

## طراحی مدل علی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی

کریم طاهرنژاد<sup>۱</sup>، حسن رنگریز<sup>۲\*</sup>، محمدمهدی مظفری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۱

### چکیده

یکی از دغدغه‌های کشورهای در حال توسعه در صحنه تجارت جهانی پایین بودن قدرت رقابت در آن‌ها می‌باشد. با توجه به اهمیت راهبردی بنگاه‌های تولیدی در اقتصاد ملی و استانی به دلایلی از جمله داشتن سهم بسیار مهم در اشتغال، مشارکت در توسعه منطقه‌ای، توسعه تجارت بین‌المللی و ...، از مهم‌ترین تصمیمات سازمان‌ها، توجه به انتخاب حالت ورود در روند بین‌المللی شدن شرکت‌ها می‌باشد. تجربه ورود به بازار بین‌المللی به عنوان یک محرک در گسترش جهانی شرکت است. هدف از انجام مقاله حاضر طراحی مدل بومی استراتژی‌های ورود شرکت‌های ایرانی به بازارهای بین‌المللی است. پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی و از حیث هدف کاربردی است. پس از مرور مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش با استفاده از نظر ۱۵ نفر از خبرگان بازاریابی و اساتید دانشگاهی که حداقل دارای ۱۵ سال سابقه فعالیت‌های اجرایی و پژوهشی در حوزه بازاریابی بین‌الملل بودند با روش دلفی فازی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی شناسایی شدند. سپس به طراحی مدل با تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی جهت ساخت مدل بومی ورود به بازارهای بین‌المللی استفاده شد. آن‌گاه با استفاده از پرسش‌نامه مقایسات زوجی و طیف یک تا چهار فازی مثلثی و تکنیک آزمایشگاه ارزیابی و تحلیل تصمیم‌گیری (دیمتل) فازی به بررسی شدت ارتباطات بین ابعاد تحقیق پرداخته شده است. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد بُعد حمایت دولت تأثیرگذارترین بُعد و استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیرپذیرترین بُعد در میان ابعاد مورد بررسی مقاله حاضر شناخته شدند. نتایج مقاله حاضر می‌تواند دید جامعی را به محققان و شرکت‌های با هدف بین‌المللی شدن و ورود این بازارها ارائه نماید.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی، بازار بین‌المللی، روش دلفی فازی، تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی (FISM)، تکنیک آزمایشگاه ارزیابی و تحلیل تصمیم‌گیری فازی (FDEMATEL).

**طبقه‌بندی JEL: M31, M16, F23.**

<sup>۱</sup>. دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، واحد ابهر، دانشگاه آزاد اسلامی، ابهر، ایران.

<sup>۲</sup>. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول):  
(rangriz@khu.ac.ir)

<sup>۳</sup>. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران.

## مقدمه

تغییرات به سمت اقتصاد جهانی و دانش محور، فرصت‌ها و تهدیدهای جدیدی را برای کسب و کارها به وجود آورده است. علی‌رغم این که مدیریت استراتژیک و صنایع تولیدی به طور جداگانه و مجزا توسعه یافته‌اند هر دوی آن‌ها بر انطباق شرکت با تغییرات و استخراج فرصت‌ها برای ایجاد رفاه تأکید دارند. یکی از مهم‌ترین تصمیمات سازمان‌ها توجه به انتخاب حالت ورود در روند بین‌المللی شدن شرکت‌ها می‌باشد (بریج و کیندستروم<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). انتخاب حالت ورود به بازارهای خارجی می‌تواند پیامدهای مهم و گسترده در عملکرد و بقای شرکت را به همراه داشته باشد. حالت مهم ورودی به دلیل این که بر تصمیم‌گیری عملیات آینده شرکت در بازار کشورها منتخب تأثیر می‌گذارد یکی از حیاتی‌ترین گزینه‌های استراتژیک است (تاج‌الدین و همکاران، ۱۳۹۱).

در حال حاضر حرکت کشور ما به سمت یک اقتصاد دانش محور از اهمیت بسیاری برخوردار بوده و لازمه این تحول، تعامل و تبادل دانش، تکنولوژی و محصول با جهان است. آگاهی از ساز و کارها و روش‌های ورود به بازارهای بین‌المللی برای شرکت‌ها و سازمان‌هایی که در مسیر جهانی شدن قرار گرفته‌اند، ضرورتی انکارناپذیر است. فرآیند بین‌المللی شدن فرآیندی طولانی است که نیاز به منابع و مدل‌های مدیریت برای موفقیت دارد. بسیاری از شرکت‌ها فرآیند بین‌المللی شدن را شروع کرده و سپس متوقف شده‌اند (فاضلی و طاهری کیا، ۱۳۹۵). این شرکت‌ها یا منابع کافی به فعالیت‌های خود اختصاص نداده و یا فاقد مدل‌های مدیریت جهت اداره بنگاه خود در سطح بین‌المللی بوده‌اند انتخاب مناسب‌ترین روش ورود به بازارهای بین‌المللی، شکل‌دهنده راهبردهای ورود یک کسب و کار به این بازارها تلقی می‌شود. تنوع روش‌ها، همراه با مزایا و معایبی که هر یک از آن‌ها دارند، شرکت‌های بزرگ را بر آن داشته در این خصوص تدابیر خاصی را بیندیشند. شکست‌های ویرانگر که برخی از بنگاه‌های بزرگ بین‌المللی در ورود خود به بازارهای جهانی تجربه کرده‌اند، محققان علوم مدیریت و اقتصاد را نیز به این موضوع حساس نموده است، به گونه‌ای که حوزه‌ای میان رشته‌ای با عنوان روش‌های ورود به بازارهای جهانی، پدید آمده است (همتی و همکاران، ۱۳۹۷).

بین‌المللی شدن<sup>۲</sup>، به روند افزایش دخالت در عملیات بین‌المللی اشاره دارد و شرکت‌های کوچک و متوسط در شهرک‌های صنعتی را قادر می‌سازد قابلیت‌های مورد نیاز خود را برای رقابت و موفقیت در عرصه‌های جهانی افزایش دهند (انکلینکس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). بنابراین در حالی که دستیابی به درجه‌ای از بین‌المللی شدن برای همه کسب و کارها مهم است، این کار به ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط که منابع و تجربه کمتری برای رقابت در بازارهای بین‌المللی دارند، اهمیت دوچندان پیدا می‌کند. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد، دانشی که شرکت‌ها را از سایر شرکت‌ها، به ویژه در خلال بین‌المللی شدن به دست می‌آورند، می‌تواند رقابت‌پذیری آن‌ها را در بازار جهانی افزایش دهد (صنوبر، سروری و جبارزاده، ۱۳۹۷).

<sup>1</sup> Brege & Kindström

<sup>2</sup> Internationalization

<sup>3</sup> Onkelinx et al

استقرار واحدهای تولیدی در شهرک‌های صنعتی علاوه بر ایجاد زیرساخت‌های مناسب نظیر آب، فاضلاب و تأمین انرژی در قالبی ساختاریافته با هزینه اجرایی پایین‌تر، امکان حضور صنایع مرتبط در کنار هم را نیز میسر می‌کند. به عبارت دیگر، نحوه چیدمان و استقرار واحدهای صنعتی به مراتب از هزینه‌های واسطه‌ای و مبادله‌ای فعالان حوزه صنعت کاسته و به طبع قدرت رقابت‌پذیری آن‌ها را افزایش می‌دهد (آمره، ۱۳۹۶). شهرک صنعتی سیمین دشت کرج با حدود سی سال فعالیت پویا در اقتصاد استان البرز و باتوجه به وجود شرکت‌های مختلف تولیدی و دارویی در آن نیازمند حرکت به سمت بین‌المللی شدن و شناخت عوامل کلیدی در ورود این صنایع به بازارهای بین‌المللی است.

تاکنون پژوهش‌های فراوانی به بررسی جنبه‌های مختلف ورود شرکت‌ها به بازارهای بین‌المللی پرداخته‌اند (تاکار<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱؛ اوگیچی و اوسو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱؛ بریج و کیندستروم<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰؛ کورو، دوز و گار<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰؛ زاکیک و رادیسیک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷؛ عماری و امیرحصاری، ۱۳۹۹؛ فاریابی و همکاران، ۱۳۹۸؛ فاریابی، رضازاده و بازمحمدی، ۱۳۹۷؛ همتی و دیگران، ۱۳۹۷؛ هادوی و اسماعیل‌پور، ۱۳۹۶؛ امینی‌خیابانی و حمدی، ۱۳۹۵؛ تاج‌الدین و دیگران، ۱۳۹۱؛ رضوانی و گل‌علیزاده، ۱۳۹۰؛ فاضلی و طاهری‌کیا، ۱۳۹۵؛ خاتمی فیروز آبادی و همکاران، ۱۳۹۵ و ...)، اما پژوهشی که به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی ورود شرکت‌های ایرانی به بازارهای بین‌المللی با تکنیک دلفی فازی، سطح‌بندی مدل مفهومی پژوهش با تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی و بررسی روابط علی-معلولی بین ابعاد با تکنیک دیمتل فازی پرداخته باشد، صورت نپذیرفته است، که همین امر مشوق محققان به انجام تحقیق حاضر شد.

هدف از انجام مقاله حاضر طراحی مدل بومی استراتژی‌های ورود شرکت‌های ایرانی به بازارهای بین‌المللی است.

سؤال اصلی مقاله حاضر این است که ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی ورود شرکت‌های ایرانی به بازارهای بین‌المللی کدام‌اند؟

نوآوری تحقیق حاضر بهره‌گیری توأمان از مفاهیم فازی در ساخت مدل و سطح‌بندی آن با تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی و بهره‌گیری از تکنیک دیمتل فازی به بررسی شدت ارتباطات بین ابعاد تحقیق و ترسیم نمودار دکارتی پرداخته است. در ادامه این مقاله به بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق، معرفی مدل مفهومی بومی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی، روش‌شناسی تحقیق، بیان یافته‌ها و نتایج تحقیق پرداخته شده است.

## مبانی نظری

### فرآیند بین‌المللی شدن

به‌زعم کاوین و اسلوین (۱۹۸۹)، فرآیند بین‌المللی شدن به‌عنوان یکپارچگی واضح در درک فعالیت شرکت‌محور که از مرزهای ملی عبور می‌کند و مشخصه آن چرخش اقتصادی است و با عنوان رفتار ریسک‌پذیر، پیش‌فعالانه و همچنین نوآورانه تعریف می‌شود. فرآیند بین‌المللی شدن

<sup>1</sup> Thakka

<sup>2</sup> Oguji & Owusu

<sup>3</sup> Cuervo, Doz & Gaur

<sup>4</sup> Zakić & Radišić

فرآیندی طولانی است که نیاز به منابع و مدل‌های مدیریت برای موفقیت دارد. بسیاری از شرکت‌ها فرآیند بین‌المللی شدن را شروع کرده و سپس متوقف شده‌اند. این شرکت‌ها یا منابع کافی به فعالیت‌های خود اختصاص نداده و یا فاقد مدل‌های مدیریت پویا جهت اداره بنگاه خود در سطح بین‌المللی بوده‌اند (اوگیچی و اوسو، ۲۰۲۱). فرآیند بین‌المللی شدن شرکت‌ها مورد توجه تحقیقات تجربی بسیاری بوده و ادبیات موضوع در سطح گسترده‌ای مورد پذیرش قرار گرفته است. یکی از ویژگی‌های مشترک بین‌المللی شدن شرکت‌ها، فرآیندی بودن آن است. بین‌المللی شدن شرکت به منزله طی کردن گام‌های متوالی و منظم از سوی بنگاه است؛ به طوری که پیوسته بر میزان فعالیت و عملیات فرامرزی شرکت افزوده شده و متناسب با آن تغییرهایی در ساختار سازمانی آن پدید آید. بین‌المللی شدن، فرآیند افزایش عملیات بین‌المللی شرکت است (همتی و دیگران، ۱۳۹۷).

### نظریه‌ها و استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی

به صورت کلی در متون سنتی بین‌المللی شدن کسب و کارها، سه نظریه‌ی اصلی در خصوص ورود به بازارهای بین‌المللی پیشنهاد شده است (دمینگز و میرهوفر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶): نظریه‌ی بین‌المللی کردن سنتی که شامل مدل اوپسالا و مدل مرتبط با نوآوری است و نظریه‌ی شبکه؛ از این رو در مدل فرآیندی پیشنهادی در مقاله حاضر تلفیقی از سه نظریه فوق در ارائه یک رویکرد فرآیندی از ورود شرکت‌های ایرانی به بازارهای بین‌المللی در کسب و کارهای کوچک و متوسط شهرک صنعتی سیمین دشت کرج مورد توجه قرار گرفته است.

مدل اوپسالا که توسط جانسون و واهلن (۱۹۷۷) ارائه شد، نشان می‌دهد که شرکت‌ها معمولاً به هنگام ورود به بازارهای جهانی، یک رویکرد تصاعدی را دنبال می‌کنند و با این کار می‌توانند از آموزه‌های خود استفاده کنند. به گفته‌ی این محققان، وقتی شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند جهانی شوند، با کمبود منابع و دانش در رابطه با بازار موردنظر مواجه می‌شوند. این کمبود دانش بازار، عمده‌تاً حاصل «فاصله‌ی روانی» است که می‌توان آن را این‌گونه تعریف کرد: «مجموع عواملی که مانع از جریان اطلاعات میان شرکت‌ها یا بازارهای می‌شود یا در این جریان اختلال ایجاد می‌کند» (جانسون و ویدرشیم پل، ۱۹۷۵). فاصله‌ی روانی تفاوت در زبان، سیستم‌های آموزشی، فعالیت‌های مدیریتی، فرهنگ و توسعه‌ی صنعتی را در بر می‌گیرد. جانسون و ویدرشیم پل (۱۹۷۵) و جانسون و واهلن (۱۹۷۷) از مفهوم فاصله‌ی روانی برای توضیح خطی بودن فرآیند جهانی شدن استفاده می‌کنند. به نظر می‌رسد این امر برای تأکید بر ابعاد شخصی فاصله‌ی روانی که با درک مفهوم فاصله توسط خود مدیران ارتباط دارد؛ اهمیت بسیاری داشته باشد. از آن‌جاکه نداشتن دانش بازار، مانعی برای گسترش بین‌المللی است، شرکت‌ها ابتدا فعالیت خود را با کشورهای همسایه گسترش می‌دهند و با استفاده از صادرات، تعهد خود را نسبت به منابع محدود می‌سازند. زمانی که تجربه‌ی بین‌المللی شرکت‌ها افزایش می‌یابد، فاصله‌ی روانی اهمیت کمتری پیدا می‌کند و شرکت‌ها به تدریج فعالیت در کشورهای دورتر را آغاز می‌کنند و تعهد منابع خود را افزایش می‌دهند و در نتیجه (برای مثال از طریق سرمایه‌گذاری‌های مشترک یا شعب دارای مالکیت کامل) سرمایه‌گذاری در بازارهای خارجی را افزایش

<sup>1</sup> Dominguez & Mayrhofer

می‌دهند. بر اساس مدل اوپسالا، فرآیند جهانی‌شدن چندین مرحله دارد و هر تصمیمی مبنی بر ورود به بازارهای خارجی احتمالاً بر مرحله‌ی بعدی فرایند تأثیر می‌گذارد. این مدل دو نوع متغیر را دربر می‌گیرد: متغیرهای وضعی (دانش بازار، تعهد بازار) و متغیرهای تغییر (تصمیم‌گیری در مورد تعهد، فعالیت‌های فعلی). جانسون و واهلن (۱۹۷۷) نشان می‌دهند که دانش بازار بر تصمیم‌گیری برای جهانی‌شدن تأثیر می‌گذارد. به همین شیوه، فعالیت‌های جهانی‌شدن نیز بر تعهد بازار و در نتیجه، دانش بازار تأثیر می‌گذارد. مدل پیشنهادی بر اهمیت تجربه برای گسترش جهانی شرکت‌ها تأکید می‌کند. جانسون و واهلن (۲۰۰۹-۲۰۱۱) مدل خود را بازنگری کردند تا تغییرات مهمی را که در محیط کسب‌وکار جهانی ایجاد شده است و نیز انتقادات وارده از سوی محققان دیگر را در آن لحاظ کنند. محققان دیگری نیز به جبرگرای و خطی بودن مدل اوپسالا اشاره کرده و اظهار داشته‌اند که این مدل، نه شرایط آغاز این فرایند را توضیح می‌دهد، و نه نشان می‌دهد که جهانی‌شدن چرا، چگونه و چه زمانی آغاز می‌شود (کاولو و مک اولی،<sup>۱</sup> ۱۹۹۹؛ فارسگرین،<sup>۲</sup> ۲۰۰۲؛ تورنبال،<sup>۳</sup> ۱۹۸۷). همچنین سرعت جهانی‌شدن ممکن است ثابت و خطی نباشد. برخی دیگر از محققان بر این مسأله تأکید دارند که متغیرهای به کار گرفته‌شده برای تحلیل فرایند جهانی‌شدن، تنها تا حدی این پدیده را توضیح می‌دهند (بوکلی و کاسن،<sup>۴</sup> ۱۹۹۸؛ اوپات و مک داگال،<sup>۵</sup> ۱۹۹۴). مفاهیم کلیدی کیفی و مبهمی که اندازه‌گیری آن‌ها دشوار بود و جانسون و واهلن (۱۹۷۷) مطرح کردند، در نتیجه امکان تکرار یا رد این مدل بر اساس این مفاهیم وجود ندارد و بر این اساس، اعتبار و میزان علمی بودن این مدل را، زیر سؤال برده‌اند (اندرسن،<sup>۶</sup> ۱۹۹۳؛ اجلا و تریاوبین،<sup>۷</sup> ۲۰۰۶؛ استین و لیسچ،<sup>۸</sup> ۲۰۰۷).

عمده‌ترین هدف شرکت‌ها از ورود به بازارهای بین‌المللی، ایجاد فرصت‌های مناسب برای کسب سود است. همین دلیل، باعث می‌شود تا تعدادی از شرکت‌ها پس از دریافت سفارشی غیرقطعی از خارج، به تحقیق در فرصت‌های موجود در آن بازار خارجی، برانگیخته شوند. در بازارهای متعدد جهان، شرایط به حدی متفاوت است که نمی‌توان یک روش ورود به بازار را توجیه کرد. استراتژی ورود را باید با محیط خاص هر بازار تطبیق داد. این استراتژی‌ها باید بهترین خدمات را ارائه دهد و هدف‌های شرکت را تأمین کنند (فیشر،<sup>۹</sup> ۲۰۱۵). یک شرکت پس از این که درباره‌ی فروش در یک کشور خارجی تصمیم گرفت، نوبت به انتخاب بهترین روش برای ورود به آن کشور می‌رسد. نحوه‌ی ورود نه فقط با ملاحظه مرزهای قانونی کشور، بلکه با درک نقاط ضعف و قوت شرکت و شناخت قابلیت‌های آن صورت می‌گیرد. هر یک از روش‌های ورود، ویژگی‌های خاص خود را دارد، لذا با توجه به دو عامل کلی فوق، روشی انتخاب می‌شود که بتواند، موفقیت رقابتی شرکت را تقویت کند. روش اتخاذ شده می‌تواند خود عاملی به عنوان مزیت رقابتی پایدار تلقی شود (تاکار،<sup>۱۰</sup> ۲۰۲۱). تصویر (۱)، استراتژی‌های ورود شرکت‌ها به بازارهای بین‌المللی را نشان می‌دهد. در هر راهبرد جدید، مستلزم تعهد و مخاطره بیشتری است، اما از کنترل و سودآوری بالقوه‌ی بیشتری نیز برخوردار است.

<sup>1</sup> Coviello & McAuley

<sup>2</sup> Forsgren

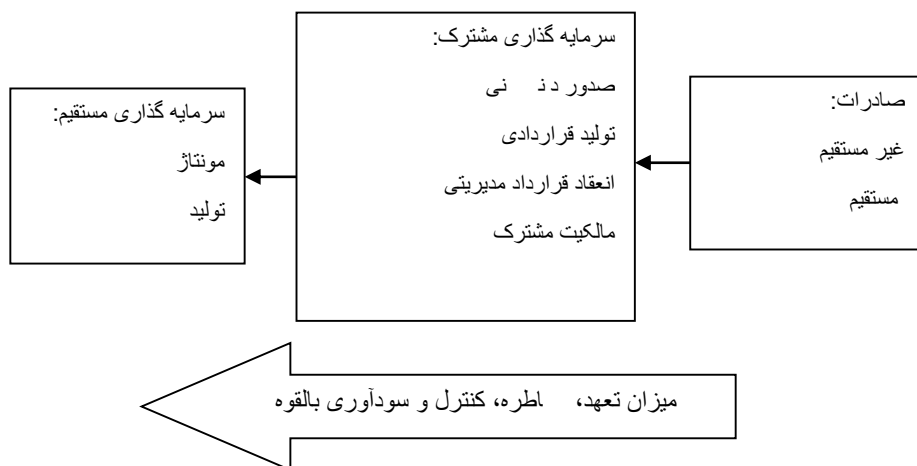
<sup>3</sup> Turnbull

<sup>4</sup> Buckley & Casson

<sup>5</sup> Ojala & Tyrvaenen

<sup>6</sup> Steen & Liesch

<sup>7</sup> Fischer



تصویر ۱: استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی (تاکار، ۲۰۲۱)

### عوامل مؤثر بر انتخاب ورود به بازارهای بین‌المللی

کچ مدل خود را با عنوان فرآیند انتخاب روش ورود به بازار با در نظر گرفتن عوامل محیطی و درونی کسب و کار در سال ۲۰۰۱ معرفی نمود. وی مدل خود را بیشتر توصیفی می‌داند تا تجویزی و آن را به دو دسته عوامل کلی تقسیم کرده است. یکی از عواملی که مرتبط با انتخاب بازاریاند و دسته دیگر عواملی که مرتبط با فرآیند انتخاب روش ورود به بازار بین‌المللی می‌باشند. وی تأکید می‌کند این عوامل را با مرور ادبیات حوزه روش ورود و هفده سال تجربه مشاوره در این خصوص استخراج نموده است. عوامل مؤثر بر انتخاب بازار و روش ورود به بازار بین‌المللی را در سه گروه طبقه‌بندی کرده است: عوامل درونی، عوامل برون‌ی و عوامل ترکیبی.

### پیشینه پژوهشی

تحقیقات نشان می‌دهد که دغدغه اصلی شرکت‌های بین‌المللی بهبود عملکرد صادرات است. یکی از عوامل اصلی و اساسی تعیین‌کننده عملکرد صادرات، استراتژی بازاریابی بین‌الملل و حرکت به سمت بازارهای جهانی است. با نگاهی به پیشینه موضوع، در این بخش، به بررسی برخی از مطالعاتی که در این زمینه مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، می‌پردازیم.

ووری، ترکی و ساینو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان؛ نوآوری خدمات در بین‌المللی‌سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط و نتایج سودآوری آن‌ها، پرداختند. نتایج تحقیقات ایشان نشان داد که نوآوری و بین‌المللی‌سازی کلید اصلی بقاء و رشد در بین بنگاه‌های کوچک و متوسط است. همچنین نتایج نشان داد که اولاً جهت‌گیری‌های کارآفرینانه در سطح بین‌المللی شدن و هم خدمات نیازمند نوآوری و در جهت‌گیری‌های مختلف کارآفرینی تأثیرات متفاوتی دارد. ثانیاً سطح سرمایه انسانی در سطح نوآوری خدمات به‌عنوان یک

<sup>۱</sup> Vuorio, Torkkeli & Sainio

عامل کلیدی در تبدیل شدن آن‌ها به شرکت‌های بین‌المللی است. باسلی و سانیر<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان: خانواده، اهداف اجتماعی-عاطفی و بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای خانوادگی در بنگاه‌های کوچک و متوسط فرانسوی، با هدف بررسی نقش این اهداف در کسب‌وکارهای مذکور به‌عنوان تأثیر ذاتی مشاغل خانوادگی در پیشینه اهداف اجتماعی-عاطفی مورد بررسی قرار گرفت. نظرسنجی از ۴۶ کسب‌وکارهای خانوادگی فرانسوی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی، نشان داد که دو مورد از پنج هدف اجتماعی-عاطفی بر شدت صادرات تأثیر منفی و معنی‌داری دارد، درحالی‌که بر توسعه تجارت خانوادگی تأثیر مثبت دارد. همچنین نتایج نشان داد به‌طور معنی‌داری بر چهار هدف اجتماعی-عاطفی صاحبان کسب‌وکارهای خانوادگی تأثیر معنی‌داری می‌گذارد. جعفری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان: دیدگاه مبتنی بر نهاد در مورد کارآفرینی بین‌المللی: مقایسه عوام تعیین‌کننده از نظر اقتصادی نوین در کشورهای در حال توسعه، هدف مقاله مذکور بررسی ویژگی‌های نهادی و زمینه‌های مختلف بین‌المللی‌سازی شرکت‌های کوچک و متوسط در محیط‌های جغرافیایی در کشورهای در حال توسعه است. تحقیق بر سه عامل فرهنگی اجتماعی؛ سیاسی-حقوقی و اقتصادی متمرکز است. در مقاله مذکور عوامل جهانی‌شدن در شرکت‌های کوچک و متوسط بدون در نظر گرفتن مکان شرکت شناسایی شد. تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای پرونده‌های ایتالیا و ایران نشان داد شاخص‌های رقابت جهانی، قوانین هر کشور و سیاست‌های اقتصادی و معافیت‌های مالیاتی از جمله عوامل اثرگذار در جهانی‌سازی کسب‌وکارهای در شرکت‌های مورد مطالعه در بین‌المللی‌سازی آن‌ها است. جانسنیل، جاوالجی و کاواسگیل<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، با عنوان: کارآفرینی فرهنگی و تمایز قانونی در تأمین مالی کسب‌وکارهای بین‌المللی، باهدف شناسایی مؤلفه‌های تأمین مالی در کشورهای در حال توسعه پرداختند. نتایج نشان داد، که بعد فرهنگی و آگاهی وام‌گیرندگان زمانی تأثیر دارد که سوءاستفاده از آن‌ها صورت نگیرد. که نتایج نشان داد در خصوص تأمین مالی کسب‌وکارها این مسأله ارجح است. راهکار جلوگیری از این سوءاستفاده بهره‌مندی از فرهنگ بومی آن منطقه به‌عنوان تمایز مشروع کسب‌وکار است.

عماری و امیرحساری (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد بین‌المللی اقتصاد در گروه خودروسازی ایران خودرو، به دنبال یافتن تأثیر قابلیت‌های بازاریابی در عملکرد بین‌المللی اقتصاد در گروه خودروسازی ایران خودرو می‌باشد. قابلیت‌های بازاریابی منجر به تعهد بین‌المللی می‌شود. استراتژی بازار بین‌المللی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین قابلیت‌های بازاریابی به‌طور غیرمستقیم عملکرد بازاریابی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتایج حاکی از انطباق بین نمونه در رابطه با تأثیر مثبت بر قابلیت‌های بازاریابی شرکت ایران خودرو در عملکرد بین‌المللی اقتصاد و تعهد بین‌المللی است. علاوه بر این، استراتژی ورود به بازار با سرمایه‌گذاری اندک و بالا بر عملکرد بین‌المللی این سازمان تأثیر ندارد. همچنین نتایج نشان داد، قابلیت‌های بازاریابی به‌عنوان هسته تصمیمات بین‌المللی شرکت می‌باشند، همچنین تأثیرات قابلیت‌های بازاریابی را هم بر تعهد بین‌المللی شرکت بازگو می‌کند. فاریابی و همکاران (۱۳۹۸)، به بررسی تأثیر بازاریابی و تجربه بین‌المللی عملکرد صادرات با نقش میانجی استراتژی بازاریابی

<sup>1</sup> Basly & Saunier

<sup>2</sup> Jafari et al

<sup>3</sup> Jancenelle, Javalgi & Cavusgil

بین‌المللی پرداخته‌اند. هدف پژوهش مذکور بررسی تأثیر تجربه بین‌المللی و بازارگرایی بر عملکرد صادرات با نقش میانجی استراتژی بازاریابی بین‌المللی است در مدل طراحی شده به شناسایی متغیرهای تأثیرگذار بر استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی و عملکرد صادرات پرداخته شده است. نتایج بدست آمده نشان داد، شرکت‌های فعال در امر صادرات استان آذربایجان شرقی با استفاده از مدل ساختاری، بیانگر تأثیر مثبت بازارگرایی و تجربه‌های بین‌المللی و استراتژی بازاریابی بین‌المللی به عنوان متغیر میانجی و همچنین تأثیر مثبت و معنی‌دار استراتژی بازاریابی بین‌المللی بر عملکرد صادرات گردیده است. صنوبر، سروری و جبارزاده (۱۳۹۷)، در پژوهشی به بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش‌بنیان: نقش دانش بازار خارجی و تشخیص فرصت کارآفرینانه بین‌المللی پرداختند. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه استاندارد با طیف لیکرت از ۱۵۷ شرکت دانش‌بنیان در سرتاسر کشور جمع‌آوری شده، برای روایی صوری از نظر خبرگان و برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد، دانش بازار خارجی و تشخیص فرصت کارآفرینانه بین‌المللی، بر بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت دارد.

### چارچوب پیشنهادی پژوهش

نظریه فازی<sup>۱</sup>، در سال (۱۹۶۵) توسط پروفیسور لطفی‌زاده<sup>۲</sup>، دانشمند ایرانی و استاد دانشگاه برکلی آمریکا عرضه شد. نظریه‌ای است برای اقدام در شرایط عدم اطمینان. (فیضی، هاشمی و هاشمی، ۱۳۹۶). روش دلفی<sup>۳</sup> بر اساس دیدگاه پاسخ‌دهندگان صورت می‌گیرد. در این تکنیک برای سنجش دیدگاه از عبارات کلامی استفاده می‌شود (فیضی و جوانمرد، ۱۳۹۶).

در این مطالعه الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی جهت غربال‌سازی ابعاد و شاخص‌های ورود شرکت‌ها به بازارهای بین‌المللی، استفاده شده است. مراحل دلفی فازی به‌طور خلاصه عبارت‌اند از: شناسایی طیف مناسب برای فازی‌سازی عبارات کلامی؛ تجمیع فازی مقادیر فازی شده؛ فازی زدایی مقادیر؛ انتخاب شدت آستانه و غربال مؤلفه‌ها.

با انتخاب استراتژی ورود مناسب می‌توان ساختار سازمانی شرکت را در زمان ورود به بازار کشور میزبان بصورت مشخص و متناسب بنا نهاد (هالندر و دیگران، ۲۰۱۶؛ ناکوس و برادرز، ۲۰۰۲). اگرچه تحولات بازار بین‌الملل فرصت‌های بازاریابی ارزشمندی را فراهم نموده اما نکات بسیار مهم و استراتژیک را برای سازمان‌های جهانی و چالش‌های مهمی را نیز برای بازاریاب‌های جهانی مطرح ساخته است. این استراتژی‌ها باید همراه با انواع متنوعی از همکاری‌های تجاری شکل گیرد. همکاری‌ها در چارچوب شیوه‌های سنتی مانند سرمایه‌گذاری مشترک شکل‌های جدیدی به خود می‌گیرد و بازیگران جدیدی را وارد عرصه بازرگانی جهانی می‌نمایند (حقیقی، ۱۳۹۵). منبع اول از مبانی نظری این مطالعه؛ با توجه به اهمیت محیط سازمانی بر تصمیم‌گیری مدیران در بازار خارجی (سردو و ملاحی، ۲۰۱۶؛ هولبرن، زلنر، ۲۰۱۰) از دیدگاه رفتاری که یکی از سه جنبه دیدگاه‌های پژوهشی رفتار مصرف‌کننده می‌باشد، برگرفته شده است. دیدگاه‌های پژوهشی رفتار مصرف‌کننده شامل دیدگاه تصمیم‌گیری، دیدگاه تجربی و دیدگاه رفتاری می‌باشد. در دیدگاه

<sup>1</sup> Fuzzy Theory

<sup>2</sup> Lotfi Zadeh

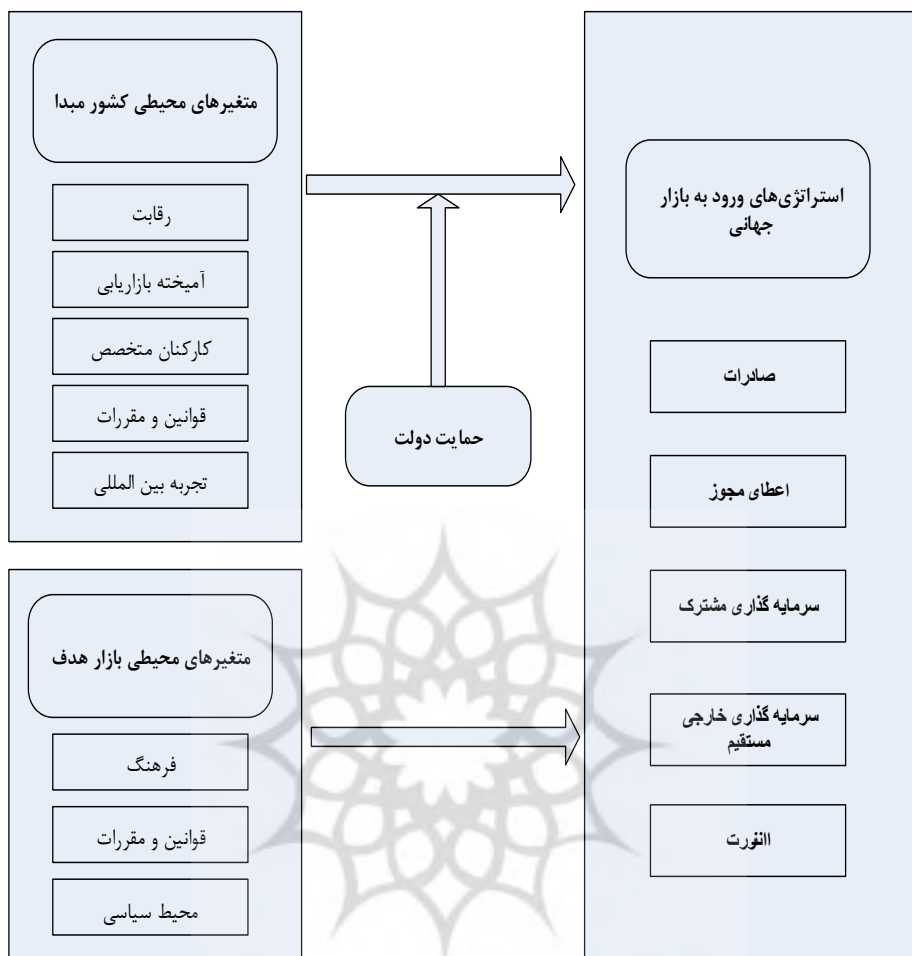
<sup>3</sup> Delphi Method



رفتاری فرض بر این است که نیروهای قوی محیطی، مصرف‌کننده را به سمتی سوق می‌دهند که او بدون احساسات و یا باورهای قوی از پیش ساخته شده اقدام به خرید یک محصول نماید. در این هنگام مصرف‌کننده از طریق فرایند عقلایی تصمیم‌گیری یا متکی بر احساسات، اقدام به خرید محصول نمی‌کند. بلکه خرید او ناشی از تاثیر مستقیم رفتار از طریق نیروهای محیطی از قبیل ابزارهای ارتقای فروش، هنجارهای فرهنگی، محیط فیزیکی و یا فشارهای اقتصادی است. از این رو پس از مطالعه ۶۴ پژوهش داخلی و خارجی، ۱۲۶ متغیر مرتبط با محیط داخلی کشور مبدا و ۵۵ متغیر مرتبط با بازار هدف شناسایی شد که پرتکرارترین آنها از طریق تکنیک فراتحلیلی به عنوان مدل پیشنهادی پژوهش تدوین گردید که پرتکرارترین عوامل محیط داخلی کشور مبدا شامل رقابت، آمیخته بازاریابی، تجربه بین‌الملل، قوانین و مقررات و کارکنان متخصص می‌باشند. همچنین عوامل محیطی بازار هدف شامل فرهنگ، قوانین و مقررات و محیط سیاسی می‌باشند. منبع دوم از مبانی نظری این مطالعه از نظریه‌های بازاریابی بین‌الملل برگرفته شده که استراتژی‌های ورود به بازار خارجی را بیان می‌کند. با توجه به ضرورت تصمیم‌گیری مناسب در ورود به بازار خارجی (رحمان و دیگران، ۲۰۱۷؛ مکیندهان و نانداکومار، ۲۰۱۶؛ سیردو و ملاحی، ۲۰۱۶) استراتژی‌های ورود شامل صادرات مستقیم، اعطای مجوز، سرمایه‌گذاری مشترک، سرمایه‌گذاری خارجی مستقیم (استفان چن، ۲۰۱۶) و اینترنت می‌باشد؛ که بعنوان متغیرهای وابسته انتخاب شده است. حمایت دولت نیز به عنوان متغیر تعدیل‌کننده در این پژوهش معرفی شده است که بر عوامل محیطی کشور مبدا تاثیرگذار است. بنابراین فرضیه بنیادین الگو این است که هیچ راهبردی نمی‌تواند در همه‌ی محیط‌ها مفید باشد و استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی متأثر از عوامل محیطی کشور مبدا و عوامل محیطی بازار هدف با وجود متغیر کنترلی حمایت دولت است.

در پژوهش حاضر پس از مرور مبانی نظری ۱۲۰ شاخص شناسایی شد. که در نهایت ۴ بُعد: متغیرهای محیطی کشور مبدا؛ متغیرهای محیطی بازار هدف؛ حمایت دولت و استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی و ۱۳ شاخص از میانگین نظرات خبرگان و تکنیک دلفی فازی تأیید شدند. نمودار (۱)، مدل مفهومی پژوهش حاضر را، نشان می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



نمودار ۱: مدل مفهومی ورود به بازارهای بین‌المللی در کسب و کارهای کوچک و متوسط

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، تحقیقی کاربردی و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل داده‌های پرسش‌نامه‌ها، از نوع توصیفی-پیمایشی است. مدل طراحی شده به صورت اجرایی در یک سازمان (شرکت‌های کوچک و متوسط در شهرک صنعتی سیمین دشت کرج) مورد استفاده قرار می‌گیرد، همچنین پژوهش حاضر تحقیقی آمیخته (کیفی-کمی) است. این پژوهش یک پژوهش کیفی (دلفی فازی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی) و کمی (دیمتل فازی)، می‌باشد.

جامعه آماری پژوهش حاضر ۱۵ نفر از خبرگان بازاریابی و اساتید دانشگاهی که حداقل دارای ۱۵ سال سابقه فعالیت‌های اجرایی و پژوهشی در حوزه بازاریابی بین‌الملل بودند. با نظرسنجی از خبرگان و روش دلفی فازی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی شناسایی شدند. روش نمونه‌گیری تمام‌شماری است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه‌های دلفی فازی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری و مقایسات زوجی دیمتل فازی از ۱۵ نفر

از خبرگان شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک سیمین دشت کرج که حداقل دارای پانزده سال سابقه کار اجرایی در این کسب‌وکار را دارا می‌باشند، استفاده شد. تعداد خبرگان توصیه‌شده برای مشارکت در نظرسنجی با روش‌های ISM و DEMATEL برابر ۵ تا ۳۰ نفر است (اصغری‌پور، ۱۳۸۲). گوگوس و بوچر (۱۹۹۸)، پیشنهاد دادند برای بررسی سازگاری، دو ماتریس (عدد میانی و حدود عدد فازی) از هر ماتریس فازی مشتق و سپس سازگاری هر ماتریس بر اساس روش ساعتی محاسبه شود. اگر مقدار آن‌ها کمتر از (۰/۱)، بود پرسش‌نامه‌ها دارای پایایی هستند (فیضی و جوانمرد، ۱۳۹۶). در پژوهش حاضر برای پرسش‌نامه ISM فازی و دیمتل فازی نرخ ناسازگاری پس از محاسبه به ترتیب: (۰/۰۲) و (۰/۰۵)، که در نتیجه ماتریس‌ها سازگار هستند. همچنین پرسش‌نامه‌های دارای پایایی است.

### یافته‌ها

در این بخش ابتدا با استفاده از پرسش‌نامه مقایسات زوجی به روش ISM فازی به بررسی و اولویت‌بندی ابعاد پرداخته می‌شود و آن‌ها از دیدگاه اثرگذاری بر یکدیگر و درنهایت اثرگذاری بر ورود شرکت‌ها به بازارهای بین‌المللی اولویت‌بندی می‌شوند. در ادامه نیز با استفاده از تکنیک دیمتل فازی به بررسی شدت ارتباطات بین ابعاد پژوهش پرداخته شده است.

### توسعه رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی

مدل‌سازی ساختاری تفسیری<sup>۱</sup> که توسط وارفیلد مطرح شده (۱۹۷۴)، افراد و گروه‌ها را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌ترسیم کنند (آذر و همکاران، ۱۳۹۲). روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری سنتی به میزان و شدت روابط بین عناصر با توجه به نظرات خبرگان توجهی نمی‌کند و درواقع فقط به این موضوع می‌پردازد که آیا بین دو شاخص رابطه وجود دارد یا خیر (سیستم باینری). که این امر خود منجر به ایجاد روابط ناخواسته بین برخی عناصر در مدل نهایی می‌شود (اجلی و همکاران، ۱۳۹۶). که جهت رفع این نقیصه در پژوهش حاضر از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی بهره برده شده است.

### مراحل و نتایج روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی (FISM)

روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری سنتی به دلیل باینری بودن منجر به ایجاد روابط ناخواسته بین برخی از عناصر در مدل نهایی می‌شود. به همین منظور در پژوهش حاضر از منطق فازی لطفی‌زاده با تکنیک ISM ترکیب‌شده تا بر این ضعف غلبه کند. در این پژوهش، برای پیشگیری از ابهام ناشی از عدم قطعیت در همه‌ی مراحل از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است. در ادامه مراحل هفت‌گانه‌ی آن مورد تشریح قرار گرفته است.

۱. مقایسه‌ی زوجی متغیرها: بعد از شناسایی و انتخاب شاخص‌های موردنظر برای سنجش ورود به بازارهای بین‌المللی، مقایسه زوجی بین هر دو جفت از متغیرها با استفاده از پرسش‌نامه‌ای که به همین منظور طراحی

<sup>۱</sup> Interpretive Structural Modeling (ISM)

گردید، صورت پذیرفت. برای انجام مقایسات زوجی از متغیرهای زبانی (اجلی و همکاران، ۱۳۹۶) استفاده شد.

۲. تجمیع نظرات خبرگان: روش‌های زیادی برای ادغام نظرات خبرگان وجود دارد. به‌عنوان نمونه، وارفیلد (۱۹۷۴)، استفاده از مد نظرات خبرگان را پیشنهاد داد. علاوه بر این لی و همکاران (۲۰۱۰)، از روش میانگین هندسی برای تجمیع نظرات خبرگان استفاده نمودند. در پژوهش حاضر از روش میانگین هندسی تجمیع نظرات خبرگان استفاده شده است.

۳. فازی‌زدایی اعداد فازی: روش‌های بسیاری به‌منظور فازی‌زدایی گسترش‌یافته‌اند. مانند روش‌های میانگین ماکسیمم‌ها، روش مرکز ثقل، روش BP و ... در پژوهش حاضر از روش مرکز ثقل استفاده شده است.

۴. تشکیل ماتریس دسترسی مطابق با ارتباط بین عوامل: بعد از محاسبه‌ی ماتریس تجمیعی نظرات خبرگان، یک حد آستانه  $(t)$ ، باید در نظر گرفت که در این پژوهش برابر میانگین ماتریس فوق در نظر گرفته شد.

۵. تشکیل ماتریس دسترسی نهایی: ماتریس دسترسی نهایی برای ابعاد با در نظر گرفتن رابطه‌ی تسری به دست می‌آید تا ماتریس دستیابی اولیه سازگار شود. بدین ترتیب باید ماتریس اولیه را به توان  $K+1$  رساند تا حالت پایدار برقرار شود. در سیستم‌های بزرگ و پیچیده فرض بر این است که هر جزء قابل حصول از خودش است. به همین منظور ماتریس همانی را با ماتریس دسترسی اولیه جمع می‌کنیم تا ماتریس نهایی به دست آید.

۶. ترسیم دیاگرام مدل‌سازی ساختاری تفسیری: هریک از اجزای سیستم دارای دو مجموعه مختلف متقدم  $(A)$  و متأخر یا قابل‌دستیابی  $(R)$  است که در ساختار ماتریس نهایی و نیز طراحی سیستم نقش دارد. با حذف این ابعاد و تکرار این فرآیند برای سایر ابعاد، سطوح سایر ابعاد نیز مشخص می‌شود. سپس بر اساس سطوح تعیین‌شده، دیاگرام مدل‌سازی ساختاری تفسیری ترسیم می‌شود.

۷. تحلیل میک‌مک<sup>۱</sup>: به‌منظور بخش‌بندی ابعاد در ماتریس دسترسی نهایی باید برای هریک از عناصر قدرت محرکه و قدرت وابستگی محاسبه شود. در تحلیل میک‌ماک ابعاد به چهار خوشه‌ی خودمختار، وابسته، پیوندی و مستقل تقسیم‌بندی می‌شوند (اجلی و همکاران، ۱۳۹۶).

در این پژوهش به‌منظور سطح‌بندی عوامل مربوط به ورود شرکت‌های با بازارهای بین‌المللی، چهار بُعد استخراج گردید. سپس با قرار دادن ۴ بُعد شناسایی‌شده در سطرها و ستون‌های یک ماتریس، از خبرگان خواسته شد تا در خصوص اثرگذاری عوامل با توجه به متغیرهای زبانی جدول ۲، اظهارنظر نمایند. در خصوص پر نمودن خانه‌های صفر و یکی ماتریس خود تعاملی نیز از میانگین هندسی نظرات خبرگان استفاده شده است. در جدول ۱، ماتریس خود تعاملی ساختاری به‌دست‌آمده با استفاده از نظرات تجمیعی خبرگان در خصوص ابعاد ورود به بازار بین‌المللی را نشان می‌دهد:

<sup>۱</sup> MICMAC

جدول ۱: ماتریس خود تعاملی ساختاری ابعاد به دست آمده از نظرات تجمیعی خبرگان

P2	P3	P4	ابعاد ورود به بازاریابی بین‌المللی
SR	LR	SR	حمایت دولت (P1)
FR	SR	LR	متغیرهای محیطی کشور مبدأ (P2)
		LR	متغیرهای محیطی بازار هدف (P3)
			استراتژی‌های ورود به بازارهای جهانی (P4)

با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی، سطح‌بندی ابعاد صورت می‌گیرد که در جدول (۲)، نشان داده شده است:

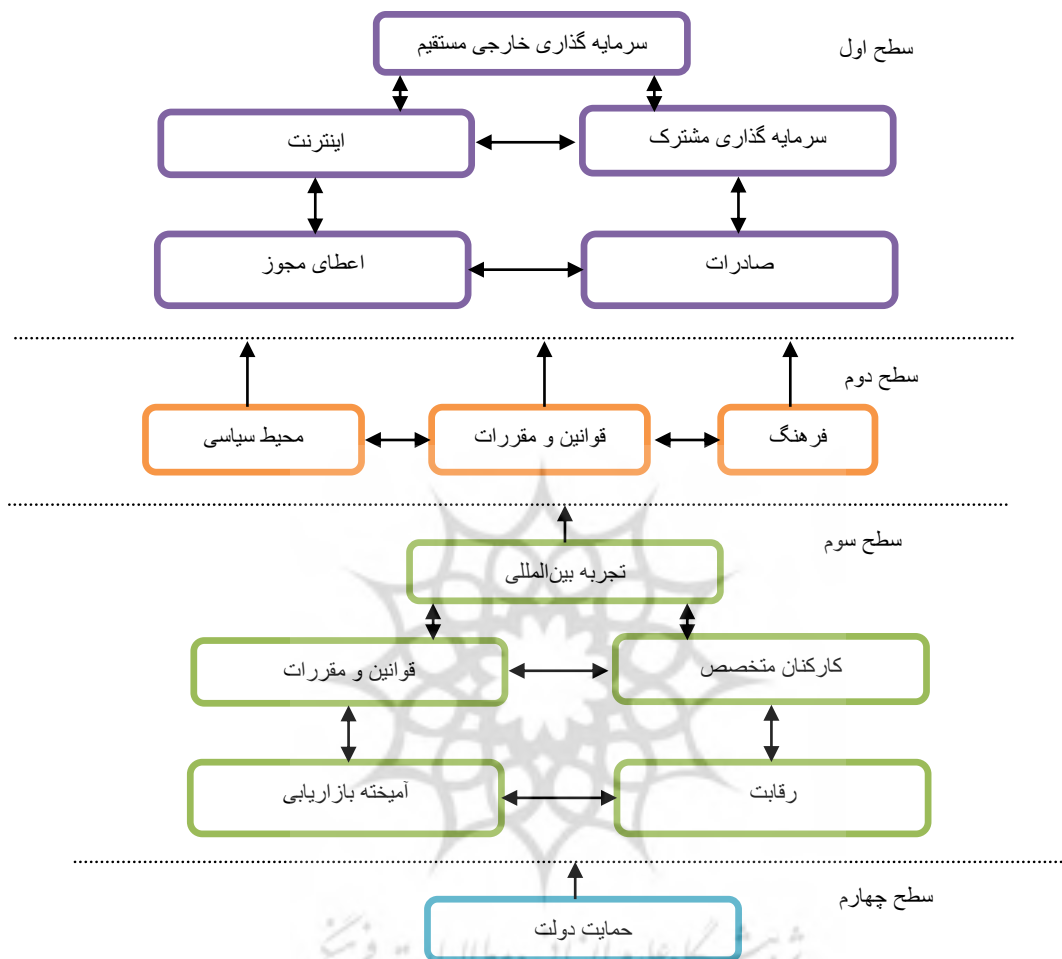
جدول ۲: سطح‌بندی ابعاد ورود به بازارهای بین‌المللی (منبع: یافته‌های پژوهش)

سطح	مجموع اشتراک‌ها	مجموع مقدماتی	مجموع دریافتی	بُعد
۴	۱۲ و ۳ و ۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴	حمایت دولت (P1)
۳	۱ و ۲ و ۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴	۱ و ۲ و ۴	متغیرهای محیطی کشور مبدأ (P2)
۲	۴ و ۱	۱ و ۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴	متغیرهای محیطی بازار هدف (P3)
۱	۱	۱ و ۳	۱	استراتژی‌های ورود به بازارهای جهانی (P4)

پس از تعیین سطح تمامی ابعاد، مدل طراحی شده این تحقیق به صورت نمودار ۲، ترسیم می‌گردد. همان‌طور که از روی شکل مشخص است، با توجه به حذف نمودن روابط تسری و دیاگرام نهایی، استراتژی‌های ورود به بازارهای جهانی در ورود شرکت‌های به بازار بین‌المللی در سطح اول قرار گرفت. که متأثر از سایر ابعاد است و به خودی خود تأثیری بر عوامل دیگر نمی‌گذارد. همچنین ابعاد متغیرهای محیطی کشور مبدأ و حمایت دولت هر کشور بیشترین تأثیر را بر ابعاد دیگر می‌گذارند و ابعاد دیگر کم‌ترین تأثیر را بر این دو بعد دارند.

### تحلیل میک‌مک

پس از تعیین قدرت محرک و وابستگی ابعاد ورود شرکت‌های به بازارهای بین‌المللی، می‌توان تمامی ابعاد را در یکی از خوشه‌های چهارگانه‌ی روش ماتریس ضرب ارجاع متقابل کاربردی قرار داد (شکل ۲). در ماتریس مذکور، نقاط مرزی معمولاً کمی بزرگتر از میانگین تعداد ابعاد در نظر گرفته می‌شود. در واقع نقاط مرزی باید قابلیت تفکیک خوشه‌های چهارگانه را به خوبی داشته باشد. در تحقیق حاضر نقاط مرزی روی ماتریس میک‌مک برابر ۲ در نظر گرفته شده است.



نمودار ۲: مدل فرآیندی ورود شرکت‌های کوچک و متوسط به بازارهای بین‌المللی

۴	مستقل	پیوندی		
۳	P1	P4		
۲	خودمختار	وابسته		
۱		P2 , P3		
	۱	۲	۳	۴

تصویر ۲: خوشه‌بندی میک‌مک

نتایج حاصل از تحلیل میک‌مک طبق تصویر (۲) نشان داد، ابعاد متغیرهای محیطی کشور مبدأ و متغیرهای محیطی بازار هدف در خوشه معیارهای وابسته قرار گرفته‌اند و بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل می‌باشند. در واقع این ابعاد خروجی تعاملات میان سایر ابعاد می‌باشند. بعد حمایت دولت در ناحیه خوشه‌ی مستقل قرار گرفته‌اند، تأثیر بسیار زیادی بر ورود شرکت‌های به بازارهای بین‌المللی دارد. بُعد صادرات نیز جایگاه پیوندی را کسب نمود. به این مفهوم که ابعاد موجود در این خوشه، از بیشترین اثرگذاری و اثرپذیری برخوردار می‌باشند. بنابراین مطابق نتایج حاصل از تحلیل میک‌مک، فعالیت‌ها و حمایت‌های دولت به نظر اثرگذارتر از سایر ابعاد می‌باشد و تأثیر بیشتری بر ورود شرکت‌ها به بازارهای بین‌المللی دارد.

### توسعه تکنیک دیمتل فازی

تکنیک دیمتل<sup>۱</sup> توسط گابوس و فونتلا<sup>۲</sup> در سال (۱۹۷۱) ارائه شد. تکنیک دیمتل با به‌کارگیری اصول نظریه گراف‌ها، ساختاری سلسله‌مراتبی از عوامل موجود در سیستم همراه با روابط تأثیر و تأثر متقابل ارائه می‌دهد، به‌گونه‌ای که شدت اثر روابط مذکور را به‌صورت امتیاز عددی معین می‌کند (فیضی و جوانمرد، ۱۳۹۶). نخستین بار وو و لی (۲۰۰۷) در مقاله‌ای با عنوان توسعه شایستگی‌های مدیران از تکنیک دیمتل با رویکرد فازی استفاده کرده‌اند. در واقع رویکرد فازی برای مقابله با عدم قطعیت و ابهام موجود در عبارات کلامی پاسخ‌دهندگان مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بنابراین برای انجام محاسبات تکنیک دیمتل به‌صورت فازی نخست باید از یک طیف زبانی مناسب برای گردآوری داده‌ها استفاده کرد (فیضی و جوانمرد، ۱۳۹۶).

### مراحل و نتایج روش دیمتل فازی (FDEMATEL)

هم‌چنین به‌منظور مقایسه ابعاد با یکدیگر از طیف یک تا پنج فازی مثلی ادیل و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شده است.

گام اول: برای در نظر گرفتن نظر همه خبرگان از آن‌ها میانگین حسابی می‌گیریم.

گام دوم: ماتریس به‌دست‌آمده را نرمالیزه می‌نماییم.

گام سوم: محاسبه ماتریس روابط کل فازی.

گام چهارم: به‌دست‌آمده آوردن مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس  $\tilde{T}$  است.

گام پنجم: میزان اهمیت ابعاد  $(\tilde{D}_i + \tilde{R}_i)$  و رابطه بین ابعاد  $(\tilde{D}_i - \tilde{R}_i)$  مشخص می‌گردد. اگر

$\tilde{D}_i - \tilde{R}_i > 0$  باشد بُعد مربوطه اثرگذار و اگر  $\tilde{D}_i - \tilde{R}_i < 0$  باشد بُعد مربوطه اثرپذیر است. در

گام بعدی اعداد فازی  $\tilde{D}_i + \tilde{R}_i$  و  $\tilde{D}_i - \tilde{R}_i$  به‌دست‌آمده را با روش مرکز ثقل دی فازی می‌کنیم.

پس از توزیع پرسش‌نامه‌های مقایسات زوجی با طیف فازی مثلی ادیل و همکاران، بین ۱۵ خبره مورد

مصاحبه و توزیع شده، از نظرات خبرگان میانگین حسابی گرفته شد. سپس با استفاده از ماتریس

تصمیم‌گیری نرمال شده مطابق جدول ۶، ماتریس روابط مستقیم نرمال شده نظرات خبرگان محاسبه شد.

### جدول ۳: ماتریس نرمالایز ابعاد ورود به بازار بین‌المللی طبق میانگین نظرات خبرگان

<sup>1</sup> Decision Making Trial And Evaluation Laboratory (DEMATEL)

<sup>2</sup> Gabus & Fonetla

ابعاد	حمایت دولت			متغیرهای محیطی کشور مبدأ			متغیرهای محیطی بازار هدف			استراتژی‌های ورود به بازارهای جهانی		
حمایت دولت	۰	۰	۰	-/۰۱۸	-/۰۴۳	-/۰۸۱	-/۰۱۱۳	-/۰۱۵۳	-/۰۱۷۵	-/۰۰۸	-/۰۱۵	-/۰۱۶۵
متغیرهای محیطی کشور مبدأ	-/۰۲۱	-/۰۵۲	-/۰۹۴	۰	۰	۰	-/۰۵۱	-/۰۹۱	-/۰۱۲۶	-/۰۴۹	-/۰۸۵	-/۰۱۲۲
متغیرهای محیطی بازار هدف	-/۰۶۲	-/۰۱۲	-/۰۱۴۵	-/۰۵۵	-/۰۹۲	-/۰۱۳۵	۰	۰	۰	-/۰۹۴	-/۰۱۲	-/۰۱۷۵
استراتژی‌های ورود به بازارهای جهانی	-/۰۷۸	-/۰۱۱۵	-/۰۱۴۳	-/۰۵۵	-/۰۹۱	-/۰۱۶	-/۰۹۸	-/۰۱۴۱	-/۰۱۷۷	۰	۰	۰

سپس ماتریس روابط کل فازی محاسبه شد. نتایج آن در جدول ۴، نشان داده شده است.

جدول ۴: ماتریس روابط کل (T̃) فازی

ابعاد	حمایت دولت			متغیرهای محیطی کشور مبدأ			متغیرهای محیطی بازار هدف			استراتژی‌های ورود به بازارهای جهانی		
حمایت دولت	-/۰۲۹	-/۰۲۵	-/۰۴۶	-/۰۰۴	-/۰۱۵۱	-/۰۶۷۷	-/۰۱۵	-/۰۳۱۸	-/۰۹۷۷	-/۰۱۲۵	-/۰۲۸۴	-/۰۹۳۹
متغیرهای محیطی کشور مبدأ	-/۰۴۸	-/۰۱۷۳	-/۰۵۵۶	-/۰۰۱۸	-/۰۱۰۲	-/۰۶۰۶	-/۰۰۹	-/۰۲۶۴	-/۰۹۵۲	-/۰۰۸۳	-/۰۲۴۳	-/۰۹۱۹
متغیرهای محیطی بازار هدف	-/۰۰۹۳	-/۰۲۳۴	-/۰۶۵۹	-/۰۰۸۱	-/۰۲۰۶	-/۰۸۱۳	-/۰۰۵۵	-/۰۲۱۴	-/۰۹۶۵	-/۰۱۳۷	-/۰۳۱۸	-/۰۰۷۵
استراتژی‌های ورود به بازارهای جهانی	-/۰۱۰۱	-/۰۲۳۷	-/۰۶۷۱	-/۰۰۷۸	-/۰۱۹۹	-/۰۰۷۹	-/۰۱۴۳	-/۰۳۳۶	-/۰۰۸۵	-/۰۰۴۶	-/۰۱۸۵	-/۰۰۹۰۱

در نهایت به منظور تعیین مؤلفه‌های علی و ابعاد وابسته، مجموع سطری و ستونی ماتریس T محاسبه شده و میزان اهمیت ابعاد (D+R) و رابطه بین ابعاد (D-R)، به صورت جدول ۵ مشخص گردید. به منظور دی فازی کردن داده‌ها، نیز از روش مرکز ثقل استفاده شده است.



جدول ۵: شدت تأثیر و اهمیت مجموع اثر دی فازی شده ابعاد

علت / معلول	$(\tilde{D}_i - \tilde{R}_i)^{defuzzy}$	$(\tilde{D}_i + \tilde{R}_i)^{defuzzy}$	$\tilde{R}_i^{defuzzy}$	$\tilde{D}_i^{defuzzy}$	ابعاد
علت	۰/۲۵۵	۴/۵۸۳	۲/۱۶۴	۲/۴۱۹	حمایت دولت (P1)
علت	۰/۰۹۶	۴/۶۶۹	۲/۲۸۲	۲/۳۸۷	متغیرهای محیطی کشور مبدأ (P2)
علت	۰/۱۴۳	۴/۹۳۳	۲/۳۹۵	۲/۵۳۸	متغیرهای محیطی بازار هدف (P3)
معلول	-۰/۵۴۶	۶/۵۲	۳/۵۳۳	۲/۹۸۷	استراتژی‌های ورود به بازارهای جهانی (P4)

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش پس از مرور جامع ادبیات، چهار بُعد به‌عنوان عواملی کلیدی در ورود شرکت‌ها به بازارهای بین‌المللی با تکنیک دلفی فازی شناسایی و با نظر خبرگان شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی سیمین دشت مورد تأیید قرار گرفت. ابعاد مدل پیشنهادی این مقاله عبارت‌اند از: حمایت دولت، متغیرهای محیطی کشور مبدأ، متغیرهای محیطی بازار هدف و استراتژی‌های ورود به بازارهای جهانی. در ادامه با به‌کارگیری روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی و استفاده از نظرات خبرگان شرکت‌های کوچک و متوسط، ارتباط و توالی میان عوامل تعیین و ابعاد در چهار سطح قرار گرفتند. نهایتاً شدت ارتباطات و میزان اثرگذاری و اثرپذیری این ابعاد با استفاده از تکنیک دیمتل فازی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی نشان می‌دهد که استراتژی‌های صادرات، اعطای مجوز، سرمایه‌گذاری مشترک، سرمایه‌گذاری خارجی مستقیم و اینترنت، در بالاترین سطح مدل تدوین شده قرار گرفته است و از سایر عوامل تأثیر می‌پذیرند. همچنین فرهنگ، قوانین و مقررات و محیط سیاسی، در سطح دوم مدل پیشنهادی جای گرفتند که بر عامل سطح اول تأثیر می‌گذارند. بنابراین شاخص‌های رقابت، آمیخته بازاریابی، کارکنان متخصص، قوانین و مقررات کشور مبدأ و تجربه بین‌المللی در سطح دوم تأثیرگذار است و شرکت‌هایی که تمایل دارند به سمت بین‌المللی شدن کسب‌وکار خود پیش روند باید به این نکته توجه نمایند که آمیخته بازاریابی و کارکنان متخصص راز کلیدی موفقیت در این‌گونه کسب‌وکارها و یا هر فعالیتی است و باید با رفع موانع بتوانند در کسب‌وکار خود پایدار باقی بمانند.

حمایت دولت که در سطح چهارم مدل و جز عوامل تأثیرگذار بر پنج عامل مذکور در سطح سوم مدل فرآیندی تحقیق می‌باشند.

به مدیران ارشد شرکت‌های کوچک و متوسط طبق نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی و تحلیل میک‌مک پیشنهاد می‌گردد؛ با فرهنگ‌سازی سازمانی و در نظر گرفتن برنامه‌های مدون در این شرکت‌ها جنبه‌های رفتاری کارکنان خود را ارتقاء بخشند همچنین با بهره‌گیری از نخبگان دانشگاهی و گروهی از متخصصین در بین‌المللی شدن شرکت‌ها همت نمایند.

از نتایج دیمتال فازی در جدول ۵ می‌توان استنباط نمود که، ابعادی که مقدار آن‌ها در D-R مثبت است، جزو ابعاد علی، محرک یا تأثیرگذار دسته‌بندی می‌شوند و ابعادی که D-R منفی قرار می‌گیرند، جز ابعاد وابسته خوشه‌بندی می‌شوند. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد بُعد حمایت دولت تأثیرگذارترین بُعد و استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیرپذیرترین بُعد در میان ابعاد مورد بررسی مقاله حاضر شناخته شدند.

## منابع

- آمره، مصطفی (۱۳۹۶)، نقش شهرک‌های صنعتی در بهبود اقتصادی، روزنامه دنیای اقتصاد، ۴۱۷۰.
- امینی‌خیابانی، غلامرضا، حمدی، کریم (۱۳۹۵)، نقش پویایی‌های برند در موقعیت استراتژیک کسب و کار بین‌المللی (مطالعه موردی: صنایع دستی داستو)، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۶۱ (۲۲)، ۱۱۵-۱۳۱.
- باقری، ابوالفضل، بامداد صوفی، جهانیار، انتظاری، راحله (۱۳۹۲)، شناسایی و اولویت‌گذاری عوامل مؤثر بر انتخاب روش‌های ورود به بازارهای بین‌المللی (مطالعه موردی خودروسازان بزرگ کشور)، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، (۲)، ۲.
- تاج‌الدین، مهدی، طالبی، کامبیز، رستگار، عباس‌علی، سمیع‌زاده، مهدی (۱۳۹۱)، ارتباط بین نوع استراتژی‌های کسب و کاری مورد استفاده در شرکت‌های کوچک و متوسط و بین‌المللی شدن آن‌ها، مدیریت بازرگانی، ۱۱ (۴)، ۱۹-۳۸.
- چهره‌نما، امین، ایمان‌خان، نیلوفر (۱۳۹۷)، تدوین استراتژی بازاریابی صنعت بانکداری جهت ورود به بازار بین‌الملل با رویکرد اقیانوس آبی، مطالعات مدیریت و حسابداری، ۱۲ (۴)، ۱۲۵-۱۳۹.
- خاتمی فیروز آبادی، سید محمد علی، دهدشتی شاهرخ، زهره، روشنی، افشان، اخگری، علی (۱۳۹۵)، اولویت‌بندی بازارهای هدف صادرات محصول پسته استان یزد با استفاده از مدل ترکیبی تحلیل سلسله مراتبی و تاپسیس در محیط فازی، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، (۷۹)، ۱۲۱-۱۵۴.
- خدادادحسینی، سیدحمید، گلستان، فرشاد (۱۳۸۵)، طراحی الگوی استراتژیک ورود به بازار جهانی: صنعت خودروی ایران، مدرس علوم انسانی، ۴۴ (۱۰)، ۲۱۳-۲۴۴.
- رضایی، رضا (۱۳۹۶)، تأثیرپذیری عملکرد صادراتی از استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل، کاوش‌های مدیریت بازرگانی، (۹)، ۱۷، ۵۵-۸۰.
- رضوانی، حمیدرضا، گل‌علیزاده، فاطمه (۱۳۹۰)، ارزیابی و تحلیل استراتژی‌های ورود محصولات غذایی به بازارهای خارجی، دو فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، ۱ (۳)، ۱۹۳-۲۱۸.

صنوبر، ناصر، سروری، رحیم، جبار زاده، یونس (۱۳۹۷)، بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش‌بنیان: نقش دانش بازار خارجی و تشخیص فرصت کارآفرینانه بین‌المللی، توسعه کارآفرینی، (۳)، ۴۶۱-۴۷۹.

طاهری کیا، فریز، وحدتی‌نیا، ساناز (۱۳۹۸)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی شرکت‌توان، پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، ۵۳ (۵)، ۱-۲۸.

عماری، حسین، امیرحصاری، سارا (۱۳۹۹)، تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد بین‌المللی اقتصاد در گروه خودروسازی ایران خودرو، رهیافتی در مدیریت بازرگانی، ۲ (۱)، ۶-۱۹.

فاریابی، محمد، رحیمی‌اقدم، صمد، کوششی، محمدرضا، پورآقابالایی، علیرضا (۱۳۹۸)، تأثیر بازاریابی و تجربه بین‌المللی بر عملکرد صادرات با نقش میانجی استراتژی بازاریابی بین‌المللی، مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، ۴ (۲)، ۲۳-۴۴.

فاریابی، محمد، رضازاده، علی، بازمحمدی، سعید (۱۳۹۷)، بررسی رابطه‌ی هماهنگی کارکردهای بازاریابی بین‌المللی - منابع انسانی با اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی در شرکت‌های صادراتی، مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، ۲ (۱)، ۹۳-۱۱۰.

فاضلی، پریسا، طاهری کیا، فریز (۱۳۹۵)، انتخاب استراتژی‌های بازاریابی در ورود به بازارهای بین‌المللی با استفاده از روش SWOT، نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت-هوش تجاری و سازمانی، دانشگاه شهید بهشتی تهران.

فیضی، عمار، هاشمی، طاهره، هاشمی، علی (۱۳۹۶)، مدل تصمیم‌گیری چندشاخصه فازی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان ادارات محیط‌زیست، فصلنامه انسان و محیط‌زیست، ۴۲، ۴۳-۶۱.

فیضی، عمار، جوانمرد، حبیب‌اله (۱۳۹۶)، معیارهای ارزیابی و انتخاب سطح تکنولوژی در صنعت خودروسازی با استفاده از رویکرد ترکیبی (DEMATEL-FANP-PANDA)، مدیریت فردا، ۴۹، ۱۶۵-۱۷۷.

قربان‌پور، احمد، پویا، علیرضا، ناظمی، شمس‌الدین، ناجی عظیمی، زهرا (۱۳۹۵)، طراحی مدل ساختاری اقدامات مدیریت زنجیره تأمین سبز با استفاده از رهیافت مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی، مجله تحقیق در عملیات و کاربردهای آن، ۱۳ (۴)، ۱-۲۰.

مهرمنش، حسن، قاسمی، اللهیار (۱۳۹۶)، برنامه‌ریزی مدیریت استراتژی بازاریابی شرکت ستاره ایران (نماینده‌ی انحصاری خودروهای سواری مرسدس بنز در ایران)، تحقیقات مدیریت آموزشی، ۳۴ (۹)، ۷۹-۹۶.

هادوی، محمدحسین، اسماعیل‌پور، حسن (۱۳۹۶)، بازاریابی بین‌المللی با رویکرد جهانی شدن، مطالعات مدیریت و کار آفرینی، ۲۰ (۳)، ۱۳۷-۱۵۲.

همتی، فریدون، حمیدی زاده، محمدرضا، حاجی پور، بهمن، عزیز، شهریار (۱۳۹۷)، طراحی و تبیین مدل توانمندی بین‌المللی شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی برای ورود به بازارهای جهانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۱ (۴۱)، ۲۹-۵۶.

- Brege, H., & Kindström, D. (2020). Exploring proactive market strategies. *Industrial Marketing Management*, 84, 75–88.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach, *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539–561.
- Cuervo-Cazurra, Al., Doz, Y., & Gaur, A. (2020). Skepticism of globalization and global strategy: Increasing regulations and countervailing strategies. *Global Strategy Journal*, 10 (1), 3–31.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research, *Management International Review*, 39(3), 223–256.
- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2016). Internationalization Stages of Traditional SMEs: Increasing, Decreasing and Re-Increasing Commitment to Foreign Markets”, *International Business Review*.
- Fischer, J. (2015). Malaysian diaspora strategies in a globalized Muslim market. *Geoforum*, 59, 169–177.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review, *International Business Review*, 11, 257–277.
- Ghauri, P., Wang, F., Elg, U., & Rosendo-Ríos, V. (2016). Market driving strategies: Beyond localization. *Journal of Business Research*, 69(12), 5682–5693.
- Guo, L., Zhang, M.Y., Dodgson, M., Gann, D., & Cai, H. (2019). Seizing windows of opportunity by using technology-building and market-seeking strategies in tandem: Huawei’s sustained catch-up in the global market. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(3), 849–879.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, 12: 305–322.
- Li, Y., Diabat, A., & Lu, C.C. (2020). Leagile supplier selection in Chinese textile industries: a DEMATEL approach. *Annals of Operations Research*, 287 (1), 303-322.
- McPherson, M., Mehos, M., & Denholm, P. (2020). Leveraging concentrating solar power plant dispatchability: A review of the impacts of global market structures and policy. *Energy Policy*, 139, 111335.
- Oguji, N., & Owusu, R.A. (2021). Market entry into Africa: Acquisitions and international joint ventures. Studies of foreign firms’ market entry strategies, challenges, and performance in Africa. *Thunderbird International Business Review*, 63(1), 5–9.
- Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2006). Business models and market entry mode choice of small software firms, *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 69–81
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.

- Onkelinx, J., Manolova, T. S., and Edelman, L. F. (2016). The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization, *Journal of International Management*, 22 (4), 351-364.
- Steen, J. T., & Liesch, P. W. (2007). A note on Penrosean growth, resource bundles and the Uppsala model of internationalization, *Management International Review*, 47 (2), 193–206.
- Thakkar, B.S. (2021). *Culture in Global Businesses: Addressing National and Organizational Challenges*. Cham: Springer International Publishing. Retrieved from
- Turnbull, P. W. (1987). *A challenge to the stages theory of the internationalization process*, Praeger.
- Zakić, K., & Radišić, B. (2017). *Strategies of Chinese Companies when Entering Global Market*. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, John Naisbitt University.

