و سرمایه‌گذاری

مشترک بین‌المللی به شناسایی فرصت‌های محیطی بپردازد. همچنین این شرکت باید برای اتخاذ و موفقیت استراتژی بین‌المللی‌سازی اعطای مجوز نمایندگی، تمامی ابعاد قابلیت‌های پویای خود را بطور یکسان بهبود ببخشد. در ضمن، قابلیت‌های پویا بیشترین تأثیر را بر اتخاذ و موفقیت استراتژی بین‌المللی‌سازی اینترنت دارا می‌باشد. حال بر اساس نتایج حاصل، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شوند: الف) شرکت کاشی مرجان نباید برای بین‌المللی‌سازی خود را به کشورهای خاصی محدود کند چرا که تغییرات قانونی، سیاسی، اقتصادی و ... در کشورهای هدف خسارات سنگینی به شرکت وارد کرده و باید بین‌المللی‌سازی در کشورهای متعددی صورت پذیرد. ب) این شرکت باید متناسب با مزیت‌ها و قابلیت‌های پویای خود برای بین‌المللی‌سازی اهمیت بیشتری قائل شده و برای پاسخ به پویایی و تغییرپذیری روزافزون محیطی و ساختار رقابتی، فعالیت‌های بین‌المللی خود را توسعه و ارتقاء دهد. پ) این شرکت باید متناسب با بازارهای مختلف و قابلیت‌های خاص خود، انواع مختلفی از استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی را به کار گیرد و فعالیت‌های بین‌المللی خود را به روشی خاص و قدیمی محدود ننماید. ت) این شرکت می‌تواند جهت تقویت نقاط قوت و همچنین خنثی‌سازی نقاط ضعف خود با شرکت‌های داخلی و خارجی فعال در صنعت کاشی و سرامیک و همچنین صنایع مربوطه مشارکت نماید. ث) شرکت کاشی مرجان باید به شناسایی مهمترین عوامل اثرگذار داخلی (منابع، شایستگی‌ها و قابلیت‌های پویا) و همچنین محیطی بر انتخاب و به‌کارگیری استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی خود پرداخته و در جهت افزایش اثربخشی و موفقیت عملکرد بین‌المللی آنها را بهبود و ارتقاء بخشد.

## منابع

- برقی اسگویی، محمدمهدی و شکری، مصطفی. (۱۳۹۷). بررسی عوامل اقتصادی مؤثر بر جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در ایران با تأکید بر نقش مالیات بر درآمد (رویکرد فازی). پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی، ۹(۳۳)، ۱۰۹-۱۲۰.
- صادق، محمدهادی، شاه‌حسینی، محمدعلی و حیدری، علی. (۱۳۹۹). استخراج عوامل مؤثر بر فرآیند شکل‌گیری حاکمیت شرکتی در اتحادیه‌های استراتژیک از نوع سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی با استفاده از روش مرور نظام‌مند. مدیریت بازرگانی، ۱۲(۱)، ۶۴-۹۳.
- مبینی دهکردی، علی، نانکلی، علیرضا و جامه بزرگی، محمدجواد. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه بر بین‌المللی‌سازی شرکت‌های موجود در صنعت شیشه و بلور با نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی. توسعه کارآفرینی، ۹(۴)، ۷۱۱-۷۲۹.
- ناصری‌فر، وحید، دهدشتی شاهرخ، زهره، تقوی‌فر، محمدتقی و فرزانه حسن زاده، ژاله. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر صادرات کارآفرینانه از دیدگاه قابلیت‌های پویا. مدیریت کسب و کار بین‌المللی، ۱۱(۳)، ۲۳-۴۲.
- یدالهی فارسی، جهانگیر و سخدری، کمال. (۱۳۸۵). طراحی الگوی جامع فرآیند کارآفرینی. اولین همایش ملی مدیریت کارآفرینی، تهران.

یوسفی، محمد و قاضی‌زاده، مصطفی. (۱۳۹۷). مروری بر مدل‌های بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها. بررسی‌های بازرگانی، ۱۶(۹۰-۹۱)، ۳۹-۲۳.

Barringer, B., & Greening, D. (1998). Small business growth through geographic expansion: A comparative case study. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 467-492.

Buckley, P.J. and Casson, M.C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Homes and Meier Press.

Cateora, P.R., Gilly, M.C. & Graham, J.L. (2011). *International marketing* (15th Ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles Dynamic Capabilities Deconstructed Dynamic Capabilities Deconstructed Dynamic Capabilities Deconstructed. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.

Ghauri, P.N., & Cateora, P. (2010). *International Marketing (3rd Edition)*. London: McGraw Hill.

Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.

Hourani, M. (2017). Conceptual Frameworks for Strategy Implementation: A Literature Review. *Journal of Management Research*, 9(3), 12-30.

Huynh, H., V. Nguyen, P., & T. Tran, K. (2018). Internationalization and Performance of Vietnamese Manufacturing Firms: Does Organizational Slack Matter? *Administrative Sciences*, 8(4), 1-15.

Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305 - 323

Knott, P. (2015). Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? *Management Decision*, 53(8), 1806-1822.

Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Mahmud, M., & Sarpong, D. (2016). Dynamic capabilities: Towards an organizing framework. *Journal of Strategy and Management*, 9(4), 511– 526.

- Parameswar, N., Ongsakul, V., Dhir, S., & Advisor, A. (2019). Purpose of international joint venture and interaction post termination. *Journal for Global Business Advancement*, 11(6), 687-705.
- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission: balancing local demands and global vision*. New York: Free Press.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets* (pp. 22-44). Lexington, MA: Lexington books.
- Scaringella, L. (2016). Knowledge, knowledge dynamics, and innovation: Exploration of the internationalization of a multinational corporation. *European Journal of Innovation Management*, 19(3), 337-361.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Verdin, P. & Williamson, P. J. (1994). From barriers to entry to barriers to survival. In H. Thomas (Ed.) *Building the Strategically Responsive Organisation* (chapter 15). Chichester: Wiley.