

## بررسی پیشایندهای داخلی و خارجی اثرگذار بر ورود موفقیت آمیز به بازارهای صادراتی با رویکرد IPA

لیلا آندرواژ<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۲

### چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی پیشایندهای داخلی و خارجی مؤثر بر ورود موفقیت آمیز شرکت‌ها به بازارهای صادراتی با استفاده از رویکرد IPA جهت سنجش اهمیت - عملکرد است. این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی و از نوع تحقیقات کمی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش مدیران عامل، مدیران ارشد و کارشناسان خبره بخش بازرگانی، بازاریابی و صادرات شرکت پتروشیمی مارون در استان خوزستان بوده که تعداد آنها ۲۵ نفر برآورد گردید. برای پاسخگویی به پرسشنامه‌های تحقیق تعداد ۷ نفر از این افراد به روش غیرتصادفی قضاوتی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تجزیه و تحلیل IPA استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که در میان پیشایندهای داخلی، شرکت مارون باید عملکرد خود را در ارتباط با دو عامل ریسک و تجربه بین‌المللی بهبود دهد. همچنین این شرکت باید در میان پیشایندهای خارجی بر سه عامل نوسانات تقاضا، موانع تجاری و ریسک اقتصادی و سیاسی تمرکز نموده و عملکرد خود را در ارتباط با این عوامل بهبود دهد.

**واژه‌های کلیدی:** موفقیت ورود به بازار صادراتی، پیشایندهای داخلی صادرات، پیشایندهای خارجی صادرات، تحلیل اهمیت - عملکرد.

**طبقه‌بندی JEL:** F42، F53، M38، M16

---

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد بین‌المللی خرمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، خرمشهر، ایران. (نویسنده مسئول):  
(Leila.Andervazh@srbiau.ac.ir)

## مقدمه

در حوزه جهانی شدن محیط اقتصادی شرکت‌های صادراتی در عملکرد اقتصادی و اجتماعی کشورها نقش ویژه‌ای ایفا می‌کنند (تارگامونی و کارماراج، ۲۰۱۹). در این فرایند گسترش تجارت خارجی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است؛ به گونه‌ای که در سال‌های اخیر، تجارت بین‌الملل به نحو گسترده‌ای در دستور کار تمام کشورها قرار گرفته است. در این روند، کشورهای در حال توسعه که بخش بزرگی از جهان را تشکیل می‌دهند، از مشارکت فعالی در تجارت جهانی برخوردار بوده و به دنبال افزایش سهم خود از تجارت جهانی هستند (هراتی و همکاران، ۲۰۱۵). یکی از مباحثی که امروزه پس از دو دهه به کارگیری سیاست‌های جایگزینی واردات مطرح می‌شود، توسعه صادرات صنعتی و گسترش ارتباط با دنیای خارجی است (حافظی بیرگانی و همکاران، ۱۴۰۰). صنعت پتروشیمی به دلیل ماهیت استراتژیک خود در اقتصاد ایران، همواره مورد توجه دولتمردان قرار داشته و سرمایه‌گذاری‌های بسیاری در این حوزه عمدتاً با اولویت صادرات و ارزآوری صورت پذیرفته است (برومند کاخکی و اخوان، ۱۳۹۷). با افزایش جهانی‌شدن و تشدید رقابت در سراسر جهان، تعدادی زیادی از شرکت‌ها، به صادرات برای جستجوی فرصت‌های رشد، تنوع بخشیدن به ریسک‌های کسب و کار و افزایش سودآوری، روی آورده‌اند (تان و سوسا، ۲۰۱۵). شرکت‌ها باید به دنبال فرصت‌های جدید در بازار باشند. آن‌ها می‌توانند به وسیله پیش‌بینی فرصت‌ها و تقاضای آتی در بازار، حضور در بازارهای در حال توسعه، شکل دادن به محیط و معرفی محصولات و مارک‌های جدید قبل از رقابتی خود، فعالیت بهتری داشته باشند (اردیل و اوزدمیر، ۲۰۱۶). بازارهای خارجی عامل بهبود ظرفیت تولید و افزایش منافع و بازده مناسب‌تر سرمایه‌گذاری برای شرکت‌ها به حساب می‌آیند (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۳). فعالیت‌های کسب و کار بین‌المللی، شرکت‌های را قادر به ورود به بازارهای بزرگتر، کسب شاخص‌های اقتصادی بزرگتر از مقیاس، کاهش هزینه‌ها، افزایش سرمایه و دسترسی به فناوری پیشرفته، می‌کند که منجر به افزایش رقابت‌پذیری آنها می‌شود (کاییک و کاراجز، ۲۰۱۴). هنگامی که شرکت‌ها تصمیم به بین‌المللی‌کردن فعالیت‌های خود می‌گیرند، آنها باید حالت ورود مناسب به کشورهای خارجی را انتخاب نمایند. این تصمیم به میزان زیادی برای جنبه‌های سازمانی و عملیاتی مرتبط با توسعه بین‌المللی‌شان تأثیر می‌گذارد (موالا و مایرهورفر، ۲۰۱۹). روش‌های مختلفی برای ورود کسب و کارها به بازارهای جدید جهت فروش محصولات و خدمات وجود دارد. تصمیم‌گیری در مورد انتخاب روش ورود به بازار می‌تواند دشوار باشد، اما در ابتدا باید دانست که گزینه‌های ورود به بازار چیست و براساس چه عوامل مهمی، تصمیمات ورود به بازار جدید اتخاذ می‌شوند (بلموکویست، ۲۰۱۹). انتخاب روش ورود به بازار خارجی، ورود منابع شرکت را به یک کشور خارجی امکان‌پذیر می‌سازد. در اکثر موارد فرض می‌شود که انتخاب روش ورود به بازار، تلاش‌های سنجیده و پیش‌بینی شده شرکت را جهت افزایش رقابت‌پذیری، کارایی و کنترل منابع حیاتی، به دنبال دارد (ساووبودا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). این تصمیم تابعیست از عوامل مختلف و تعاملات آن‌ها (دیگر و ژو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). بررسی تئوری سازمانی نشان می‌دهد که ویژگی‌های بازار

1. Erdil & Özdemirb  
2. Gubik & Karajz  
3. Moalla & Mayrhofer

4. Blomqvist  
5. Swoboda  
6. Decker & Zhao

داخلی و ویژگی‌های بازار خارجی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر تصمیم‌گیری مربوط به روش ورود به بازار برای شرکت‌ها داشته باشد (بروزرس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). شرکت‌ها می‌توانند بر اساس شاخص‌های ریسک‌پذیری و ریسک‌گریزی نحوه ورود به بازار بین‌الملل را تعیین نمایند، از این میان صادرات مستقیم و غیرمستقیم از جمله روش‌هایی هستند که دارای ریسک‌پذیری کمتری می‌باشند و در مقابل سرمایه‌گذاری مشترک و یا تاسیس یک نمایندگی در کشور میزبان از جمله روش‌های دارای ریسک‌پذیری بالا جهت ورود به بازارهای بین‌المللی می‌باشد (رمضانی و همکاران، ۱۳۹۸). دوگانگی استراتژی - منابع - محیط فرض می‌دارد که یک شرکت استراتژی ورود به بازار خود را مبتنی بر منابع (ویژگی‌های شرکت، ویژگی‌های محصول و اندازه شرکت) که می‌تواند از استراتژی شرکت حمایت کنند، انتخاب می‌نمایند. این انتخاب همچنین به ویژگی‌های محیط (پویایی بازار داخلی و خارجی) وابسته است (اوکاس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین عده‌ای از صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک که اثر محیط خارجی را بر تدوین استراتژی سازمان مهم‌تر از عوامل داخلی می‌دانند، این تفاوت را در چگونگی انطباق با محیط و شرایط و الزامات محیط جست‌وجو می‌کنند (کرپور و همکاران، ۱۳۹۱). همچنین با توجه به شرایط بازار میزبان، مطالعات متعددی تفاوت در انتخاب روش ورود به بازار را وابسته به جذابیت آن بازار دانسته‌اند (آندریو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). درک محیط سیاسی، قانونی و فرهنگی خاص در بازارهای خارجی و همچنین شرایط رقابت در این بازارها، به مدیران اجازه می‌دهد تا بر اساس آن استراتژی‌های بازاریابی خود را تدوین نمایند (صنوبر و همکاران، ۱۳۹۸).

در دنیای امروز فرآورده‌های نفتی نقش ارزنده‌ای را در فعالیتهای اقتصادی کشور ایفا می‌کنند که بخش مهمی از این فرآورده‌ها مرتبط با صنایع پتروشیمی است. با گسترش صنعت پتروشیمی ضمن این که بسیاری از نیازهای داخلی رفع می‌شود، ارزش افزوده ماده خام نیز به داخل کشور بازمی‌گردد و باعث رونق هر چه بیشتر اقتصاد می‌شود. نقش صنایع پتروشیمی در توسعه اقتصادی و جایگاه آن به عنوان یکی از مهم‌ترین گزینه‌های توسعه پایدار متکی به منابع نفت و گاز، وظایف خطیری را بر عهده نظام برنامه‌ریزی کشور به منظور توسعه صنعت پتروشیمی برای رسیدن به هدف گسترش صادرات غیرنفتی، تأمین مواد اولیه صنایع پایین دستی و کسب سهم روزافزون در تجارت جهانی محصولات پتروشیمیایی می‌گذارد. درحال حاضر کشورهای حاشیه خلیج فارس و منطقه خاورمیانه سهم بسیار عمده‌ای در بازار جهانی محصولات پتروشیمی داشته و به همین دلیل مهم‌ترین و جدی‌ترین رقبای شرکت‌های ایرانی را نیز تولیدکننده‌های همین منطقه تشکیل می‌دهند، بنابراین یکی از مهم‌ترین موضوعات حفظ و تقویت توان رقابتی شرکت‌های ایرانی در مقابل شرکت‌های رقیب در منطقه خلیج فارس و خاورمیانه، از طریق تعیین عوامل مؤثر بر ورود به بازارهای خارجی است. شرکت مارون به عنوان یکی از بزرگترین تولیدکنندگان محصولات پتروشیمی در کشور می‌تواند نقش مهمی در امر صادرات در این صنعت داشته باشد. اما این شرکت برای ورود به بازارهای جهانی باید با دید باز و در نظر گرفتن عوامل مختلف، بازار مناسب را انتخاب نماید و تصمیمات صحیحی را در ارتباط با ورود به آن اتخاذ کند. قبل از هر چیزی عوامل داخلی و خارجی

1. Brouthers  
2. O'Cass

3. Andreu

که بر موفقیت ورود این شرکت به بازار صادراتی اثر می‌گذارند باید شناسایی و وضعیت آنها هم از لحاظ عملکردی و هم از نظر میزان اهمیت بررسی شود. بنابراین این پژوهش با رویکردی جدید سعی در بررسی اهمیت - عملکرد پیشایندهای داخلی و خارجی مؤثر بر ورود موفقیت‌آمیز شرکت مارون به بازارهای صادراتی دارد.

### مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

تجارت رابطه مثبتی با رشد عملکرد دارد. بنابراین صادرات می‌تواند به عنوان یک فعالیت استراتژیک در سطوح شرکت، صنعت و کشور در نظر گرفته شود (کیاماکودی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). بررسی عوامل تعیین‌کننده برای عملکرد متفاوت شرکت‌ها در بازارهای خارجی به علاقه اصلی سیاست‌گذاران و دانشگاهیان تبدیل شده است، چرا که درک عمیق موتورها و نیرو محرکه‌هایی که شرکت‌های کشور به طور موفقیت‌آمیز برای رقابت در بازارهای خارجی قادر می‌سازد، ضروری است (کازاکو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). در دهه‌های اخیر، ورود به بازارهای خارجی نقش بسیار مهمی در توسعه اقتصادی ایفا کرده است (رضوانی و گل‌علیزاده، ۱۳۹۰). یک روش ورود می‌تواند به عنوان یک قرارداد رسمی برای سازماندهی و هدایت معاملات کسب و کاری بین‌المللی تعریف شود به صورتیکه همه تصمیمات آتی مؤثر باشند. در ادبیات روش ورود به بازار، کنترل یک ساخت بسیار مهم است زیرا کنترل یک شاخص برای تعیین ریسک‌های بالقوه و بازدهی دارایی‌ها در ورود شرکت‌ها به بازارهای خارجی می‌باشد (الریج<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). روش ورود به بازار می‌تواند به عنوان یک توافق‌نامه ساختاری که به شرکت اجازه می‌دهد استراتژی بازار - محصول خود را در یک کشور میزبان دیگر به وسیله انجام عملیات‌های بازاریابی، اجرا نماید، تعریف شود (الریج و همکاران، ۲۰۱۴). برای ورود موفق به بازارهای بین‌المللی، تصمیم‌های صحیح در مورد استراتژی‌های بازاریابی مورد استفاده، انتخاب بازار بین‌المللی برای ورود و روش انتخابی برای ورود به این بازارها، سنگ بنای اصلی در انتقال یک کسب و کار به بازارهای جهانی محسوب می‌شوند (جلال<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). عوامل بسیاری در تصمیم ورود به بازارهای خارجی مؤثر است که مهم‌ترین این پیشایندها (داخلی و خارجی) براساس تحقیقات گذشته در زیر آمده است:

### پیشایندهای داخلی

۱- کنترل: کنترل که به طور نزدیکی به سطح به کارگیری منابع مربوط می‌شود، یکی از مهم‌ترین عوامل داخلی برای انتخاب روش ورود به بازار است. صادرات غیرمستقیم از طریق عاملان و توزیع‌کنندگان، کنترل پایینی بر اوضاع خدمات و محصولات در بازار خارجی فراهم می‌آورد اما منابع کمتری بکار می‌گیرد. کنترل بالاتر بر فعالیت‌های بین‌المللی می‌تواند به وسیله اجرای معاملات مشترک و اتحادهای استراتژیک به وسیله سطوح متوسط بکارگیری منابع، حاصل شود. تأسیس یک شرکت فرعی با مالکیت کامل نیاز به

1. Kaimakoudi et al  
2. Cazacu

3. Dyhr Ulrich  
4. Jalal

سطوح بسیار بالایی از منابع داشته اما بیشترین کنترل را بر فعالیت‌های بین‌المللی فراهم می‌آورد (سانچز - پینادو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

۲- انعطاف‌پذیری: تحت تغییرات سریع شرایط بازار، شرکت‌ها اغلب، استراتژی ورود به بازار خود را تغییر داده یا از یک بازار صرف نظر می‌نمایند (هالنسن، ۲۰۱۱). انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌تواند به عنوان قابلیت شرکت برای شناسایی تغییرات بازار و واکنش سریع به آن به وسیله جمع‌آوری منابع درست برای راه‌ها و جهت‌گیری‌های جدید، توصیف شود. انعطاف‌پذیری می‌تواند به وسیله افزایش ایجاد تنوع و گوناگونی برای شرکت، تعادل در بکارگیری منابع، استفاده از تکنولوژی‌های جدید، مشارکت و درگیری در همکاری‌ها و توسعه ساختارهای جدید در شرکت، به مزیت رقابتی منجر شود (شیمیزو و هیت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

۳- ریسک: سطحی که شرکت تمایل دارد تا کسب و کارهای مختلف یا ریسک‌های کشوری را بپذیرد به موقعیت مالی شرکت، گزینه‌های استراتژیک، تجارب و محیط رقابتی آن بستگی دارد (کوچ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). ریسک بالا ممکن است به توقف فعالیت‌های شرکت و از دست رفتن منابع شرکت در یک بازار بین‌المللی خاص منجر شود (مورسچت و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). صادرات یا روش ورود به بازار با کنترل پایین، مستلزم منابع کمتری در یک ریسک پایین‌تر است. بنابراین صادرات به عنوان یک روش ورود با تعهد و التزام کمتر در نظر گرفته می‌شود چرا که شرکت عاملان و توزیع‌کنندگان را برای خدمات‌رسانی به بازار به جای استفاده از منابع شخصی شرکت به کار می‌گیرد (هالنسن و همکاران، ۲۰۱۱).

۴- پیچیدگی محصول: مطالعات مختلف نشان می‌دهد که شرکت‌ها محصولات پیچیده و مختلط می‌فروشند؛ مثلاً اینکه در یک صنعت تکنولوژی‌محور شرایط ایجاب می‌کند تا منابع زیادی به کار گرفته شود یا در بازارهای خارجی سرمایه‌گذاری مستقیم صورت گیرد تا هزینه‌های بالای تحقیق و توسعه مستهلک شود (رتن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷).

۵- تجربه بین‌المللی: گرفتاری‌ها و درگیری‌های قبلی ناشی از فعالیت شرکت در سطح بین‌المللی، یک عامل دیگر مرتبط با شرکت است که در تصمیم ورود به بازار اهمیت زیادی دارد. یک شرکت از طریق تجربه بین‌المللی می‌تواند هزینه‌ها و عدم اطمینان را هنگامی که وارد یک بازار جدید می‌شود، کاهش دهد (داو و لارمیو، ۲۰۰۹).

۶- منابع اقتصادی: منابع مالی و اقتصادی در دسترس، تأثیر مهمی بر تصمیم ورود به بازار دارد. بی‌ثباتی مالی می‌تواند شرکت را برای مواجهه با ریسک محدود نموده و به تعهد پایین به روش ورود به بازار منجر شود (ورونا و تراپزینسکی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲).

۷- منابع شخصی: کارکنان، مدیران و صاحبان شرکت، دانش می‌اندوزند و منابع بالارزشی در هنگام بین‌المللی شدن هستند (لین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲).

1. Sanchez-Peinado et al  
2. Shimizu and Hitt  
3. Koch  
4. Morschett et al

5. Ratten et al.  
6. Wrona and Trapezynski  
7. Lin

## پیشایندهای خارجی

- ۱- فاصله فرهنگی و اجتماعی: فاصله فرهنگی، تفاوت میان ارزش‌های فرهنگی دو کشور را به تصویر می‌کشد (موالا و مایرهوفر، ۲۰۱۹). فاصله فرهنگی در تحقیقات کسب و کار بین‌المللی، به طور کلی به تفاوت‌های ساختاری در هنجارها و ارزش‌ها بین کشور اصلی شرکت و کشور میزبان، مربوط می‌شود (هالنسن، ۲۰۱۱). مطالعات قبلی نشان دادند که فاصله فرهنگی و اجتماعی به انتخاب یک روش ورود به بازار با کنترل پایین، منجر می‌شود (کاتیگان و اندرسون، ۱۹۸۸).
  - ۲- پتانسیل بازار: پتانسیل بازار که به اندازه و رشد یک کشور مربوط می‌شود، به عنوان یک عامل مهم طرفدار روش‌های با سرمایه‌گذاری بالا، شناخته شده است. شرکت‌های کوچک، هنگامی که ریسک قراردادی و سرمایه‌گذاری، بالا است، سرمایه‌گذاری مشترک را در بازارهای با پتانسیل بالا ترجیح می‌دهند (آگروال و راماسوامی، ۱۹۹۲).
  - ۳- نوسانات تقاضا: بین‌المللی‌شدن در درون یک کشور با نوسانات تقاضای بالا می‌تواند پر مخاطره باشد و از ورود شرکت‌ها به یک بازار خاص جلوگیری نماید (ورونا و تراپزینسکی، ۲۰۱۲).
  - ۴- موانع تجاری: بسیاری از شرکت‌ها در جستجوی رشد بین‌المللی هستند چنانچه موانع تجاری همانند تعرفه‌ها حذف شوند یا کاهش یابند باعث رشد بین‌المللی شدن خواهد شد (رتن و همکاران، ۲۰۰۷).
  - ۵- شدت رقابت: اگر شرایط رقابتی در کشوری شدید باشد، شرکت‌های کوچک به علت نبود کنترل، شرایط دشواری برای توسعه فعالیت خود دارند. در بازارها و صنایع با حجم رقابت بالا، شرکت‌های کوچک و متوسط روش‌های سرمایه‌گذاری کم را انتخاب می‌کنند (رتن و همکاران، ۲۰۰۷).
  - ۶- شبکه‌های کسب و کاری: فقدان منابع در شرکت‌های کوچک می‌تواند به وسیله شبکه‌ها یا اتحادها، تقلیل یابد. خوشه‌های اتحادی<sup>۱</sup> به عنوان یک عامل مهم برای افزایش رقابت‌پذیری بین‌المللی شناسایی شده‌اند (هان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).
  - ۷- ریسک اقتصادی و سیاسی: ریسک سرمایه‌گذاری در کشور خارجی به شدت به وضعیت سیاسی و اقتصادی در بازار، وابسته است. هنگام ورود به بازار خارجی، سیاست‌های دولتی و وضعیت اقتصادی مطلوب و مساعد، ریسک را کاهش می‌دهد (رتن و همکاران، ۲۰۰۷). از جمله عوامل اثرگذار بر بین‌المللی شدن نرخ ارز و میزان نوسانات آن می‌باشد و برخی از محققان اعتقاد دارند که هر چه نوسانات ارزی کمتر باشد، محیط مناسب‌تری برای سرمایه‌گذاری فراهم می‌آورد (کهنسال و محمودی، ۱۳۹۹).
- در تحقیقات متعددی این عوامل مد نظر قرار داده شده است که برخی از این تحقیقات در زیر آمده است. احمدزاده و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی تحت عنوان ارائه الگوی توسعه بازارهای بین‌المللی در محصولات پتروشیمی و مصاحبه‌ای که با ۲۰ نفر از خبرگان صنعت پتروشیمی انجام دادند عوامل قیمتی، توانمندی مدیر صادرات، عوامل اقتصادی، سیاست‌های دولت مانند تعرفه‌ها و قوانین صادراتی را شناسایی کردند و رهرامی و نیاکان در سال ۱۳۹۶ در تحقیقی تحت عنوان بررسی عوامل ریسک موثر بر سودآوری

شرکت‌های پتروشیمی منتخب، که در ۲۵ شرکت پتروشیمی انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که متغیر نرخ ارز دارای اثر مثبت به دلیل افزایش درآمد صادراتی می‌باشد.

خلیلی و آذین‌فر (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازار خارجی در شرکت کاله آمل و نحوه اثرگذاری آن‌ها بر این انتخاب بودند. نمونه پژوهش شامل ۳۷ نفر از مدیران ارشد و میانی شرکت لینی کاله شامل مدیران بخش صادرات و کارشناسان ارشد بخش بازاریابی در هر منطقه (کشور) می‌باشند. بررسی‌ها نشان داد که عدم قطعیت کشور مقصد، عدم قطعیت بازار محصول، عدم قطعیت رقابتی، عدم قطعیت در رفتار رقبای احتمالی، تجربه بین‌المللی، دانش فنی، مهارت بازاریابی، میزان سرمایه‌گذاری کل، شدت رقابت صنعت، ماهیت فعالیت و جذابیت مکان عوامل مؤثری در انتخاب استراتژی صادرات مستقیم (تولید در داخل و توزیع به خارج) کاله جهت ورود به بازارهای بین‌المللی است. مونتیرو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی که روی شرکت‌های صادراتی کشور پرتغال انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که منابع ناملموس شامل منابع مالی، اطلاعاتی و ارتباطی بر عملکرد صادراتی یک شرکت تأثیری مثبت دارند. آنها بیان نمودند که این منابع از طریق رشد قابلیت‌های پویای رقابتی می‌تواند به بهبود عملکرد صادراتی منجر شود. جلال (۲۰۱۸) به بررسی تأثیر عوامل خارجی بر تصمیمات استراتژیک برای ورود به بازار خارجی پرداخت. داده‌های تحقیق از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با ۴۶ تصمیم‌گیرنده در ۱۲۰ سازمان فعال صادرات در کویت، گردآوری شدند. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل خارجی از جمله جذابیت بازار، اندازه و رشد بازار، رقابت‌پذیری بازار و همچنین قوانین و مقررات به طور قابل توجهی تصمیمات مربوط به ورود به بازار جهانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. لی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) مطالعه‌ای با عنوان «نقش شبکه‌سازی و تعهد در فرآیند ورود به بازار خارجی: شرکت‌های چندملیتی در صنعت اتومبیل چین» انجام دادند. در این تحقیق رابطه میان شبکه‌سازی، تعهد و عملکرد فرآیند ورود به بازار در صنعت اتومبیل چین به وسیله شرکت‌های چندملیتی از سه کشور متفاوت شامل آمریکا، کشورهای اروپایی و کره، مورد بررسی قرار گرفت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و منابع داده ثانویه گردآوری شد. نتایج نشان داد که شبکه‌سازی و تعهد باعث تسریع ورود به بازار می‌شوند. گرونیز و ما (۲۰۱۷) پژوهشی با موضوع ارائه راهکارهای توسعه محصولات پتروشیمی در بازارهای جهانی، اتخاذ استراتژی مناسب و قیمت‌گذاری است. قیمت‌گذاری رقابتی به عنوان مهمترین عامل در توسعه بازارهای جهانی بود. دومین عامل، تناسب محصولات تولیدی در صنعت پتروشیمی با نیازهای روز بازارهای جهانی بود. آندریو و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله‌ای تحت عنوان «انتخاب روش ورود به بازار خارجی مربوط به نگاه‌های صنعت هتل: تعیین عوامل» به بررسی رابطه میان عوامل محیطی و عوامل ویژه شرکت با انتخاب روش ورود به بازار به وسیله هتل‌های زنجیره‌ای بزرگ چینی پرداختند. ۱۸۵ بنگاه واردشونده در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که فاصله فرهنگی، جذابیت بازار، تجربه بین‌المللی شرکت، دارایی‌های ناملموس، اندازه شرکت و مسافرت گردشگران خارج از چین از این کشور عوامل تعیین‌کننده انتخاب روش ورود به بازار هستند. فاریابی و همکاران (۱۳۹۸) تأثیر بازارگرایی و تجربه بین‌المللی را بر عملکرد صادراتی به واسطه استراتژی بازاریابی بین‌المللی در ۱۴۳ شرکت فعال در صادرات مورد بررسی قرار دادند. نتایج به

دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های میدانی، بین گروه‌های مختلف کارشناسان و مدیران شرکت‌های فعال در امر صادرات استان آذربایجان شرقی با استفاده از مدل ساختاری، بیانگر تأثیر مثبت بازاریابی و تجربه‌های بین‌المللی بر استراتژی بازاریابی بین‌المللی به عنوان متغیر میانجی و همچنین تأثیر مثبت و معنی‌دار استراتژی بازاریابی بین‌المللی بر عملکرد صادرات گردیده است. عالی و تورچیان (۱۳۹۷) به بررسی مهارت‌های صادراتی ۲۱۴ شرکت فعال در حوزه صادرات واقع در شمال و شمال غرب کشور در فرآیند بین‌المللی شدن پرداختند. بدین منظور، بر اساس ادبیات موضوع، مهارت‌های صادراتی شرکت‌های تولیدی صادراتی در شش بُعد تحت مدیریت مالی و ریسک تجارت بین‌المللی، بازاریابی بین‌المللی، مدیریت استراتژیک تجارت بین‌المللی، تدارکات تجارت بین‌المللی، تحقیقات تجارت بین‌المللی و رویه‌ها و مقررات تجارت بین‌المللی طبقه‌بندی شد. شرکت‌های تولیدی صادراتی منطقه شمال و شمال غرب کشور به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد که اهمیت همه مهارت‌های صادراتی به جزء مهارت‌های تدارکات تجارت بین‌المللی در مراحل پنجگانه بین‌المللی شدن شرکت، متفاوت است. گاییک و کاراجز (۲۰۱۴) تحقیقی تحت عنوان «انتخاب روش‌های ورود به بازار خارجی: نقش منابع و عوامل محرک صنعتی» بر روی ۱۰۴ شرکت فعال در عرصه صادرات بین‌الملل انجام دادند. هدف این تحقیق تجزیه و تحلیل تأثیر منابع شرکت، نگرش مالکان و مدیران به بین‌المللی شدن و ویژگی‌های صنعت کسب و کار بر انتخاب روش ورود به بازار بود. نتایج تأکید کردند که منابع فیزیکی و دارایی‌های مربوط به اطلاعات مناسب برای انتخاب روش ورود به بازار ضروری هستند اما کافی نیستند. هولندر و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت عنوان «انتخاب روش ورود به بازار خارجی توسط SEMها و عملکرد سرمایه‌گذاری خارجی: اثر میانجی تجربه بین‌المللی و تطابق محصول» پژوهش خود را در ۱۳۳ شرکت کوچک و متوسط در آلمان انجام دادند و در آن به بررسی رابطه میان انتخاب روش ورود به بازار و عملکرد سرمایه‌گذاری خارجی پرداختند. نتایج نشان داد که تجربه بین‌المللی به عنوان یک منبع و تطابق محصول به عنوان یک قابلیت عملکرد حاصل از روش‌های ورود غیرسهامی را به وسیله کاهش بدهی شرکت‌ها، بهبود می‌بخشند.

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی و از نوع تحقیقات کمی است. جامعه آماری این پژوهش شرکت پتروشیمی مارون در استان خوزستان می‌باشد و پاسخگویان مدیران عامل، مدیران ارشد و کارشناسان خبره بخش بازرگانی، بازاریابی و صادرات این شرکت می‌باشد. تعداد این افراد ۲۵ نفر برآورد گردید. برای پاسخگویی به پرسشنامه‌های تحقیق تعداد ۷ نفر از این افراد به روش غیرتصادفی قضاوتی (براساس معیارهای میزان اثرگذاری در تصمیمات صادراتی شرکت، تحصیلات مرتبط، پست و سابقه و تجربه در حوزه صادرات) انتخاب شدند. در جدول زیر براساس مطالعات گذشته، پیشایندهای داخلی و خارجی مؤثر بر موفقیت ورود شرکت مارون به بازارهای صادراتی آمده است.

### روایی و پایایی ابزار تحقیق

برای بررسی روایی ابزار تحقیق بررسی‌های گسترده‌ای صورت گرفت. در وهله اول به منظور تعیین پیشایندهای داخلی و خارجی مؤثر بر موفقیت ورود به بازارهای صادراتی نفت و پتروشیمی مشخص شد و



سپس پرسشنامه مذکور در اختیار خبرگان حوزه صادرات محصولات پتروشیمی قرار گرفت و سؤالات از نظر شکل و نگارش و سنخیت بررسی شد (روایی صوری و محتوا). برای تعیین پایایی ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آلفا برای پرسشنامه مذکور در بعد اهمیت ۰/۹۳ و در بعد عملکرد ۰/۹۴ محاسبه شد.

جدول (۱). عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر ورود شرکت به بازارهای صادراتی

نوع عامل	کد عامل	پیشایندها
عوامل داخلی	Q1	کنترل
	Q2	انعطاف‌پذیری
	Q3	ریسک
	Q4	پیچیدگی محصول
	Q5	تجربه بین‌المللی
	Q6	منابع اقتصادی
	Q7	منابع شخصی
عوامل خارجی	Q8	شدت رقابت
	Q9	پتانسیل بازار
	Q10	نوسانات تقاضا
	Q11	موانع تجاری
	Q12	ریسک اقتصادی و سیاسی
	Q13	شبکه‌های کسب و کاری
	Q14	فاصله فرهنگی و اجتماعی

منبع: یافته‌های محقق براساس مطالعات گذشته

بنابراین سوالات تحقیق عبارتند از:

۱. میزان اهمیت هر یک از پیشایندهای داخلی در ورود شرکت به بازار صادراتی چه میزان است و عملکرد شرکت در مدیریت مؤثر این عوامل گونه بوده است؟
۲. میزان اهمیت هر یک از پیشایندهای خارجی در ورود شرکت به بازار صادراتی چه میزان است و عملکرد شرکت در مدیریت مؤثر این عوامل گونه بوده است؟

روش<sup>۱</sup> IPA به لحاظ مفهومی، مدل چند شاخصه است و نیز یکی از روش‌های تحلیل شکاف است. به منظور کاربرد این مدل، باید شاخص‌هایی که قرار است تحلیل شوند، مشخص گردند. در واقع اثربخشی مدل IPA به شدت به شاخص‌ها و مولفه‌های تحلیلی آن وابسته است. بنابراین در هر حیظه‌ای اولین گام در بهره‌گیری از مدل IPA شناسایی مولفه‌های تحلیلی در آن زمینه است. بدیهی است شناسایی مولفه‌های تحلیلی براساس مفاهیم تئوریک با رویکرد نظری معین می‌تواند ضمن تقویت پشتوانه نظری مولفه‌ها، درخصوص نحوه شناسایی آنها، راهبردهای لازم را ارائه نماید. از آنجا که تحلیل جداگانه داده‌های بعد عملکرد و بعد اهمیت، به خصوص هنگامی که هر دو مجموعه داده‌ها، هم زمان مطالعه می‌شود ممکن است معنادار نباشد، از این‌رو داده‌های مربوط به سطح اهمیت و سطح عملکرد شاخص‌ها بر روی یک شبکه

1. Importance-Performance Analysis

دو بعدی که در آن محور Y بیانگر بعد اهمیت و محور X بیانگر بعد عملکرد است نمایش داده می‌شوند. این شبکه دو بعدی ماتریس اهمیت-عملکرد یا ماتریس IP نامیده می‌شود. نقش این ماتریس که از ۴ ربع تشکیل شده است و در هر یک استراتژی خاصی قرار دارد، کمک به فرایند تصمیم‌گیری است. از این ماتریس برای شناخت درجه اولویت شاخص‌ها جهت بهبود استفاده می‌شود. در مدل IPA از افراد خواسته می‌شود تا هر ویژگی را برحسب اهمیت و عملکرد رتبه‌بندی کنند. ماتریس IPA در واقع از چهار قسمت یا ربع تشکیل شده است. ربع اول "کار خوب را ادامه دهید"، ربع دوم "اتلاف منابع"، ربع سوم "بی‌تفاوتی" و ربع چهارم "اینجا تمرکز کنید" می‌باشد. از این ماتریس برای شناخت درجه اولویت شاخص‌ها برای بهبود استفاده می‌شود براساس اینکه هر شاخص چه میزان اهمیت دارد (وضعیت مطلوب) و عملکرد سازمان در زمینه این شاخص در چه حد است (وضعیت موجود) چهار ربع قابل تشخیص است:

حیطه بی‌تفاوتی: عملکرد پایین-اهمیت پایین

حیطه اتلاف: عملکرد بالا-اهمیت پایین

حیطه ضعف: عملکرد پایین-اهمیت بالا

حیطه قابل قبول: عملکرد بالا-اهمیت بالا

شکاف اصلی در مدل تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد ربع دوم یعنی "اتلاف منابع" و ربع چهارم یعنی در "اینجا تمرکز کنید" است. اگر بیشتر شاخص‌ها در ربع دوم قرار گرفته باشد یعنی سازمان روی شاخص‌هایی سرمایه‌گذاری کرده است که ارزش چندانی ندارند و عملکرد در زمینه شاخص‌های بی‌اهمیت بالا است. اگر اگر بیشتر شاخص‌ها در ربع چهارم قرار گرفته باشد یعنی سازمان در زمینه شاخص‌هایی که اهمیت بالایی دارند عملکرد ضعیفی دارد. استراتژی سازمان باید در صدد آن باشد اولا عناصر را از ربع چهارم به ربع اول منتقل کند و تمامی عناصر ربع دوم و سوم را حذف نماید.

برای گردآوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه استفاده گردید که در آن از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا اهمیت هر یک از عوامل ذکر شده در جدول (۱) و عملکرد شرکت در مدیریت صحیح آن عوامل را براساس طیف لیکرت پنج‌تایی (از خیلی کم=۱ تا بسیار زیاد=۵)، مشخص نمایند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل IPA استفاده گردید.

## یافته‌های تحقیق

آمار جمعیت‌شناختی مربوط به پاسخ‌دهندگان پرسشنامه در جدول (۲) آمده است:

جدول (۲). مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه تحقیق

مشخصات جمعیت‌شناختی	دامنه متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۷	۱۰۰/۰
	زن	۰	۰۰/۰

مشخصات جمعیت‌شناختی	دامنه متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۳۵-۴۵	۲	۲۸/۵۷
	۴۵-۵۵	۳	۴۲/۸۵
	بیش از ۵۵ سال	۲	۲۸/۵۷
تحصیلات	لیسانس	۳	۴۲/۸۶
	فوق لیسانس	۴	۵۷/۱۴
سمت سازمانی	مدیرعامل	۳	۴۲/۸۵
	مدیر صادرات	۴	۵۷/۱۴
تجربه کاری	مرتبط با صادرات	۷	۱۰۰٪

منبع: یافته‌های محقق

۷ پرسشنامه در جامعه مورد نظر توزیع و اطلاعات آن گردآوری شد. در این بخش ابتدا تجزیه و تحلیل عوامل داخلی مؤثر بر ورود شرکت به بازار صادراتی انجام می‌گیرد و سپس عوامل خارجی نیز مورد بررسی قرار داده می‌شوند.

جدول (۳). نتایج سنجش ارزش اهمیت و عملکرد پیشایندهای داخلی مؤثر در ورود به بازارهای صادراتی

عملکرد ( $P_{jk}$ )							اهمیت ( $I_{jk}$ )							مشخصه
$P_{j7}$	$P_{j6}$	$P_{j5}$	$P_{j4}$	$P_{j3}$	$P_{j2}$	$P_{j1}$	$I_{j7}$	$I_{j6}$	$I_{j5}$	$I_{j4}$	$I_{j3}$	$I_{j2}$	$I_{j1}$	
۳	۴	۳	۴	۳	۳	۵	۵	۳	۴	۴	۴	۴	۵	کنترل
۳	۳	۴	۳	۵	۴	۲	۴	۴	۳	۵	۳	۴	۵	انعطاف‌پذیری
۳	۴	۲	۴	۴	۲	۲	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۴	ریسک
۴	۴	۵	۴	۳	۴	۲	۴	۳	۴	۴	۲	۳	۳	پیچیدگی محصول
۳	۳	۳	۳	۴	۲	۳	۵	۴	۵	۴	۵	۵	۴	تجربه بین‌المللی
۴	۴	۳	۳	۴	۳	۳	۳	۴	۵	۴	۴	۵	۵	منابع اقتصادی
۳	۲	۴	۲	۳	۳	۲	۴	۳	۳	۳	۵	۴	۴	منابع شخصی

منبع: یافته‌های محقق

با استفاده از میانگین هندسی، ارزش عددی اهمیت و عملکرد برای مشخصه‌ی کیفی  $J$  ام به صورت

زیر محاسبه می‌گردد:

$$I_j = \left( \prod_{k=1}^7 I_{jk} \right)^{1/n}$$

$$P_j = \left( \prod_{k=1}^7 P_{jk} \right)^{1/n}$$

که در آن  $n$  تعداد پاسخ‌دهندگان می‌باشد. با محاسبه ارزش عددی اهمیت و عملکرد برای تمام

عوامل مذکور، جدول ۴ استخراج می‌شود:

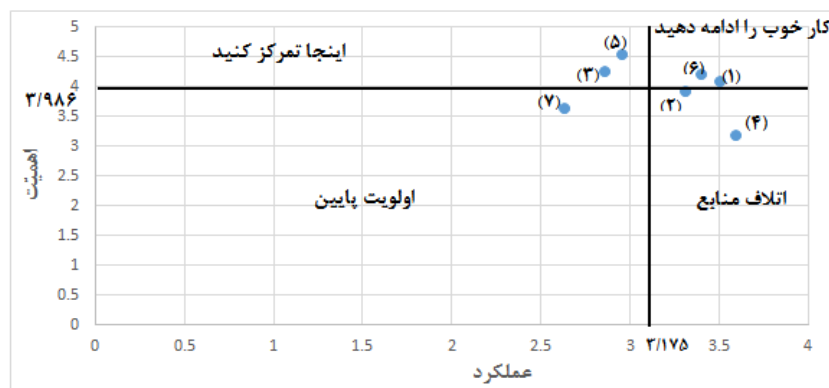
جدول (۴). ارزش عددی اهمیت و عملکرد پیشایندهای داخلی مؤثر بر ورود به بازار صادراتی

ردیف	مشخصه	ارزش اهمیت $I_j$	ارزش عملکرد $P_j$
۱	کنترل	۴/۰۹۲	۳/۵۰۴
۲	انعطاف‌پذیری	۳/۹۲۷	۳/۳۰۶

ردیف	مشخصه	ارزش اهمیت $I_j$	ارزش عملکرد $P_j$
۳	ریسک	۴/۲۶۳	۲/۸۵۲
۴	پیچیدگی محصول	۳/۲۰۳	۳/۵۹۰
۵	تجربه بین‌المللی	۴/۵۴۴	۲/۹۵۰
۶	منابع اقتصادی	۴/۲۲۴	۳/۳۹۴
۷	منابع شخصی	۳/۶۵۱	۲/۶۲۷
مجموع		۲۷،۹۰۴	۲۲،۲۲۳
میانگین حسابی		۳/۹۸۶	۳/۱۷۵

منبع: یافته‌های محقق

بر اساس میانگین حسابی محاسبه شده در جدول ۴، ارزش آستانه «اهمیت» و ارزش آستانه «عملکرد» برای عوامل داخلی مؤثر در موفقیت ورود شرکت به بازارهای صادراتی به ترتیب برابر ۳/۹۸۶ و ۳/۱۷۵ می‌باشد. همچنین بر اساس نتایج حاصل از محاسبه ارزش عددی اهمیت و عملکرد، ماتریس عملکرد-اهمیت به صورت شکل ۱ تشکیل می‌شود:



شکل (۱). ماتریس عملکرد-اهمیت پیشایندهای داخلی مؤثر بر ورود به بازارهای صادراتی

(منبع: یافته‌های محقق)

با توجه به ماتریس عملکرد-اهمیت، باید بر ناحیه «اینجا تمرکز کنید»، ناحیه‌ای که در آن اهمیت عوامل بالا اما عملکرد شرکت ضعیف بوده است، تمرکز شود. معیار ۳ و پنج یعنی ریسک و تجربه بین‌المللی در این ناحیه قرار گرفته‌اند که با توجه به اهمیت بالای آن برای ورود به بازار باید به آنها توجه شود. لذا این مشخصه‌ها از نظر پاسخ دهندگان دارای اهمیت بالا بوده اما عملکرد شرکت در ارتباط با این مشخصه‌ها پایین است. به منظور اولویت بندی این مشخصه‌ها جهت تمرکز و ارائه استراتژی‌های بهبود، وزن مشخصه‌ها به صورت جدول ۵ محاسبه می‌شود:

جدول (۵). اوزان عوامل قرار گرفته در ناحیه دوم

وزن نرمالیزه $NW_j$	وزن $W_j =  (I_j - P_j) \times I_j $	ارزش عملکرد $P_j$	ارزش اهمیت $I_j$	مشخصه	ردیف
۰/۴۵	۶,۰۱۵۰۹۳	۲/۸۵۲	۴/۲۶۳	ریسک	۱
۰/۵۵	۷,۲۴۳۱۳۶	۲/۹۵۰	۴/۵۴۴	تجربه بین‌المللی	۲
۱	۱۳,۲۵۸۲۲۹	مجموع			

منبع: یافته‌های محقق

بنابر جدول (۵)، اهمیت توجه به تجربه بین‌المللی باید در اولویت اول و ریسک در اولویت دوم قرار گیرد.

بعد از انجام تحلیل‌های مربوط به عوامل داخلی، در این بخش عوامل خارجی مؤثر بر ورود شرکت به بازارهای صادراتی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول (۶). نتایج سنجش ارزش اهمیت و عملکرد پیشایندهای خارجی مؤثر در ورود به بازارهای صادراتی

عملکرد ( $P_{jk}$ )							اهمیت ( $I_{jk}$ )							مشخصه
$P_{j7}$	$P_{j6}$	$P_{j5}$	$P_{j4}$	$P_{j3}$	$P_{j2}$	$P_{j1}$	$I_{j7}$	$I_{j6}$	$I_{j5}$	$I_{j4}$	$I_{j3}$	$I_{j2}$	$I_{j1}$	
۴	۴	۵	۴	۳	۵	۵	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۴	شدت رقابت
۴	۳	۴	۳	۵	۴	۳	۵	۴	۵	۵	۵	۴	۵	پتانسیل بازار
۳	۴	۳	۳	۳	۲	۲	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۵	نوسانات تقاضا
۴	۴	۴	۳	۳	۳	۲	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	موانع تجاری
۳	۲	۳	۲	۴	۲	۲	۳	۴	۵	۴	۵	۵	۵	ریسک اقتصادی و سیاسی
۴	۴	۳	۳	۴	۳	۳	۳	۴	۴	۳	۴	۴	۴	شبکه‌های کسب و کاری
۳	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۴	۳	۳	۳	۳	۳	۳	فاصله فرهنگی و اجتماعی

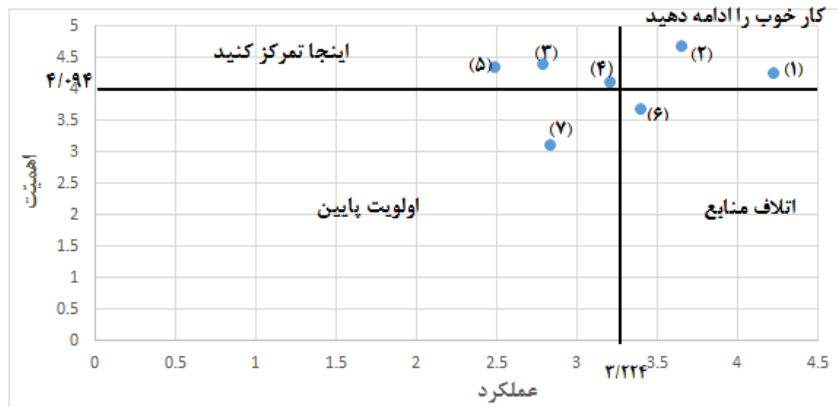
منبع: یافته‌های محقق

جدول (۷). ارزش عددی اهمیت و عملکرد پیشایندهای خارجی مؤثر بر ورود به بازار صادراتی

ردیف	مشخصه	ارزش اهمیت $I_j$	ارزش عملکرد $P_j$
۱	شدت رقابت	۴/۲۶۳	۴/۲۲۴
۲	پتانسیل بازار	۴/۶۹۱	۳/۶۵۱
۳	نوسانات تقاضا	۴/۴۰۱	۲/۷۸۴
۴	موانع تجاری	۴/۱۲۹	۳/۲۰۳
۵	ریسک اقتصادی و سیاسی	۴/۳۶۱	۲/۴۸۰
۶	شبکه‌های کسب و کاری	۳/۶۸۴	۳/۳۹۴
۷	فاصله فرهنگی و اجتماعی	۳/۱۲۶	۲/۸۳۱
مجموع		۲۸,۶۵۵	۲۲,۵۶۷
میانگین حسابی		۴/۰۹۴	۳/۲۲۴

منبع: یافته‌های محقق

بر اساس میانگین حسابی محاسبه شده در جدول ۷، ارزش آستانه «اهمیت» و ارزش آستانه «عملکرد» برای عوامل خارجی مؤثر در موفقیت ورود شرکت به بازارهای صادراتی به ترتیب برابر ۴/۰۹۴ و ۳/۲۲۴ می‌باشد. همچنین بر اساس نتایج حاصل از محاسبه ارزش عددی اهمیت و عملکرد، ماتریس عملکرد-اهمیت به صورت شکل ۲ تشکیل می‌شود:



شکل (۲). ماتریس عملکرد-اهمیت پیشایندهای خارجی مؤثر بر ورود به بازارهای صادراتی

(منبع: یافته‌های محقق)

معیار سه و چهار و پنج یعنی نوسانات تقاضا، موانع تجاری و ریسک اقتصادی و سیاسی در ناحیه «اینجا تمرکز کنید» قرار گرفته‌اند که با توجه به اهمیت بالای آن برای ورود به بازار باید به آنها توجه شود. لذا این مشخصه‌ها از نظر پاسخ‌دهندگان دارای اهمیت بالا بوده اما عملکرد شرکت در ارتباط با این مشخصه‌ها پایین است. به منظور اولویت‌بندی این مشخصه‌ها جهت تمرکز و ارائه استراتژی‌های بهبود، وزن مشخصه‌ها به صورت جدول ۸ محاسبه می‌شود:

جدول (۸). اوزان عوامل قرارگرفته در ناحیه دوم

وزن نرمالیزه $NW_j$	وزن $W_j =  (I_j - P_j) \times I_j $	ارزش عملکرد $P_j$	ارزش اهمیت $I_j$	مشخصه	ردیف
-۰/۳۷۱۸	۷,۱۱۶۴۱۷	۲/۷۸۴	۴/۴۰۱	نوسانات تقاضا	۱
-۰/۱۹۹۷	۳,۸۲۳۴۵۴	۳/۲۰۳	۴/۱۲۹	موانع تجاری	۲
-۰/۴۲۸۵	۸,۲۰۳۰۴۱	۲/۴۸۰	۴/۲۶۱	ریسک اقتصادی و سیاسی	۳
۱	۱۹,۱۴۲۹۱۲	مجموع			

منبع: یافته‌های محقق

بنابر جدول (۸)، اهمیت توجه به ریسک اقتصادی و سیاسی و بعد از آنها نوسانات تقاضا و سپس موانع تجاری باید در اولویت قرار گیرند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در تحقیق حاضر به بررسی اهمیت و عملکرد پیشایندهای داخلی و خارجی مؤثر بر ورود موفقیت‌آمیز شرکت مارون در بازارهای صادراتی پرداخته شد. بدین منظور ۷ پرسشنامه در میان خبرگان حوزه صادرات این شرکت توزیع و با استفاده از رویکرد IPA، داده‌های گردآوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، در ارتباط با پیشایندهای داخلی، شرکت مارون باید به اقدامات مثبت خود در ارتباط با کنترل‌هایی که بر منابع و بازارهای صادراتی خود دارد و همچنین به اقدامات مرتبط با عوامل انعطاف‌پذیری و منابع اقتصادی ادامه دهد و روند مثبت خود را حفظ نماید. در ارتباط با پیچیدگی محصول از نظر خبرگان، شرکت مارون عملکرد بالایی در این زمینه نسبت به اهمیت آن دارد. لذا می‌تواند عملکرد و منابعی که صرف این موضوع می‌کند را کاهش و در موارد دیگر صرف نماید. منابع شخص شرکت از نظر پاسخ‌دهندگان اهمیت و عملکرد پایینی داشته و لذا شرکت مارون در این زمینه با مشکلی روبه‌رو نیست؛ چرا که اهمیت و عملکرد در این عامل نیز متناسب است. اما در دو عامل ریسک و تجربه بین‌المللی، این شرکت باید عملکرد بهتری ارائه دهد، زیرا از نظر پاسخ‌دهندگان این عوامل اهمیت بالایی دارند اما عملکرد شرکت در آنها متناسب با اهمیت آنها نبوده و لذا نیاز به توجه و اقدامات بهتری دارد (براساس نتایج شکل (۱) و جدول (۴)). براساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به پرسشنامه پیشایندهای خارجی مؤثر بر ورود موفقیت‌آمیز شرکت به بازارهای خارجی که در جدول (۷) و شکل (۲) قابل مشاهده است، می‌توان بیان نمود که شرکت مارون در عوامل شدت رقابت و پتانسیل بازار که اهمیت بالایی دارند، دارای عملکرد بالایی بوده و در مدیریت و توجه به این عوامل موفق عملکرد کرده است، لذا باید به اقدامات مثبت خود در این زمینه ادامه دهد. عامل فاصله فرهنگی - اجتماعی از دید پاسخ‌دهندگان اهمیتی پایین داشته و چون عملکرد شرکت نیز در این زمینه پایین بوده، لذا در ارتباط با این عامل نیز شرکت با مشکلی رو به رو نیست. در ارتباط با عامل ایجاد شبکه‌های کسب و کاری، شرکت مارون بیش از اهمیتی که این عامل دارد، فعالیت و عملکرد داشته است و لذا لازم است از منابع و تلاشی که صرف این عامل می‌شود بکاهد و بر عوامل دیگر توجه نماید. اما سه عامل نوسانات تقاضا، موانع تجاری و ریسک اقتصادی و سیاسی دارای اهمیت بسیار بالایی بوده و از نظر خبرگان این عوامل، عواملی مهم در موفقیت شرکت در ورود به بازارهای صادراتی هستند، اما شرکت مارون در این زمینه و مدیریت این عوامل، عملکرد متناسب را نداشته و لذا لازم است که بر این عوامل توجه و تمرکز نماید. براساس جدول (۸) ریسک اقتصادی و سیاسی از دو عامل دیگر مهم‌تر بوده و لذا شرکت باید اقدامات لازم را برای مدیریت و کاهش این ریسک‌ها به عمل آورد. عوامل مورد بررسی در این پژوهش هر کدام به نحوی در موفقیت ورود یک شرکت به بازارهای صادراتی تأثیرگذار هستند. شرکت‌های مختلف در مدیریت و اقدامات مرتبط با این عوامل دارای عملکرد متفاوتی هستند، همانطور که این عوامل نیز برای شرکت‌های مختلف دارای اهمیتی متفاوت می‌باشند. این پژوهش نشان داد که شرکت مارون در ارتباط با عوامل داخلی بیش از سایر عوامل باید بر ریسک و تجربه بین‌المللی و در ارتباط با عوامل خارجی باید بر نوسانات تقاضا، موانع تجاری و ریسک اقتصادی و سیاسی بیش از عوامل دیگر توجه نموده و عملکرد خود را بهبود دهد. زیرا این عوامل اهمیت بالایی داشته اما عملکرد شرکت هنوز متناسب

با اهمیت آنها نیست. این به معنی بی‌اهمیت بودن سایر عوامل نبوده، بلکه برخی از عوامل دارای اهمیت بالا بودند و شرکت نیز دارای عملکرد متناسب با آنها بود و عوامل دیگر نیز گرچه اهمیت کمتری داشتند اما باز هم در موفقیت ورود به بازارهای خارجی و تصمیمات مربوط به آن دارای تأثیر هستند. با توجه به این مطالب پیشنهادهای زیر به عنوان پیشنهادهای کاربردی ارائه می‌شوند.

شرکت مارون، بایستی با برنامه‌ریزی مناسب در جهت شناسایی و تقویت محرک‌های صادراتی، حل مسائل و مشکلات اولیه صادرات، شناسایی متغیرهای عملکرد صادراتی و توسعه و تقویت آنها و در نهایت رفع مشکلات و محدودیت‌های پیش آمده در مراحل بعدی صادرات، در مسیر توسعه صادرات گام بردارد. شرکت‌ها با تغییر درجه بین‌المللی‌سازی نه تنها بخشی از استراتژی داخلی شرکت را تغییر می‌دهند بلکه از پیچیدگی محیط‌ها نیز منشأ می‌گیرند. شرکت مارون باید با استفاده از فرآیند بین‌المللی‌سازی، مهارت‌ها، صلاحیت مدیران (یادگیری زبان، فرهنگ و قوانین خارجی‌ها و رقبا) و بازاریابی خود را بهبود می‌بخشد تا به مزیت رقابتی دست یابد. پویایی و جذابیت بازارهای خارجی بر اقدام شرکت به ورود به آن بازارها تأثیر مثبت داشت اما شرکت مارون قبل از این روش بایستی تحقیقات کاملی در ارتباط با بازار هدف انجام دهد تا درباره مسائلی مثل میزان شباهت‌های فرهنگی، وجود زیرساخت‌های بازاریابی، میزان ظرفیت و پتانسیل کافی در بازار مورد نظر برای محصولات و خدمات شرکت، موانع قانونی و محدودیت‌های دولتی و وجود خدمات و محصولات مشابه، اطلاعات کافی کسب نماید در این رابطه شرکت می‌تواند از تجارب شرکت‌های مشاوره خدمات صادراتی بهره‌گیرد.

با توجه به اهمیت تغییرات مدیریتی به عنوان مهم‌ترین مؤلفه تأثیرگذار بر تعهد مدیران در اجرای استراتژی از دیدگاه استادان و مدیران می‌توان راهکارهایی نظیر ضرورت اتخاذ سیستم‌های مدیریتی مناسب برای نگهداری و جذب نیروهای زنده و متخصص در سازمان‌ها به منظور جلوگیری از تغییرات زیاد منابع انسانی، استفاده از مدیران استراتژیک و کلان‌نگر که قابلیت و نگرش استراتژیک داشته و از نگرش روزمرگی و خرده‌نگری به دور باشند و پرهیز از حاکمیت تفکر سیاسی به جای تفکر علمی را در جذب و نگهداری مدیران ارائه نمود. وجود منابع و مهارت‌ها نقش به‌سزایی در موفقیت و رقابت‌پذیری یک شرکت دارد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که شرکت مارون تجربه داخلی و بین‌المللی کارکنان خود را از طریق آموزش یا دوره‌های اعزام به خارج افزایش دهد، برنامه‌ریزی‌های خود را برای ورود و فعالیت در کشور خارجی و همچنین استفاده از خدمات شرکت‌های صادراتی در این امر به صورتی دقیق‌تر برنامه‌ریزی نماید، مدیران متعهد و متخصص را در این زمینه به کار گیرد، منابع مالی و غیرمالی خود را تأمین نماید و به درستی از آنها استفاده کند، منابع مالی کافی به فعالیت‌های سرمایه‌گذاری و بازاریابی در بازارهای داخلی و خارجی اختصاص دهد و ایده‌های کارکنان خود را مورد بررسی قرار دهد چرا که منابع انسانی مهم‌ترین منابع هر سازمانی هستند. شرکت مارون برای موفقیت محصولات و خدمات خود در بازارهای جهانی بایستی اقداماتی انجام دهد از قبیل: آموزش لازم به نیروهای فروش برای فعالیت در بازار داخلی و خارجی، استفاده از حق انحصاری و حق اختراع محصول / خدمت، عرضه محصولات و خدمات متناسب با فرهنگ‌های خاص هر بازار، ارائه خدمات پس از فروش با کیفیت و ارائه خدمات با کیفیت و متمایز نسبت به رقبا. جهت تحقیقات آتی پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد از متغیرهای اثرگذار بر ورود به بازار مایکل پورتر و نیز متاستفاده و در



مدل مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد و همین‌طور متغیر مزیت رقابتی در صادرات را نیز مورد تحلیل قرار دهند.

## منابع

- احمدزاده، مصطفی؛ نعمی، عبدالله و هاشمی، سید محمود (۱۴۰۰). ارائه الگوی توسعه بازارهای بین‌المللی (نمونه کای: محصولات پتروشیمی). مدیریت بازرگانی، ۲(۱۳)، ۳۸۴-۴۱۱.
- برومند کاخکی، احمد و امیرناصر اخوان (۱۹۳۷). "چالش‌ها و الزامات توسعه مدیریت دانش در شرکت ملی صنایع پتروشیمی افق ایران ۱۳۰۲". فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۹۵، ۲۱۲-۱۱۷.
- حافظی بیرگانی، مهران؛ یوسفی، محمدقلی؛ دقیقی؛ علیرضا و محمدی، تیمور. (۱۴۰۰)، بررسی عوامل موثر بر استفاده از ظرفیت تولیدی در صنایع کارخانه‌ای ایران، فصلنامه اقتصاد مالی، (۵۴)، ۲۶۶-۱۵، ۲۳۹-۲۳۹
- خلیلی، کامران. و آذین‌فر، کاوه. (۱۳۹۴)، بررسی استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی و ارائه راهکارهایی برای بهبود صادرات محصولات در صنایع لبنی (مطالعه موردی شرکت لبنی کاله)، اولین همایش بین‌المللی نوآوری و تحقیق در هنر و علوم انسانی.
- رضوانی، حمیدرضا و گل‌علیزاده، فاطمه. (۱۳۹۰)، ارزیابی و تحلیل استراتژی‌های ورود محصولات غذایی به بازارهای خارجی، فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، ۱(۳)، ۲۱۸-۱۹۳.
- رضوانی، محمد؛ رجب‌زاده قطری، علی؛ آذر، عادل و خدیور، آمنه. (۱۳۹۸). بین‌المللی شدن صنایع کوچک و متوسط: ابعاد و استراتژی‌های جامع کسب و کارهای بین‌المللی، ۲(۱)، ۱۹۷-۱۷۷.
- سازمان توسعه تجارت ایران، گزارش‌های سالیانه صادرات، وب‌سایت: [www.tpo.ir](http://www.tpo.ir).
- شجاعی، محمدرضا؛ محترم، رحیم و آطاهریان، سمانه. (۱۳۹۳)، تاثیر عوامل داخلی شرکت بر عملکرد صادراتی (مطالعه موردی: شرکت‌های صادرکننده پسته در تهران)، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۶(۴)، ۸۰۷-۷۹۱.
- صنوبر، ناصر؛ حسینی، سیدصمد و بهزادنی، پویا. (۱۳۹۸)، تاثیر برنامه‌های تشویقی صادرات بر عملکرد صادراتی: نقش جذابیت‌های بازارهای خارجی و قابلیت‌های صادراتی، مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، ۲(۳)، ۸۵-۶۳.
- عالی، صمد و تورچیان، علیرضا. (۱۳۹۷)، بررسی مهارت‌های صادراتی شرکت‌ها در فرایند بین‌المللی‌شدن، مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، ۱(۳)، ۷۸-۵۹.
- فاریابی، محمد؛ رحیمی‌اقدم، صمد؛ کوششی، محمدرضا و پورآقابالایی، علیرضا. (۱۳۹۸)، تأثیر بازرگاری و تجربه بین‌المللی بر عملکرد صادرات با نقش میانجی استراتژی بازاریابی بین‌المللی، مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، ۲(۱)، ۴۴-۲۳.

کریمپور، عبدالحسن؛ شریفی، کیومرث و صفابخش، شهلا. (۱۳۹۱)، ارائه مدلی برای ارزیابی تأثیر اجرای رویکرد مبتنی بر منابع بر عملکرد صادراتی براساس استراتژی رهبری هزینه در صنعت کانی غیرفلزی، مدیریت بازرگانی، ۴(۱۲)، ۱۱۳-۱۲۸.

محمودی، مهدی و کهنسال، محمدرضا. (۱۳۹۹). بررسی نوسانات نرخ ارز بر صادرات و ارزش افزوده صنایع غذایی ایران (کاربرد الگوی خودرگرسیون برداری ساختاری). *مجلس و راهبرد*، ۵۴-۹۹، ۱۰۱(۲۷).

ورهرامی، ویدا و نیاکان، لیلی. (۱۳۹۶). بررسی عوامل ریسک موثر بر سودآوری شرکت‌های پتروشیمی منتخب، بیست و چهارمین همایش ملی بیمه و توسعه، تهران، <https://civilica.com/doc/825847>

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

Andreu, R., Claver, E. & Quer, D.(2017), Foreign market entry mode choice of hotel companies: Determining factors, *International Journal of Hospitality Management*, 62, 111-119.

Blomqvist, O. (2019). A Journey for Discovering Key Elements for a Successful Market Entry into Sweden, Degree Programme: Bachelor of Business Administration, Turku.

Brouthers, K.D., Brouthers, L.E., Werner, S., 2002. Industrial sector, perceived environmental uncertainty and entry mode strategy. *Journal of Business Research* 55 (6), 495-507.

Cazacu, A. M. (2015). Export performance of Central and Eastern European Countries: Macro and Micro Fundamentals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 514-523.

Decker, R., & Zhao, X. (2004). SMEs' Choice of Foreign Market Entry Mode: A Normative Approach. *International Journal of Business and Economics*, 3(3), pp. 181- 200.

Dow, D., & Larimo, J. (2009). Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research. *Journal of International Marketing*, 17(2), 74-98.

Erdil, T. S., & Özdemir, O. (2016). The determinants of relationship between marketing mix strategy and drivers of export performance in foreign markets: An application on Turkish clothing industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 546-556.

Gatignon, H.A., Anderson, E., 1988. The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation. *J. Law Econ. Org.* 4 (2), 305-336.

Gubik, A. S. & Karajz, S., (2014). The Choice of Foreign Market Entry Modes: The Role of Resources and Industrial Driving Forces. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2(1), 49-63.

- Guraniz, J., & Ma, N. (2017). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737-747.
- Han, M. (2006). Developing social capital to achieve superior internationalization: A conceptual model. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2-3), 99-112.
- Harati, G., Behrad, A. & Kahraze, S. (2015). A Study of the Factors Affecting Iran's Export in Poland, A Panel Data Analysis", *Post-Communist Economies*, 25(2), pp. 206-224.
- Hollender, L., Zapkau, F. B., & Schwens, C. (2016). SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation. *International Business Review*.
- Hollensen, S. (2011). *Global marketing—a decision-oriented approach* (ed. 5th). Harlow, UK: Pearson.
- Jalal, A. (2018). Strategic Decision Making: External Factors Influencing Foreign Market Entry. *Journal of Higher Education Service Science and Management (JoHESSM)*, 1(1), 1-9.
- Kaimakoudi, E., Polymeros, K., & Batzios, C. (2014). Investigating export performance and competitiveness of Balkan and eastern European fisheries sector. *Procedia Economics and Finance*, 9, 219-230.
- Koch, A.J. (2001). Factors influencing market and entry mode selection: Developing the MENS model. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(5), 351-361.
- Lee, J. W., Abosag, I., & Kwak, J. (2012). The role of networking and commitment in foreign market entry process: Multinational corporations in the Chinese automobile industry. *International Business Review*, 21(1), 27-39.
- Lin, W.-T. (2012). Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. *European Management Journal*, 30(1), 47-56.
- Moalla, E., & Mayrhofer, U. (2019). How does distance affect market entry mode choice? Evidence from French companies. *European Management Journal*.1-11.
- Monteiro, A.P., Soares, A.M., Rua, O.L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 179-187.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16(1), 60-77.
- O'Cass, A., Ngo, L. V., & Heirati, N. (2012). Examining market entry mode strategies via resource-based and institutional influences: Empirical evidence

- from a region-within-country economy context. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 20(3), 224-233.
- Ratten, V., Dana, L.-P., Han, M., & Welpel, I. (2007). Internationalisation of SMEs: European comparative studies. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(3), 361-379.
- Sanchez-Peinado, E., Pla-Barber, L., & Hébert, L. (2007). Strategic variables that influence entry mode choice in service firms. *Journal of International Marketing*, 15(1), 67-91.
- Shimizu, K., & Hitt, M.A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *The Academy of Management Executive*, (1993-2005), 18(4), 44-59.
- Swoboda, B., Elsner, S., & Olejnik, E. (2015). How do past mode choices influence subsequent entry? A study on the boundary conditions of preferred entry modes of retail firms. *International Business Review*, 24(3), 506-517.
- Tan, Q. & Sousa, C. M. P. (2015) 'Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance.' *International marketing review*. 32 (1). pp. 78-102.
- Thangamani, T., Kamaraj, M. (2019). Analysis Of export problems in international market for Indian electrical equipment industry at power distribution sector. *Journal of Business Studies*, 4(1), 62-78
- Ulrich, A. M. D., Boyd, B., & Hollensen, S. (2012). Financial performance of entry mode decisions: effects of control in an internationalization context. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 12-28.
- Ulrich, A. M. D., Hollensen, S., & Boyd, B. (2014). Entry mode strategies into the Brazil, Russia, India and China (BRIC) markets. *Global Business Review*, 15(3), 423-445.
- Wrona, T., & Trapczynski, P. (2012). Re-explaining international entry modes— Interaction and moderating effects on entry modes of pharmaceutical companies in to transition economies. *European Management Journal*, 30(4), 295-315.