

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

احسان سلطانی فر<sup>۱</sup>، منوچهر انصاری<sup>۲\*</sup> و هاشم آقازاده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۳/۱۱

### چکیده

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

**واژه‌های کلیدی:** بازرگانی بین‌الملل، روش‌های ورود، بازارهای خارجی، فرآیند فرصت‌شناسی.

**طبقه‌بندی JEL:** F23, M16

۱. دکترای مدیریت بازاریابی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.

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

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.

#### مقدمه

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

#### مبانی نظری

معمولًا در بازارگانی بین‌الملل فرض بر صنعت ثابت یا تقریباً ثابت است و بر این اساس مدل‌های تحلیل بازار در بازارگانی بین‌الملل معمولاً صنعت را ثابت کرده و برای یک گروه محصول تقریباً ثابت اقدام به غربالگری بازارها می‌کنند (واولد و واولد،<sup>۵</sup> ۲۰۱۲). برخی از تکنیک‌ها نظری تعیین اندازه بازار هدف، رتبه‌بندی بازارها و گروه‌بندی بازارها معمولاً با همین فرض صنعت ثابت در بازارگانی و بازاریابی بین‌الملل استفاده می‌شوند (شنگ و مولن،<sup>۶</sup> ۲۰۱۱). بنابراین جای تعجب نیست که مفهوم فرصت‌شناسی به صورت کارآفرینانه در بازارگانی بین‌الملل تا حدود مغفول مانده باشد.

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

مفهوم فرستشناختی به عنوان هسته اصلی کارآفرینی موضوع مطالعات مختلفی بوده اگرچه چنانکه پیش‌تر اشاره شده تحقیقات روش‌شناختی و کاربردی و با موضوع نحوه و منابع فرصت‌شناسی در این حوزه بسیار کم بوده و مطالعات عمده‌ای بر روی عوامل مؤثر بر این فرایند متوجه بوده‌اند. به طور کلی می‌توان گفت مدل‌های فرصت‌شناسی عمده‌ای در سطح توصیف رفتار فرصت‌شناسی کارآفرین و حداکثر شرکت وارد شده و وارد سطح سیاست‌گذاری یا ارائه مدل‌های هنجاری فرصت‌شناسی نشده‌اند. از دری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) تحقیقات مربوط به فرصت‌شناسی را به ۵ دسته تقسیم نموده‌اند:

۱. تحقیقات مربوط به فرایند شناسایی فرصت‌ها؛ تحقیقات انجام شده توسط لامپکین و همکاران به ویژه لامپکین و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) که با توسعه فرایند خلاقیت، رویه‌ای توصیفی برای فرصت‌شناسی کارآفرینان پیشنهاد داده‌اند. آنها را می‌توان مهمنترین تحقیقات انجام شده در این زمینه دانست. تقریرهای مشابهی از این مدل نیز توسط پچ و کامرون<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) به عنوان مدل تصمیم‌گیری کارآفرینان و در کتاب برینجر و ایرلند<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) نیز ارائه شده است.
۲. تحقیقاتی که عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر شناسایی فرصت‌های بین‌المللی را تبیین کرده‌اند؛ جورج و دیگران<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) چارچوبی را توسعه داده و عوامل مؤثر بر یک رویه فرصت‌شناسی (شامل فرصت‌شناسی، تحلیل و بهره‌برداری<sup>۶</sup>) را بیان کرده‌اند. این عوامل عبارتند از جستجوی نظامیافته، حساسیت یا گوش‌به‌زنگ بودن، سرمایه اجتماعی، دانش قلبی، شناخت/خصوصیات فردی و شرایط محیطی<sup>۷</sup>. سایر پژوهشگران نیز عواملی نظری جستجوی نظامیافته، گوش‌به‌زنگ بودن، سرمایه اجتماعی، پیوندهای قوی و ضعیف با شبکه‌های اجتماعی<sup>۸</sup>، دانش قلبی و تحصیلات، خصوصیات فردی، تجربیات قبلی و محیط عمومی و کسب‌وکار را به عنوان عوامل مؤثر ذکر نموده‌اند<sup>۹</sup>.
۳. تحقیقاتی که به طور خاص به اثرات شبکه‌ها پرداخته‌اند؛ شبکه‌سازی یک جزء ناگسستنی از فرایند شبکه‌سازی بوده و نقشی قابل توجه در تحقیقات مربوط به کارآفرینی از دهه ۱۹۹۰ میلادی داشته است (آرنیوس و کلرک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵). باین حال تحقیقات مربوط به این حوزه تا حدودی مهمن و مستله‌دار است (جک و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰). شبکه‌ها می‌توانند شامل انجمن‌ها، شرکا، هم‌صنفی‌ها و شبکه‌های کسب‌وکار خانوادگی و حتی شبکه‌های مجازی باشند. نوع خاصی از شبکه‌های کسب‌وکار

1. Ajdari *et al.*

2. Lumpkin *et al.*

3. Pech and Cameron

4. Barringer & Ireland

5. George *et al.*

6. Opportunity Recognition, Analysis and Exploitation

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

8. Strong and weak ties with social networks

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

10. Arenius and Clercq

11. Jack *et al.*

تحت عنوان سازمان‌های عضویت کسبوکار<sup>(۱)</sup> (BMOs) یا همان اتحادیه‌ها و انجمن‌های تجاری و صنفی هستند.

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

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

بعد از انجام مروء حاضر به نظر می‌رسد که شبکه‌ها اگرچه یک رویکرد پژوهشی در زمینه فرصت‌شناسی بوده (رویکرد<sup>(۱۰)</sup> لیکن همزمان به عنوان یک منبع برای فرصت‌شناسی بین‌المللی نیز قابل بررسی می‌باشدند. از سوی دیگر مدل جورج و دیگران<sup>(۱۱)</sup> هم یک مدل فرایندی شناسایی فرصت بوده (رویکرد<sup>(۱)</sup>) و هم عوامل مؤثر بر فرصت‌شناسی را بیان می‌دارد (رویکرد<sup>(۲)</sup>). در نهایت شکی نیست که مدل‌های فرایندی معرفی شده در رویکرد اول به بیان عوامل مؤثر بر فرصت‌شناسی و نقش شبکه‌ها و منابع فرصت‌شناسی نیز پرداخته‌اند (رویکردهای<sup>(۳)</sup> و<sup>(۴)</sup>). بدین ترتیب می‌توان گفت که رویکردهای بیان شده در بالا با یکدیگر دارای ارتباطات متقابل هستند.

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

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

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

### سؤالات پژوهش

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

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

### روش تحقیق

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

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

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

در جریان بکارگیری این چارچوب مضماین و تم‌های اصلی در پاسخهای مشارکت‌کنندگان به سؤالات تحقیق شناسائی و در قالب مجموعه‌ای از جداول (۱۴تا) تلخیص گردیدند. سپس در راستای مطالعه موردنی تطبیقی نتایج جدول تطبیقی پیوست در قالب اشکال ۱ و ۲ نشان داده شده و در نهایت در شکل ۳ مضماین کلی در پاسخهای مشارکت‌کنندگان به تفکیک کشورها باهم مقایسه و مقابله داده شده و استدلال‌ها و جع بندی نهائی صورت گرفت. بر طبق مرور ادبیات ارائه شده در بخش دوم و پژوهش پیش‌تر انجام شده توسط ازدری و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) بهمنظور اشاره به ابتکار شماتیک-تحلیلی این مطالعه از اصطلاح نگاشت پروفایل فرصت‌شناسی<sup>۸</sup> استفاده گردید. اصطلاح نگاشت در اینجا برای نخستین بار توسط مؤلفین معرفی شده و به ابتکار ایشان برای ایجاد روش‌شناسی و مبنای برای مقایسه مکانیسم و روند شکل‌گیری، اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها و اکوسیستم مربوط بدان در سطوح ملی و منطقه‌ای اشاره دارد.

## جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

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

**جمع‌آوری اطلاعات:** بر مبنای مرور ادبیات موضوع و بهمنظور جمع‌آوری اطلاعات چندین مصاحبه با فعالان کسب‌وکار از کشورهای چین، ترکیه، فرانسه و آلمان انجام گردید. این مصاحبه‌ها در طی ماه‌های ژوئن ۱۵ تا آگوست ۲۰۱۶ میلادی به انجام رسید. منظور از فعالان کسب‌وکار در اینجا عبارت است از افرادی (اعم از مدیرعامل، مدیربازارگانی، مدیربازاریابی یا مدیرصدارت) که در بنگاه مورد بررسی پیرامون فرصت‌یابی بین‌المللی مطلع و ذی‌مدخل بوده‌اند. ترکیب مصاحبه‌ها شامل ۱۰ مصاحبه با شرکت‌های

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

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

۱. به عنوان یک بنگاه کوچک و متوسط تا چه میزان در محیط بین‌الملل فعال هستید؟ آیا میزان صادرات شما از میزان واردات شما بیشتر است؟ آیا می‌توانید تخمینی از نسبت صادرات به نسبت کل فروش خود ارائه دهید؟
  ۲. به عنوان یک فعال کسب‌وکار، چگونه فرصت‌های کسب‌وکار بین‌الملل را شناسایی می‌کنید؟ از چه کدام کانال ذیل بیشتر استفاده می‌کند.
    - جستجو در اینترنت
    - شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی
    - مطالعه نشریات تخصصی، خبرنامه‌ها و گزارشات و دیدن برنامه‌های خبری تلویزیون
    - شرکت در جلسات مشترک با تجار خارجی در کشور خودتان
    - سفر به خارج از کشور در قالب همیشگی رسمی
    - سفرهای شخصی به بازارهای هدف و بازدید و مذاکره با مشتریان
    - بازدید از وبسایت‌هایی نظیر علی‌با با و یا لینکدین
    - ملاقات با همکاران و همصنفی‌ها در انجمن‌ها، باشگاه‌ها یا سایر جمع‌های مرتبط
    - شرکت در نشست‌های اتحادیه
    - ارسال و دریافت پست الکترونیک یا ئی‌میل مارکتینگ
  ۳. آیا شما یک سیستم یا فرایند روتین یا بخشی مشخص برای شناسایی فرصت‌های داخلی و بین‌المللی درون واحد بازاریابی خود دارید؟ اگر چنین است، این بخش معمولاً چه مراحلی دارد؟
  ۴. تا چه میزان و چگونه فرایند فرصت‌شناسی شما متکی بر شبکه‌سازی است؟ بعلاوه این شبکه‌ها معمولاً چه چیزهایی هستند؟
  ۵. آیا در صنف شما یک اتحادیه تخصصی وجود دارد؟ تا چه میزان اتفاقهای بازارگانی ملی و استانی در توسعه کسب‌وکار بین‌المللی شما اثربخش بوده‌اند؟ آیا شما یکسری خدمات فرصت‌شناسی و شریک‌یابی در خارج از کشور را به صورت روتین از جانب اتحادیه‌ها و اتفاقهای بازارگانی کشور خود دریافت می‌کنید؟
  ۶. نهادهای دولتی چه خدماتی برای فرصت‌شناسی بین‌المللی و توسعه کسب‌وکار شما در خارج از کشور به شما ارائه می‌دهند؟
- پاسخ‌های دریافتی به سؤالات فوق الاشاره در مرحله بعد تلخیص و به تفکیک کارآفرینان هر کشور گزارش شد.

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

**چین:** بر اساس جدول پیوست مشخص شد که مهم‌ترین کanal SME‌های چینی برای شناسایی فرصت‌ها شامل شرکت در نمایشگاه‌های تخصصی در سراسر دنیا و نیز میزبانی از تجار خارجی در نمایشگاه‌های صادراتی داخلی (نظیر نمایشگاه کانتون در گوانگزو<sup>۱</sup>) می‌گردد. این شرکت‌ها عموماً فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی را در قالب صادرات مستقیم دنبال نموده و در ایران عموماً بر فروش کالاهای مصرفی-تمام شده<sup>۲</sup> تمرکز دارند. اصطلاحاتی نظیر اتحادیه و انجمن‌های تخصصی اصطلاحاتی ناشناخته برای SME‌های چینی بود آنچنان‌که اغلب آن‌ها متوجه منظور سؤال<sup>۳</sup> این مطالعه نمی‌شدند.

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

**فرانسه:** با استفاده از شبکه لینکدین و نیز مکاتبه با اعضای اتاق بازرگانی مشترک ایران و فرانسه، پژوهشگران توانستند با ۱۸ نماینده از SME‌های فرانسه مصاحبه نموده و نگاشتی از فرایند فرصت‌شناسی بین‌المللی این شرکت‌ها تا دستیابی به اشباع نظری داشته باشند. در جریان این بررسی‌ها مشخص شد که در مقایسه با شرکت‌های چینی و آلمانی، SME‌های فرانسوی کمتر بین‌المللی شده‌اند و بیشتر در سطح محلی و داخلی فعالیت می‌کنند و لذا بازار آن‌ها بیشتر توسط مشتریان داخلی تأمین می‌گردد. بدون شک شرکت‌های بزرگ فرانسوی نظیر ایرباس، توtal، اوراژن، پژو، رنو نقش اصلی را در شکل دهی به رژیم تجارت خارجی فرانسه ایفا می‌کنند. SME‌های فرانسوی عموماً بعد از ورود یک شرکت بزرگ فرانسوی به بازار خارجی به دنبال و متعاقب آن شرکت وارد بازار مورد نظر می‌شوند. بنابراین می‌توان گفت که فرایند فرصت‌شناسی بین‌المللی SME‌های فرانسوی با رخنه شرکت‌های بزرگ به بازار هدف شروع می‌شود. رابطه میان SME‌ها با شرکت‌های بزرگ فرانسوی را می‌توان مصداقی از شبکه‌های هم‌یستی (سیمبیوتیک<sup>۴</sup>) دانست که توسط دانا<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) و اعتماد و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) مطرح شده است. ترتیبات سیمبیوتیک وقتی شکل می‌گیرند که شرکت‌های بزرگ وارد زنجیره ارزش شرکت‌های بزرگ تر شده و وارد مشارکت با آن‌ها در سطح بین‌المللی می‌شوند. شرکت‌های کوچک بدینوسیله بر محدودیتهای

1. Canton Fair in Guangzhou

2. finished-consumer products

3. Symbiotic

4. Dana

5. Etemad *et al.*

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

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

1. Mittelstand

2. Griffin and Pustay

3. Born Global

4. Niche

5. The German Federation of Employers' Association or BDA

6. The Federation of German Industries or BDI

7. The Association of German Chambers of Industry and Commerce or DIHK

8. German Confederation of Skilled Crafts or ZDH

9. The Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH, a German development agency or GIZ

10. foundation for economic development and vocational training ([www.sequa.de](http://www.sequa.de))

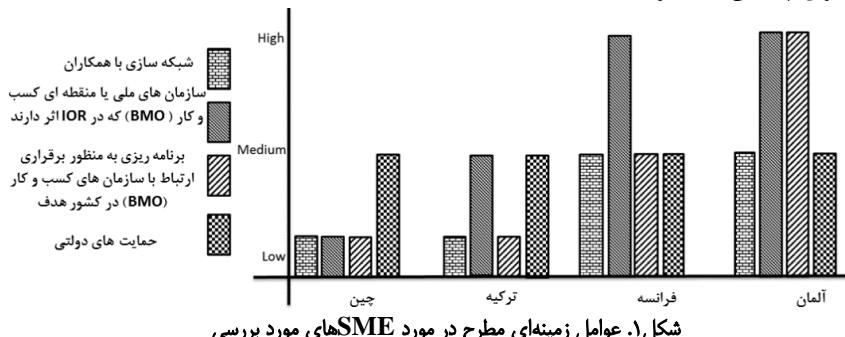
در مجموع، برخلاف انتظار اغلب شرکت‌های مورد مصاحبه از ترکیه، چین، فرانسه و آلمان در رابطه با بازار ایران استفاده‌ای از درگاه‌های نظیر لینکدین، کومپاس و یا علی‌بابا جهت مشتری یابی نکرده بودند. البته در این میان استفاده از پایگاه لینکدین جهت اطلاع از اخبار عمومیت بیشتری داشت. اغلب قریب به اتفاق مصاحبه شوندگان شبکه‌های اجتماعی را به اندازه کافی جهت تسهیم فرصت‌ها قابل اعتماد نمیدانستند. بعلاوه آن‌ها اظهار میداشتند که اصولاً توجهی به ظرفیت‌های تبلیغاتی کور که برای آن‌ها ارسال می‌شود نداشته و حتی المقدور آن‌ها را مسدود خواهند ساخت. هیچ‌یک از مصاحبه شوندگان فرایند کاملاً مشخصی را برای فرصت‌شناسی اظهار نکردند با اینحال نقطه شروع فرصت‌شناسی (و همین‌نظر کanal مورد استفاده برای فرصت‌شناسی) عبارت بودند از سفرهای شخصی، شرکت در نمایشگاه‌های ایران، میزبانی از هیئت‌های ایرانی، اعزام هئیت به ایران و ملاقات با همکاران و مشتریان در جلسات اتفاق‌های بازرگانی ایران و تهران و اتفاق‌های مشترک تجاری دوچار (به ویژه اتفاق مشترک ایران و آلمان). های چینی به طور ویژه بر روی شرکت در نمایشگاه‌های خارجی، میزبانی از مشتریان در نمایشگاه‌های داخلی و ارائه قیمت مناسب مورد نظر خریدار جهت جلب مشتری تکیه دارند. شرکت‌های ترکیه در ایران ترجیح می‌دهند تا یک کارگزار، شریک یا توزیع‌کننده بومی را بر حسب نوع محصولشان پیدا و با وی کار کنند. این در حالیست که چینی‌ها توجه خاصی به یافتن کارگزار در ایران ندارند چراکه عمدتاً کالای مصرفی را به بازار ایران عرضه کرده و لذا بیشتر به دنبال ارائه قیمت مناسب و تحويل کالا از طریق یک سیستم تحويل اثربخش می‌باشند (در این رابطه ایشان خدمات مناسبی را خطوط کشتیرانی کاسکو<sup>1</sup> چین دریافت می‌کنند). های فرانسوی اما معمولاً در سایه و بعد از شرکت‌های بزرگ وارد بازارهای هدف می‌شوند و به SME اصطلاح استراتژی اول - بزرگترها<sup>2</sup> را دنبال می‌کنند. های آلمانی اما در بازار ایران خود ابتکار عمل را در دست داشته و بدون نیاز به شرکت‌های بزرگ وارد بازار شده و ثبت شده‌اند. به جهت ورود به بازار، یافتن فرصت‌ها و بهره‌برداری از آن‌ها SME های آلمانی نیازمند شبکه‌سازی با بخش خصوصی و دولتی ایران، تشكل‌ها و انجمن‌ها بوده و هستند. آن‌ها این ارتباطات ارگانیک را از طریق نهاد کارآمدی بنام اتفاق مشترک ایران و آلمان و با همکاری اتفاق بازرگانی آلمان به انجام می‌رسانند. جالب توجه اینکه برخلاف مفروض قبلی پژوهشگران تمامی دولتهای مورد بررسی در چهارکشور خدمات تقریباً مشابهی را به SME‌های خود برای فرصت‌شناسی در ایران ارائه می‌دهند.

**نمایش داده‌ها:** در راستای مدل چهار عنصری تحلیل کیفی که پیش‌تر معرفی شد در این بخش اقدم به نمایش و در واقع خلاصه سازی داده‌های ارائه شده در جدول پیوست در قالب اشکال ۱، ۲ و ۳ خواهد شد. مجموعه اتحادیه‌ها، اتفاق‌های بازرگانی و انجمن‌های صنفی در اینجا تحت عنوان سازمان‌های عضویت کسب و کار (BMOs) در این اشکال بیان و معرفی شده‌اند. ها صورتهای مختلفی دارند به عنوان مثال انجمن‌های بازرگانی و صنفی، اتفاق‌های بازرگانی، فدارسیون‌های تجار و بازرگانان، باشگاه‌های صنفی

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

و مجامع کارفرمائی از این جمله‌اند. اینها همه سازمان‌هایی هستند که شرکت‌ها، تجار یا کارآفرینان می‌توانند به عضویت آن‌ها درآمده و اطلاعات را با یکدیگر تسهیم کرده و به لایگری پیردازند (میخو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). BMO‌ها می‌توانند به مثابه ابزاری برای توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در کشورهای در حال توسعه نقش آفرینی نمایند (گروه بانک جهانی، ۲۰۱۶). به همین سبب نهادهایی نظیر بانک جهانی به منظور توامندسازی و ایجاد ظرفیت بیشتر برای نقش آفرینی BMO‌ها در توسعه بین‌الملل ابتکاراتی را آغاز کرده‌اند (گروه بانک جهانی، ۲۰۱۶). در همین راستا نیز آلمان بنیاد توسعه اقتصادی و آموزش‌های فنی و حرفه‌ای (سکونتا) را ایجاد نموده تا به نحوی مؤثر با بخش خصوصی و BMO‌ها در کشورهای هدف از جمله ایران ارتباط برقرار سازد.

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



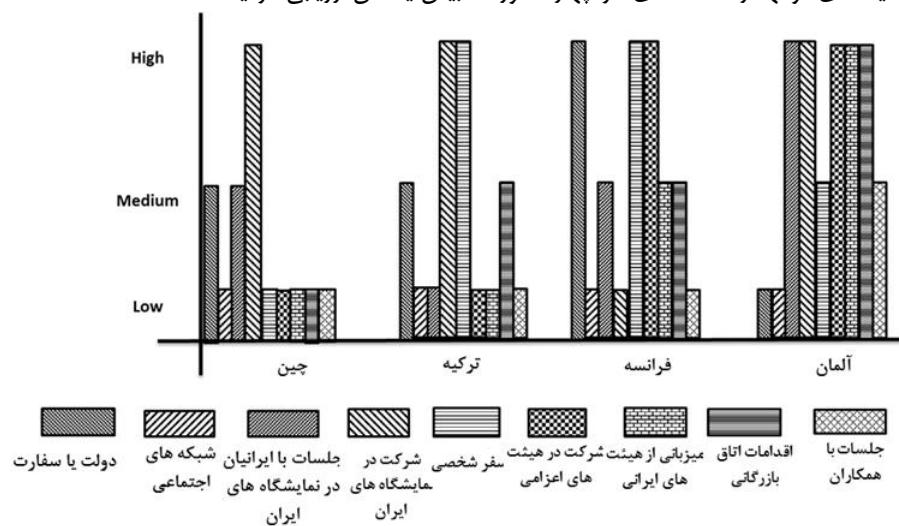
شکل ۱. عوامل زمینه‌ای مطرح در مورد SME‌های مورد بررسی

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

1. Mikhnev

2. World Bank Group

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

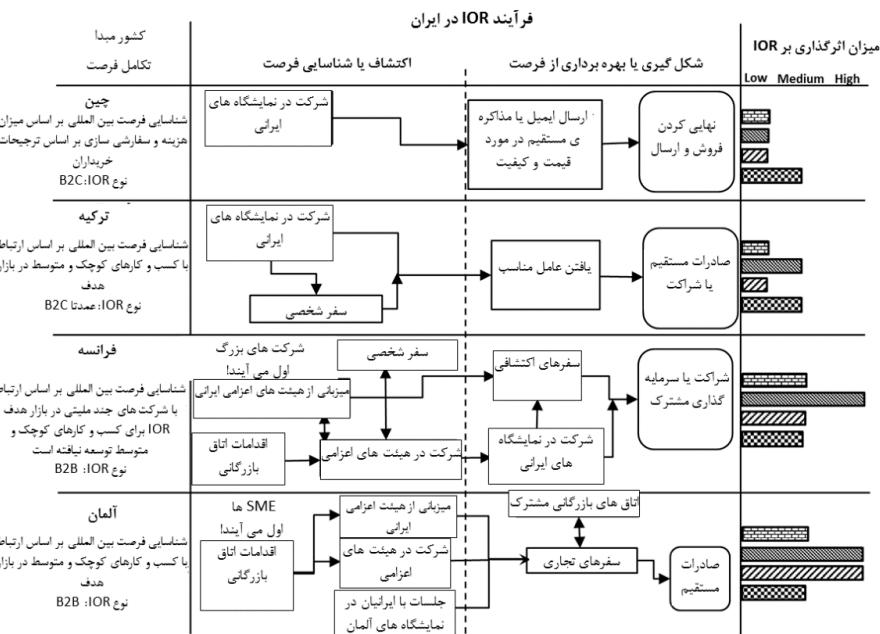


شکل ۲. ترکیب کانالها و مسیرهای فرصت‌شناسی بین المللی برای SME‌ها در کشورهای مورد بررسی

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

## نگاشت رفتار و روش‌های فرصت‌شناسی کسب‌وکارهای کوچک و ... ۱۲۷

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



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

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

## جمع‌بندی داده‌ها و بحث

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

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

بر اساس پاسخ‌های دریافتی از شرکت‌های آلمانی به سؤال<sup>۴</sup>، دریافتیم نیاز برای هم افزایی و ارتباط سیستماتیک با بازار هدف این شرکت‌های آلمانی را ودادشته تا یک ساختار شبکه به اصطلاح ستاره‌ای<sup>۱</sup> را شکل دهنده که در مرکز آن اتفاقهای بازارگانی استانی و در پیرامون آن شرکت‌ها قرار دارند. شبکه

1. Star network

فرصت‌شناسی بین‌الملل شرکت‌های فرانسوی از سوی دیگر به صورت سلسله مراتبی<sup>۱</sup> ارزیابی می‌گردد به نحوی که در صدر آن اتحادیه کارفرمایان فرانسه (MDF<sup>2</sup>) قرار دارد و اتفاق‌های بازرگانی استانی را می‌توان در ذیل آن یا در سطح دوم در نظر گرفت. SME‌های فرانسوی مورد مصاحبه چنین ابزار داشتند که تنها از خدمات اتفاقهای بازرگانی استانی در منطقه خود جهت فرصت‌شناسی بین‌المللی بهره‌مند می‌شود که این خدمات هم عمدتاً به اعزام هیئت به کشورهای خارجی محدود می‌گردد. هدف را می‌توان تنها اتحادیه فعال در توسعه تجارت فرانسه با ایران دانست لیکن این اتحادیه نیز عمدتاً متوجه شرکت‌های بزرگ فرانسوی و نه SME‌ها است. لازم به ذکر است که هم MDF و هم اتفاقهای استانی نقش عمده‌ای در شکل‌دهی به سیاستهای داخلی و رگولاتوریهای دولت ایفا می‌کنند لیکن کارآمدی آن‌ها برای فرصت‌شناسی بین‌المللی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فرانسه محل تردید است. اتحادیه‌ها نقش چندانی در فرایند فرصت‌شناسی بین‌المللی SME‌های چین و ترکیه ندارند. از سوی دیگر در آلمان این اتحادیه‌ها و انجمن‌ها و دیگر BMO‌ها در قالب تشکلی بنام اتفاق بازرگانی آلمان (و دیگر نهادهای وابسته نظیر بنیاد سکوتا) اجتماع یافته و به طور تخصصی در رابطه با خلق فرصت در کشورهایی نظیر ایران فعالیت می‌کنند.

اگرچه مسائل کلانی نظیر توان کلی صادراتی بنگاه‌ها و توانائی برای جلب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در ذیل تصمیمات دولت شکل می‌گیرند (الون<sup>3</sup> و همکاران، ۲۰۰۹)، لیکن در جریان این تحقیق دریافتیم که تفاوت چندانی میان حمایتهای هر یک از دول چهارگانه از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تابعه وجود ندارد. نقش آفرینی اصلی دولت در تمامی موارد از طریق شکل دهی به ساختار اجتماعی-اقتصادی کشور و طراحی استراتژیهای صنعتی و سازمان‌دهی سازمان‌های توسعه تجارت صورت می‌پذیرد. در آلمان به طور مثال ساختار اجتماعی-اقتصادی شکل گرفته در کشور و حمایت شده توسعه دولت منجر به تبلور SME‌های خانوادگی - محلی موسوم به میشانت‌ها شده است. در ذیل این ساختار شبکه‌ای با نظارت دولت فدرال در قالب اتفاق بازرگانی آلمان و شبکه اتفاقهای مشترک با کشورهای هدف تجاری نیز شکل گرفته و کارکرد و کارآمدی خاص خود را دارد. این شبکه از اتفاقهای بازرگانی مشترک فرایند ایجاد ارتباط میان میشانت‌های آلمانی و تشکلها و شرکت‌های ذیربیط در کشورهای هدف را به نحو مؤثری تسهیل می‌کنند. حال اگر به مورد فرانسه بنگریم اگرچه مجموعه‌ای اتفاقهای استانی و یک نهاد مادر بنام اتحادیه کارفرمایان (MDF) در این کشور برای توسعه تجارت شرکت‌های متوسط مستولیت دارد لیکن به علت اتکاء تجارت فرانسه بر شرکت‌های بزرگ اصولاً هدف تمرکز خود را به شرکت‌های بزرگ معطوف نموده است. لذا می‌توان گفت که نقش آفرینی دولتها در توسعه تجارت نه لزوماً در قالب ارائه سوبسید و پادشاهی صادراتی بلکه در قالب شکل دهی به نهادهای مدنی مربوط به تجارت و اکوسیستم اقتصادی-اجتماعی بیش از هر چیز معنا و لزوم پیدا می‌کند. در مجموع می‌توان با اتکاء به مباحث فوق شش عامل مؤثر بر فرایند فرصت‌شناسی SME‌های خارجی در ایران را به شرح ذیل جمع بندی نمود:

1. hierarchical

2. Mouvement des Entreprises de France-MEDEF

3. Alon

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

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

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

### جمع بندی

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

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

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

## منابع

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Macpherson, A., Jones, O. and Zhang, M. (2004). Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm', **R&D Management**, 34 (2): 161–177.
- Mikhnev, A. (2016). A Presentation Entitled; Building the Capacity of Business Membership Organizations, **International Finance Corporation**, World Bank Group [online] <http://www.ifc.org/sme> (accessed 2nd May 2016).
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994). **Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook 2<sup>nd</sup> ed.**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. and Saldaña, J. (2014). **Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook**, 3rd ed., Sage Publications, California, USA.
- Pech, R.J. and Cameron, A. (2006). An entrepreneurial decision process model describing opportunity recognition. **European Journal of Innovation Management**, 9 (1): 61–78.
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**. 26 (2): 243–264.
- Shane, S. and Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research', **Academy of Management Review**. 25 (1): 217–226.
- Sheng, S.Y. and Mullen, M.R. (2011). Hybrid model for export market opportunity analysis. **International Marketing Review**, 28 (2): 163–182.
- Wild, J.J. and Wild, K.L. (2012). **International Business: The Challenges of Globalization**, 6th ed., Pearson Education Limited, Thousand Oaks, California.
- World Bank Group (2016). the Handbook 'Building the Capacity of Business Membership Organizations (BMOs): Guiding Principles for Project Managers, Small and Medium.

## جدول پیوست:

موضع	چن	تکه	فراسه	الان
۱- درصد صادرات از کل فروش	۲۰ درصد شرکتها ۶۰ درصد از فروش را صادر میکنند، ۴۰ درصد شرکتها ۵۰ درصد از فروش را صادر میکنند و ۲۰ درصد شرکتها ۴۰ درصد از فروش خود را صادر میکنند	۱۰ درصد شرکتها ۷۰-۶۰ درصد از فروش خود را صادر میکنند، ۴۰ درصد شرکتها ۵۰ درصد از فروش را صادر میکنند و ۶۰ درصد از فروش خود را صادر میکنند	۲۰ درصد شرکتها ۸۰ درصد از فروش خود را صادر میکنند، درصد شرکتها ۵۰ درصد از فروش را صادر میکنند و ۴۰ درصد از فروش خود را صادر میکنند	۲۰ درصد شرکتها ۲۰ درصد از فروش خود را صادر میکنند
۲- کاتالاهای فرصت‌شناسی	نمایشگاه‌های داخلی و خارجی همچنین از جنوب و نیز از شمال همچنین بعد از نمایشگاه نیز استفاده می‌کردند. بازدید شخصی از کشور هدف ندارند به طور گسترده از ویگاه علی‌بنا یافتن متریبان بالقوه و نه برای فروش مستقیم صادراتی	نمایشگاه‌های از هشت‌هزاری و رویدي به ايران، در اتفاقی انسان و نمایشگاه‌های تخصصی آلمان، اعماق هفت از آلمان به ايران و شبکه‌سازی با ايران آلمان از طريق آفاق مشترک ايران و آلمان	نمایشگاه در نمایشگاه‌های تخصصی ايران و مقابله آن اجماع بازدیدها و ملاقات با متریبان و شرکای ايرانی در جریان نمایشگاه‌های برگزار شده در فراسه و بازدید بحضوری از ايران	نمایشگاه‌های داخلی و خارجی همچنین از جنوب و نیز از شمال همچنین بعد از نمایشگاه نیز استفاده می‌کردند. بازدید شخصی از کشور هدف ندارند به طور گسترده از ویگاه علی‌بنا یافتن متریبان بالقوه و نه برای فروش مستقیم صادراتی
۳- احصاء یک فرایند روتین فرصت‌شناسی	در جموع شرکت‌های کوچک- و متوسط چنی در ایران روتین فرصت‌شناسی در سطح بين‌الملل نیستند اما فرصت‌بایان بين‌الملل ایشان معمولاً با شرکت در نمایشگاه‌های داخلی و بين‌الملل شروع می‌شود	فرانسی از موارد شرکت‌های بزرگ تراویند توسعه نمایشگاه‌ها با دریافت بازخورد از توزیع‌کنندگان فرانسوی تمهیلگر و رود شرکت‌های ايرانی، از زیارتی بازار و ادامه با انجام کوچک و متوسط فرانسوی مستند	در سپاهی از موارد شرکت‌های بزرگ شروع معمولاً با شرکت در نمایشگاه‌ها بازدید و سفرهای شخصی به بازار نیازمند این فرایند ممکن است با ارتباط مستقیم با خریداران و متریبان بالقوه در جریان بازدید از بازار هدف.	در جموع شرکت‌های کوچک- و متوسط چنی در ایران روتین فرصت‌شناسی در سطح بين‌الملل نیستند اما فرصت‌بایان بين‌الملل ایشان معمولاً با شرکت در نمایشگاه‌های داخلی و بين‌الملل شروع می‌شود
۴- اتکاء بر شبکه‌سازی	درصد از مصادجه‌شوندگان اظهار داشتند که هیچ شبکه‌سازی خود را با همکاران و هم‌صنفه‌های خود برای تسهیم فرسته‌های زیبا به ایشان اعتماد ندارند و همکاران خود را به عنوان رقیب تلقی می‌کنند	شبکه‌سازی به صورت برون گروهی میان شرکت‌های ایرانی سیار رایج است اگرچه آن خود را واسطه به شبکه‌سازی نمی‌دانند لیکن منافع ایجاد و عملکرد آنها در تجارت باعث شده تا در هر اسان معمولاً اتفاقهای مشترک به عنوان یک هاب برای ایجادشکه میان میشتابت‌های آن اسان عمل کنند. این شبکه‌ها معمولاً از طرق اتفاقهای مشترک آلمان با کشورهای هدف ارتباط برقرار کرده و فرصت‌نشانی می‌کنند	بنگاه‌های فرانسوی معمولاً شبکه- ایزی(استماد) برون گروهی خوبی دارند. برخلاف شرکت‌های چنین، شرکت‌های فرانسوی تعلیم زیادی را برای مشارکت با طرف‌های ایرانی به ویژه به صورت سماهه‌گذاری مشارکت کنند اما این نه تنی-	درصد از مصادجه‌شوندگان اظهار داشتند که هیچ شبکه‌سازی خود را با همکاران و هم‌صنفه‌های خود برای تسهیم فرسته‌های زیبا به ایشان اعتماد ندارند و همکاران خود را به عنوان رقیب تلقی می‌کنند
۵- اتحادیه‌ها	میانشتند که چنین نهادهایی فعال نیستند	نقش اتحادیه‌ها و بزه آفاق بازرگانی امان و سازمان‌های واسطه به آن در فرایند فرصت‌شناسی سیار پررنگ است و این مسئله به اهمیت کسب- و کارهای متواته (میشتابت‌ها) در این کشور بسیار گذشت. میشتابت‌های ارتباطات گسترهای با شرکت‌های کوچک و متوسط خصوصی و دولتی در بازار داده شده باشند و تسبیلگر اصلی این فرایند نیز آفاق بازرگانی امان و نهادهای واسطه به آن است.	با توجه به اعتماد برون گروهی بالا در میان شرکت‌های فرانسوی، اتحادیه‌ها یا اتفاقهای استانی در فرانسه معمولاً همچنانی توسعه تجارت اعماق می‌کنند. فرانسوی معمولاً اتحادیه‌ای تخصصی دارند که حاکی از شبکه- خوبی دورن گروهی بالا در میان آنهاست. اینهاست ولی این شبکه‌سازی عمدها جهت همچنانی به آنها نمی‌کنند	درصد از کارآفرینان اظهار اتحادیه‌ها میانشتند که چنین نهادهایی فعال نیستند
۶- حمایت‌های دولتی	حمایتها شامل موارد ذیل بودند: مقاومت‌های مالیاتی، جهت صادرات، ارائه خدمات تأمین اعتبار و اقامه طغیر، عمومی جهت SMEها و ارائه حدود ۵۰-۴۰ درصد سویسید جهت شرکت در نمایشگاه‌ها	خدمات ارائه شده مشابه شرکت‌های خارجی است. بعلاوه خدمات مشورتی داشت بینان از سویسیدهای سیار خوبی(شامل معافیت مالیاتی و پوشش هزینه‌های شرکت در نمایشگاه‌های خارجی) بهره‌مند می‌شوند	خدمات ارائه شده مشابه شرکت‌های خارجی است. بعلاوه خدمات مشورتی و بازارسازی خلیل خوبی را پیش از ورود به ایران از سفارت ترکیه در تهران دریافت کردند.	خدمات ارائه شده مشابه شرکت‌های خارجی است. بعلاوه خدمات مشورتی و بازارسازی خلیل خوبی را پیش از ورود به ایران از سفارت ترکیه در تهران دریافت کردند.