



## **Investigation of Entrepreneurs' Decision-making Logic While Entering Foreign Markets Based on Effectuation and Causation**

**Saeed Mirvahedi**

\*Corresponding author, Assistant Prof., Department of Entrepreneurship, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: mirvahedi@atu.ac.ir

**Davoud Pira**

MSc., Department of Entrepreneurship, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: piradavoud@yahoo.com

### **Abstract**

#### **Objective**

Since effectuation is expanding and the scope of this theory has been extended to various decision-making areas including entering into foreign markets, the present research seeks to investigate entrepreneurs' decision making logic while entering foreign markets in order to extend the theoretical framework in this area. It also aims to determine what decision-makers logics they apply at different entry points. The findings of this study can help companies which are seeking to enter export markets understand the decision-making process and mental structure of expert entrepreneurs operating in these markets. Therefore, the purpose of this study is to investigate the logic of entrepreneurs' decision-making while entering foreign markets based on effectuation and causation approaches.

#### **Methodology**

This study uses a qualitative approach based on a multi-case study. The data were collected using semi-structured interviews with the founders and entrepreneurs of nine reputable home appliance companies that have entered foreign markets over the past 25 years. Causal mapping was used for data analysis and to evaluate the validity of the research, coders' consensus was used.

#### **Findings**

The companies under investigation showed the tendency to implement the effectuation approach in the early stages of entering the global market. Such companies, using available resources and means, begin to export irregularly and practice entering into foreign markets. They attempt to gain market insights through networks. They would apply affordable loss and communicate with stakeholders in order to control future and use contingencies as leverage to gain new opportunities. Findings show that foreign-market entry in early stages is effectual and in later stages, as export activities develop in target markets, it tends more towards causation.

## **Conclusion**

Uncertainty in foreign market entry, limited resources and means, led entrepreneurs to take decisions which are different from those counterparts in large firms. The dominant logic in entrepreneurial decision-making at early stages of internationalization is effectual with un-organized and sporadic exportation. To reduce uncertainty, they prefer to export through agents. As foreign market grow, they tend more to be causative in decision-making process. On latter stages, entrepreneurs tend to open service centers and even run assembly line in foreign markets.

**Keywords:** Effectuation, Internationalization, Foreign market entry, Causation.

**Citation:** Mirvahedi, S., & Pira, D. (2019). Investigation of Entrepreneurs' Decision-making Logic While Entering Foreign Markets Based on Effectuation and Causation. *Journal of Business Management*, 11(4), 992-1013. (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2019, Vol. 11, No.4, pp. 992-1013

DOI: 10.22059/jibm.2019.264820.3203

Received: September 16, 2018; Accepted: April 22, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## بررسی منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان در ورود به بازارهای خارجی مبتنی بر رویکرد امکان‌گرایی و هدف‌گرایی

سیدسعید میرواحدی

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: mirvahedi@atu.ac.ir

داوود پیرا

کارشناس ارشد، گروه کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: piradavoud@yahoo.com

### چکیده

**هدف:** این مقاله به بررسی منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان در ورود به بازارهای خارجی مبتنی بر رویکردهای امکان‌گرایی و هدف‌گرایی پرداخته است. منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان به دلیل عدم قطعیت در شرکت‌های کارآفرینانه و کوچک با مدیران شرکت‌های بزرگ متفاوت است. امکان‌گرایی نظریه در حال گسترشی است که تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت را توضیح می‌دهد.

**روش:** در این پژوهش از رویکرد کیفی و مطالعه چندموردی استفاده شده است. گردآوری داده‌ها از طریق مطالعه چندموردی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با بنیان‌گذاران و کارآفرینان نه شرکت معتبر در صنعت لوازم خانگی کشور که در ۲۵ سال گذشته به بازارهای خارجی ورود پیدا کرده‌اند انجام شد. تحلیل داده‌ها از روش نگاشت علی انجام شده است. برای سنجش اعتبار پژوهش، از توافق کدگذاران استفاده شده است. میزان توافق بین کدگذاران در ایجاد مفاهیم و روابط بین آنها ۹۰ درصد بود که در مقایسه با پژوهش‌های مشابه، در سطح اطمینان‌پذیری است.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان می‌دهد که رفتار شرکت‌های مورد مطالعه در دوره آغازین ورود به بازارهای خارجی امکان‌گرایانه بوده و به تدریج که فعالیت خارجی در بازارهای هدف گسترش می‌یابد، به هدف‌گرایی گرایش بیشتری پیدا می‌کنند.

**نتیجه‌گیری:** منطق غالب در تصمیم‌گیری کارآفرینان در ورود به بازارهای خارجی امکان‌گرایانه و به صورت صادرات پراکنده است. به‌منظور کاهش عدم قطعیت، اولویت آنها در تمام مراحل صادرات اعطای نمایندگی است، ولی پس از گسترش بازار، گرایش به منطق هدف‌گرایی در تصمیم‌های کارآفرینان پررنگ‌تر شده و به تأسیس مراکز خدمات پس از فروش و در گاهی مواقع به‌سمت راه‌اندازی خط مونتاژ در دوره‌های بعدی سوق پیدا می‌کنند.

**کلیدواژه‌ها:** امکان‌گرایی، بین‌المللی‌سازی، ورود به بازارهای خارجی، هدف‌گرایی.

**استناد:** میرواحدی، سیدسعید؛ پیرا، داوود (۱۳۹۸). بررسی منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان در ورود به بازارهای خارجی مبتنی بر رویکرد امکان‌گرایی و هدف‌گرایی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۴)، ۹۹۲-۱۰۱۳.

مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۴، صص. ۹۹۲-۱۰۱۳

DOI: 10.22059/jibm.2019.264820.3203

دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۲۵، پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۰۲

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

در اواخر دهه هشتاد میلادی، کارآفرینی بین‌المللی<sup>۱</sup> در قالب زمینه‌ای پژوهش‌هایی با هدف درک پدیده کسب‌وکارهای بین‌المللی و شرکت‌هایی که از آغاز به سرعت بین‌المللی شده بودند ظهور یافت. در گذر زمان، این زمینه به شکل رو به رشدی وسعت یافت و جایگاه خود را به‌عنوان مقطعی مشترک بین کارآفرینی و کسب‌وکارهای بین‌المللی به دست آورد (مک‌دوگال، جونز و سراپیو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). در دهه‌های بعد، پژوهش‌های کارآفرینی بین‌المللی از شکل اولیه آن که متمرکز بر کسب‌وکارهای نوین بین‌المللی<sup>۳</sup> بود به سمت بررسی وسیع‌تری از رفتارهای کارآفرینان بین‌المللی حرکت کرده است (اوویات و مک‌دوگال<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴).

کارآفرینی بین‌المللی حوزه‌ای میان رشته‌ای است که از ادغام کسب‌وکارهای بین‌المللی و کارآفرینی به دست آمده است و در تعاریف اولیه به‌عنوان بررسی رفتارهای نوآورانه، پیش‌گامانه و مخاطره‌جویانه در آن سوی مرزها شناخته شده است (مک‌دوگال و اوویات، ۲۰۰۰). در تعاریف تکمیلی، از کارآفرینی بین‌المللی به‌عنوان کشف، تأیید، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، فراتر از مرزهای ملی، به‌منظور خلق کالاها و خدمات آینده‌نگرانه یاد شده است (ماینلا، پوهاکا و سروایس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳ و اوویات و مک‌دوگال، ۲۰۰۵).

برای کارآفرینان و صاحبان کسب‌وکار درک مفهوم کارآفرینی، کسب‌وکارهای نوین بین‌المللی و فرایند بین‌المللی شدن<sup>۶</sup> کافی نیست. یکی از مسائلی که کارآفرینان بین‌المللی اغلب با آن مواجه‌اند این است که باید بدانند پیش از آغاز فرایند جهانی شدن چه تمهیدهایی را در نظر بگیرند؟ به‌طور مثال، آیا باید به‌تنهایی اقدام کنند یا به‌دنبال شرکا و ذی‌نفعان باشند؟ آیا لازم است دفتر نمایندگی در بازار هدف داشته باشند؟ آیا ایجاد خط تولید مناسب‌تر است؟ این پرسش و پرسش‌هایی نظیر این دغدغه‌های کارآفرینان در تصمیم‌ورود به بازارهای خارجی هستند (چتی، اوچالا و لپاهو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). هر تصمیمی در خصوص بازارهای خارجی با ریسک، عدم قطعیت<sup>۸</sup> و کمبود اطلاعات همراه است (آهارونی<sup>۹</sup>، ۱۹۹۶) و کارآفرینان به‌ناچار از منطق تصمیم‌گیری متفاوتی بهره خواهند برد.

منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان و مدیران کلاسیک متفاوت است. کارآفرینان امکان‌گرایانه<sup>۱۰</sup> تصمیم‌گیری می‌کنند. سارازواتی<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۱) در تشریح این منطق تفکر، بیان می‌دارد کارآفرینان با توجه به امکان‌های موجود تصمیم می‌گیرند در حالیکه مدیران سنتی و کلاسیک بر اساس هدف‌گذاری‌ها حرکت می‌کنند. امکان‌گرایی<sup>۱۲</sup> نظریه رو به رشدی است که منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان را در کلیه فعالیت‌های سازمانی از جمله ورود به بازارهای جهانی تبیین می‌کند (سارازواتی، کومار، یورک و واگواتولا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۴). با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده، امکان‌گرایی منطقی است که در میان کارآفرینان بررسی شده در اقتصادهای مختلف و فرهنگ‌های متفاوت نیز دیده شده است (ماگالهای و ابوزید<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۸ و میرواحدی<sup>۱۵</sup>،

1. International entrepreneurship

3. International new ventures

5. Mainela, Puhakka &amp; Servais

7. Chetty, Ojala &amp; Leppäaho

9. Aharoni

11. Sarasvathy

13. Sarasvathy, Kumar, York &amp; Bhagavatula

15. Mirvahedi

2. McDougall-Covin, Jones &amp; Serapio

4. Oviatt &amp; McDougall

6. Internationalization

8. Uncertainty

10. Effectual

12. Effectuation

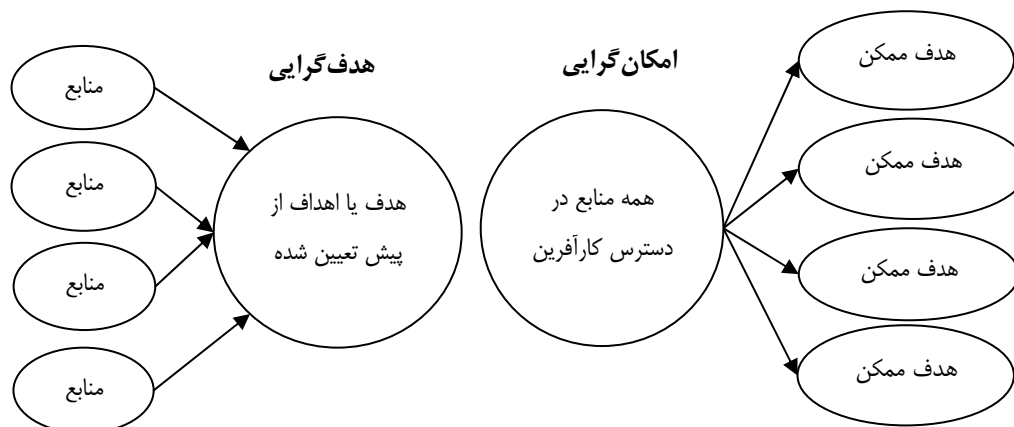
14. Magalhaes &amp; Abouzeid

۲۰۱۴). میرواحدی (۱۳۹۶) نیز به منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان ایرانی مبتنی بر نظریه امکان‌گرایی و اصول آن پرداخته و نتیجه‌گیری کرده است که کارآفرینان ایرانی نیز از این منطق تصمیم‌گیری تبعیت می‌کنند. از آنجا که تفکر امکان‌گرا رو به توسعه بوده و گستره این نظریه به حوزه‌های مختلف تصمیم‌گیری از جمله ورود به بازارهای خارجی نیز کشیده شده است، پژوهش حاضر به منظور توسعه چارچوب نظری این حوزه درصدد است الگوی غالب در تصمیم‌گیری کارآفرینان را در ورود به بازارهای خارجی بررسی کرده و مشخص کند کارآفرینان در چه مقاطعی از ورود، منطبق بر چه منطقی تصمیم‌گیری می‌کنند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند شرکت‌هایی را که قصد ورود به بازارهای صادراتی دارند با فرایند تصمیم‌گیری و ساختار ذهنی کارآفرینان خیره که در این بازارها فعالیت می‌کنند آشنا کند. از این رو، هدف از انجام این پژوهش بررسی منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان در ورود به بازارهای خارجی با توجه به رویکرد امکان‌گرایی و هدف‌گرایی است.

### پیشینه نظری پژوهش

#### منطق امکان‌گرایی و هدف‌گرایی

سارازواتی (۲۰۰۱) برای نخستین بار منطق تصمیم‌گیری امکان‌گرا را برای تشریح رفتار کارآفرینان در ایجاد کسب‌وکارهای جدید و خطرپذیر معرفی کرده است. امکان‌گرایی به معنای استفاده از امکانات موجود برای خلق اهداف ممکن است. در این منطق، محوریت با امکانات و منابع موجود و در دسترس کارآفرینان است. به بیان دیگر، این منطق بیان می‌کند کارآفرینان با امکانات، منابع و توانمندی‌های موجود و در دسترس خود چگونه تصمیم‌گیری کرده و کسب‌وکار جدید یا بازار جدیدی را خلق می‌کنند. در مقابل امکان‌گرایی، منطق هدف‌گرایی<sup>۱</sup> معرفی شده است، در این منطق، ابتدا اهداف تعریف شده و سپس منابع لازم برای رسیدن به اهداف گردآوری و تجهیز می‌شوند. مسائل مربوط به منطق هدف‌گرایی از جنس «تصمیم»<sup>۲</sup> هستند، در حالی که مسائل امکان‌گرایی از جنس «طراحی»<sup>۳</sup> است (سارازواتی، ۲۰۰۹). تفاوت این دو رویکرد تصمیم‌گیری در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. تفاوت منطق امکان‌گرا و هدف‌گرا

سارازواتی (۲۰۰۹ و ۲۰۰۱) پنج اصل امکان‌گرایی را معرفی کرده است که عبارت‌اند از ۱. استفاده از امکانات موجود، ۲. ضرر قابل تحمل، ۳. اتحاد و شراکت با ذی‌نفعان، ۴. استفاده از پیشامدهای خوب و بد و ۵. کنترل به‌جای پیش‌بینی. امکان‌گرایی، چارچوبی نظری برقرار کرده و تشریح می‌کند که چگونه کارآفرینان خبره از منابع در اختیار خود استفاده کرده و با تعهد و محدودیت از سوی ذی‌نفعانی که خود انتخاب کرده‌اند به کارهای خطرپذیر، تولید محصول‌ها، خلق فرصت‌ها و بازار اقدام می‌کنند (ویلتبنک، جو، رید و سارازواتی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

استفاده از امکانات موجود در امکان‌گرایی به معنای بنا کردن تصمیم‌ها بر امکانات موجود، دانش پیشین و شبکه ارتباط‌های شخصی و کاری است. ضرر قابل تحمل به کارآفرینان نشان می‌دهد که چگونه منابع را مدیریت کنند. منطق اصلی در مدیریت منابع مالی و غیرمالی در کارآفرینی بازگشت سود (مالی و غیرمالی) مورد انتظار نیست، بلکه به این معناست که کارآفرینان حاضر به ریسک کردن و از دست دادن چه میزان از منابع هستند. برخلاف هدف‌گرایی که به تحلیل‌های رقابتی اجرای راهبردهای رقابتی برای کسب سهم بازار بیشتر پایبند است، منطق امکان‌گرایی بر محوریت شراکت برای دسترسی به منابع استوار است (سارازواتی، ۲۰۰۱). در منطق امکان‌گرایی، کارآفرین با سایر افراد همکاری می‌کند تا با همکاری افرادی که به پایداری شرکت متعهدند، بازاری را خلق کند. به‌طور مثال، مشتری که به محصول‌های شرکت علاقه‌مند است با سرمایه‌گذاری در کسب‌وکار شرکت در مالکیت آن سهیم می‌شود. اصل چهارم بر مبنای استفاده از اتفاق‌ها و پیشامدها استوار است. کارآفرین باید قادر باشد از هر موقعیتی در بازار استفاده کند و از تهدیدها فرصت بسازد. برخلاف هدف‌گرایی که بر منطق پیش‌بینی استوار است، امکان‌گرایی بر منطق کنترل با استفاده از تجربه‌های پیشین تکیه دارد، یعنی به پیش‌بینی بازار نیاز نیست و کارآفرینان، مطابق با آنچه پیش خواهد آمد، بازار و تصمیم‌های خود را کنترل می‌کنند.

با توجه به گسترش نظریه امکان‌گرایی در اغلب ابعاد تصمیم‌گیری سازمانی نظیر بازاریابی و فروش (نیسن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)، تولید (برتل، بندینگ، کلر، فردریش و روزنبرگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴) و صادرات، چتی و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند که در ورود به بازارهای خارجی، کارآفرینان به استفاده از رویکرد امکان‌گرایی گرایش دارند و شرکت‌ها از امکانات و روابط موجود خود برای ورود به کشورهایی که بیشترین پتانسیل را برای جذب محصول‌های خود دارند استفاده می‌کنند. این اظهارها در تضاد با یافته‌های اوجالا<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) است که نشان داد شرکت‌ها با استفاده از تصمیم‌گیری هدف - محور کشورهایی را برای ورود انتخاب می‌کنند که از لحاظ ذهنی به آن نزدیک هستند. در پژوهش چتی و همکاران (۲۰۱۵) شرکت‌های کارآفرین نیوزیلندی کشورهایی نظیر استرالیا، انگلستان و آمریکا را که از لحاظ ذهنی نزدیک بودند و به‌طور سنتی با آنها ارتباط و زبان مشترک داشتند انتخاب کردند. شرکت‌هایی که رویکرد امکان‌گرایی را دنبال می‌کردند بر داشتن روابط و شرکا در کشورهای هدف خارجی تأکید داشتند (چه کسی را می‌شناسم؟). به همین دلیل شرکت‌های نیوزیلندی کشورهای انگلوساکسون را انتخاب کردند. این همان دلیل تجربی است که یوهانسن و والنه<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) بر اهمیت شبکه‌سازی قبل از ورود به بازار خارجی تأکید دارد.

1. Wiltbank, Dew, Read &amp; Sarasvathy

2. Nijssen

3. Brettel, Bendig, Keller, Friederichsen &amp; Rosenberg

4. Ojala

5. Johanson &amp; Vahlne

یوهانسن و والته (۲۰۰۹) بیان می‌کنند شرکت‌هایی که از رویکرد امکان‌گرایی استفاده می‌کنند برای غلبه بر عدم قطعیت در بازارهای خارجی به دنبال شریک راهبردی هستند تا از طریق ارتباط‌های شرکا و ذی‌نفعان خود در بازار هدف بر مشکل‌های خارجی بودن خود غلبه کنند که این همان دلیل اصلی عدم قطعیت است. آنها اظهار می‌کنند جهانی شدن شرکت‌ها اغلب محصول جانبی شبکه‌سازی و اهرم کردن ارتباط‌ها برای پیش‌برد کسب‌وکار بین‌المللی است.

دلیل گرایش به استفاده از منطق امکان‌گرایی به خصوص در انتخاب سه بازار نخست خارجی، بالا بودن میزان عدم قطعیت در مراحل ابتدایی جهانی شدن است. در مراحل اولیه جهانی شدن، شرکت با عدم قطعیت روبه‌رو است، زیرا فاقد دانش کافی بازار و منابع لازم است و به همین دلیل از امکانات موجود استفاده می‌کند. این شرایط مشابه همان عدم قطعیتی است که شروع یک کسب‌وکار کارآفرینانه را احاطه کرده است. شرکت‌ها سعی می‌کنند عدم قطعیت و هزینه‌ها را در ورود به بازارهای خارجی با کمک گرفتن از شرکا و افراد معتمد نظیر دوستان و همکاران سابق که از قبل آنها را می‌شناسند، کاهش دهند و فرصت خلق کنند. در نتیجه با تبدیل عدم قطعیت به فرصت‌ها از طریق همین شرکا میزان خطر را کاهش می‌دهند. چتی و همکاران (۲۰۱۵) نتیجه می‌گیرند شرکت‌های کارآفرین بین‌المللی در شروع به تصمیم‌گیری خود برای انتخاب و ورود به بازارهای خارجی به استفاده از منطق امکان‌گرایی تمایل دارند. به‌طور مثال، کارآفرینان از طریق تمرین آگاهانه پایگاهی از تجارب گذشته را که می‌تواند در هنگام حل مسئله به آنها کمک کند جایگزین سازوکارهای پژوهش‌های بازاریابی می‌کنند (گوبت و سیمون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). کارآفرینان، راهبردهایی خلق کرده و بر اساس آن عمل می‌کنند که به تجربه‌های قبلی شباهت دارد (اریکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

فرایند بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای کوچک و کارآفرینانه، به پیش‌ران‌هایی نیاز دارد که به‌طور عمده در نهاد شخص کارآفرین مستتر است (امینی و فتاحی، ۱۳۹۷). به‌طور مثال قدرت شبکه‌سازی یکی از این پیش‌ران‌هاست که بر منطق امکان‌گرایی منطبق است. شرکت‌ها، دانش بازار و محصول را از طریق دوستان و شرکایی که در بازارهای هدف حضور دارند به دست می‌آورند و در ورود به بازار خارجی بر روابط موجود در آن بازار تکیه کرده و امکانات و ابزارهای خود را افزایش می‌دهند (سارازواتی، ۲۰۰۱). کارآفرینان بین‌المللی در انتخاب و ورود به بازارهای خارجی به‌جای تمرکز بر تحلیل دقیق رقبا بر روابط موجود در آن بازارها تکیه می‌کنند (اسفیدانی، حسنقلی‌پور یاسوری، ترکستانی و روحانی، ۱۳۹۷).

## پیشینه تجربی پژوهش

### منطق امکان‌گرایی و هدف‌گرایی در ورود به بازارهای خارجی

عدم قطعیت در آن سوی مرزها، منابع محدود و پویایی ارتباط‌ها سه ویژگی مهم کارآفرینی بین‌المللی است که می‌توانند استفاده از فلسفه فکری امکان‌گرا را تقویت کنند (سارازواتی و همکاران، ۲۰۱۴). چتی و همکاران (۲۰۱۵) نیز تصریح می‌کنند که نظریه جدید امکان‌گرایی در حوزه کارآفرینی با فرایند بین‌المللی شدن در هم آمیخته و چارچوب نظری

جدیدی را پدید آورده است. کارآفرینان در مسیر فرایند بین‌المللی شدن، بین انتخاب بازارهای خارجی و روش‌های ورود به بازارهای خارجی تمایز قائل‌اند و در این فرایند روش‌های تصمیم‌گیری متفاوتی اتخاذ می‌کنند. عدم قطعیت در ورود به بازارهای خارجی همیشه به‌عنوان یک مانع مطرح نیست، بلکه می‌تواند بر اساس نوع منطقی که کارآفرینان اتخاذ می‌کنند به یک فرصت تبدیل شود.

چتی و همکاران (۲۰۱۵) بر پایه شواهد تجربی و با استفاده از رویکرد امکان‌گرایی و هدف‌گرایی سازاواتی (۲۰۰۱) و (۲۰۰۹) و مدل شوایتزر، والنه و یوهانسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) درباره فرایند تصمیم‌گیری در انتخاب و ورود به بازارهای خارجی بحث و کارایی آن را بررسی کرده‌اند (شکل ۱). آنها معتقدند که کارآفرینان در ورود به بازارهای خارجی به استفاده از رویکرد امکان‌گرایی گرایش دارند. منطق امکان‌گرایی و هدف‌گرایی به کارآفرینان اجازه می‌دهد در فرایند تصمیم‌گیری بین ورود به بازار جهانی و انتخاب بازار خارجی تمایز قائل شوند.

#### جدول ۱. مقایسه امکان‌گرایی، هدف‌گرایی و مدل فرایندی بین‌المللی شدن

گروه‌بندی	هدف‌گرایی	امکان‌گرایی	فرایند بین‌المللی شدن
منطق تصمیم‌گیری	هدف محور با تمرکز بر نتایج	امکانات محور و تمرکز بر منابع موجود	هدف و امکانات محور با تمرکز بر منابع و فرایند
ذهنیت در رابطه با بازار	شرکت و بازار جدا از هم هستند.	خلق بازار با استفاده از امکانات موجود	خلق بازار با استفاده از شبکه‌های از روابط
راهبرد	رقابتی - استفاده از دانش موجود قبلی	همکاری و استفاده از فرصت‌هایی که احتمال دارد به وقوع بپیوندند.	همکاری با استفاده از دانش موجود قبلی
ذهنیت در رابطه با حوادث غیرمنتظره	برنامه و پژوهش بازار برای داشتن تحلیل رقابتی مفصل پیش‌بینی آینده نامطمئن	پذیرای اتفاق‌ها و بهره‌برداری از آنها کنترل آینده نامطمئن	پذیرای اتفاق‌ها و داشتن برنامه و پژوهش‌های بازار پیش‌بینی / کنترل آینده نامطمئن
زمینه	پیش‌بینی‌پذیر به دلیل کاهش خطر	عدم قطعیت‌ها خلق فرصت می‌کنند	کاهش عدم قطعیت با همکاری گرفتن از شرکا
نتایج	حداکثر بازده	ضرر قابل تحمل	مدل فرایندی با تمرکز بر منابع
واحد تحلیل	شرکت	فرد - کارآفرین	شرکت

منبع: سازاواتی و همکاران (۲۰۱۴) و شوایتزر و همکاران (۲۰۱۰)

#### پرسش پژوهش

اگر چه پژوهش‌های زیادی در خصوص بین‌المللی شدن و ورود به بازارهای جهانی وجود دارد، اما پژوهش‌های اندکی به بررسی روش‌های تصمیم‌ورود به بازارهای خارجی با استفاده از رویکردهای امکان‌گرایی و هدف‌گرایی پرداخته‌اند. از این رو با توجه به پیشینه پژوهش، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که تصمیم‌ورود به بازارهای خارجی در بین تولیدکنندگان لوازم خانگی ایران بر کدام رویکرد امکان‌گرایی یا هدف‌گرایی استوار است؟



## روش‌شناسی پژوهش

رویکرد اصلی این پژوهش کیفی و از نوع مطالعه چند موردی است. پژوهش از نظر هدف کاربردی است و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با کارآفرینان شرکت‌های مورد مطالعه گردآوری شده‌اند. موارد مناسب در این پژوهش از بین شرکت‌های تولیدی - صنعتی کارآفرینانه در حوزه لوازم خانگی که در ۲۵ سال گذشته به بازارهای خارجی ورود پیدا کرده‌اند، انتخاب شده‌اند. جدول ۲ توصیف ۹ شرکت مورد مطالعه را نشان می‌دهد. برای اطمینان از محرمانه بودن، نام‌ها به کد تبدیل شده است.

جدول ۲. توصیف شرکت‌های مورد مطالعه

ردیف	کد	کسب و کار	سن و جنس کارآفرین	تحصیلات کارآفرین
۱	ن.ک	تولید وسایل گرمایشی خانگی	۷۳ مرد	دیپلم
۲	ان.ژ	وسایل گرمایشی / سرمایه‌گذاری خانگی و صنعتی	۵۰ مرد	دیپلم
۳	ت.گ	تولید وسایل گرمایشی خانگی	۷۳ مرد	دیپلم
۴	ا.م.س.ن	تولید وسایل سرمایه‌گذاری خانگی	۶۰ مرد	کارشناسی ارشد
۵	ب.ف.ب	تولید وسایل خانگی	۴۰ مرد	کارشناسی ارشد
۶	د.ت.س	تولید وسایل خانگی	۵۵ مرد	دیپلم
۷	ا.س.ل.ب.ز	تولید وسایل خانگی	۴۰ مرد	دکتری
۸	ان.خ.ب	تولید وسایل خانگی	۴۰ مرد	کارشناسی ارشد
۹	ن.ب.س.ل	تولید وسایل خانگی	۴۰ مرد	دکتری

تمام مشارکت‌کنندگان در پژوهش مرد و میانگین سنی آنها در زمان گردآوری داده‌ها ۵۲ سال بوده است. حداقل سن ۴۰ و حداکثر آن ۷۳ سال است. اغلب شرکت‌کنندگان از کارآفرین نسل اول شرکت و دو مورد از آنها نسل دوم سازمان خود بودند. مدت زمان هر یک از مصاحبه‌ها از ۴۵ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامیده است و با رضایت مصاحبه‌شوندگان ضبط و سپس متن مصاحبه‌ها پیاده شدند. پس از پیاده‌سازی از نرم‌افزار مکس کیو.دی.ای<sup>۱</sup> برای کدگذاری متون و از نرم‌افزار دیسیژن اکسپلورر<sup>۲</sup> برای ترسیم مدل ذهنی و نگاشت علی تصمیم‌های کارآفرینان استفاده شده است.

روش تحلیل داده‌ها نگاشت علی<sup>۳</sup> است. نگاشت علی یکی از روش‌های تحلیل اطلاعات کیفی است که می‌تواند نحوه تصمیم‌گیری و دلایل تصمیم‌گیری کارآفرینان را به روشنی مشخص کند (آکسلرود<sup>۴</sup>، ۱۹۷۶ الف). با استفاده از نگاشت علی می‌توان نقشه تصمیم‌های اخذ شده برای ورود به بازارهای خارجی را ترسیم کرد که به پژوهشگر در یافتن رویکرد ورود به بازارهای خارجی یاری می‌رساند. نگاشت علی نوعی از نگاشت‌شناختی است که ارتباط علی، معلولی بین

1. MAXQDA  
3. Causal Mapping

2. Decision Explorer  
4. Axelrod

مفاهیم را روشن کرده و مدل‌های ذهنی مصاحبه‌شونده را خلق می‌کند (آکسلرود، ۱۹۷۶؛ بار، استیمپرت و هاف<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳ و ادن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲).

نگاشت علی دو عنصر مهم دارد. نخستین عنصر مفاهیم و دومین عنصر مهم روابط علی میان این مفاهیم است که در قالب گره‌ها و پیکان‌های جهت‌دار روی نگاشت‌ها ترسیم می‌شود. برای ترسیم نگاشت‌های علی، راهنمایی چهار مرحله‌ای ارائه شده است. نخستین گام شناسایی ادعاهای علی و دستیابی به رابطه بین دو مفهوم است. کلمه‌هایی نظیر «اگر، سپس، زیرا، بنابراین، فکر کنم، می‌دانم و باور دارم» رابطه علت و معلولی دو مفهوم را می‌رساند (نارایانان، آرمسترانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). گام بعدی پس از جداسازی ادعاهای علی، شناسایی نوع ارتباط بین مفاهیم با کدگذاری آنهاست. در این مرحله پژوهشگر سعی می‌کند نوع درستی از ارتباط و همچنین سمت و سوی بین دو مفهوم را پیدا کند. این ارتباط می‌تواند یک طرفه یا دو سو به باشد. در جدول ۳ روابط بین مفاهیم در نگاشت‌های علی ارائه شده است.

جدول ۳. روابط بین مفاهیم

نمادها	تعاریف	نمادها	تعاریف
+	اثر مثبت دارد.	A	ممکن است ربط داشته یا نداشته باشد، اثر
-	اثر منفی دارد.	E	نمونه‌ای است از، عضوی است از

منبع: بار و همکاران (۱۹۹۳) و وودساید<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)

ترسیم نگاشت علی اولیه مرحله سوم است. پژوهشگر در این مرحله قادر است تمام مفاهیم کلیدی را استخراج، رابطه میان آنها را برقرار و نگاشت اولیه را ایجاد کند. قدم آخر، مرتب کردن و نهایی کردن نگاشت است. با توجه به نوع پژوهش، تعداد مراحل کم و زیاد می‌شود، اما این فرایند چهارمرحله‌ای نگاشت علی به‌طور کلی پذیرش شده است (نارایانان، آرمسترانگ، ۲۰۰۵).

برای تحلیل نگاشت‌های علی، در این پژوهش از دو روش مهم استفاده شده است. مهم‌ترین تحلیل انجام‌شده روی نگاشت‌های ادراکی، یافتن مفاهیم مرکزی در نگاشت‌های استخراج‌شده است. مفاهیم مرکزی مفاهیمی هستند که روی سایر مفاهیم در یک نگاشت بیشترین تأثیر را دارند. یعنی یک مفهوم / گره بر چندین مفهوم / گره دیگر اثر مستقیم و غیرمستقیم دارد. مفاهیم مرکزی نقش محوری دارند و سایر مفاهیم حول آنها قرار می‌گیرند. تحلیل مهم دوم، آنالیز خوشه‌ای و ساخت سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری است که به پژوهشگر در درک بهتر نگاشت‌ها و دیدن سطوح تصمیم‌یاری می‌رساند. آنالیز خوشه‌ای ابزار مفیدی برای تقسیم مدل به بخش‌های کوچک‌تر است تا مفاهیم نامرتب کنار گذاشته شوند. بنابراین با خرد کردن آن به گروه‌های کوچک‌تر بهتر می‌توان ارتباط بین یک مفهوم با سایر مفاهیم را پیدا کرد. در ترسیم نگاشت‌های علی در این پژوهش، برای مفاهیم، مؤلفه‌ها و رویکرد امکان‌گرایی از رنگ‌های قرمز و برای مفاهیم، مؤلفه‌ها و رویکرد هدف‌گرایی از رنگ آبی تیره استفاده شده است.

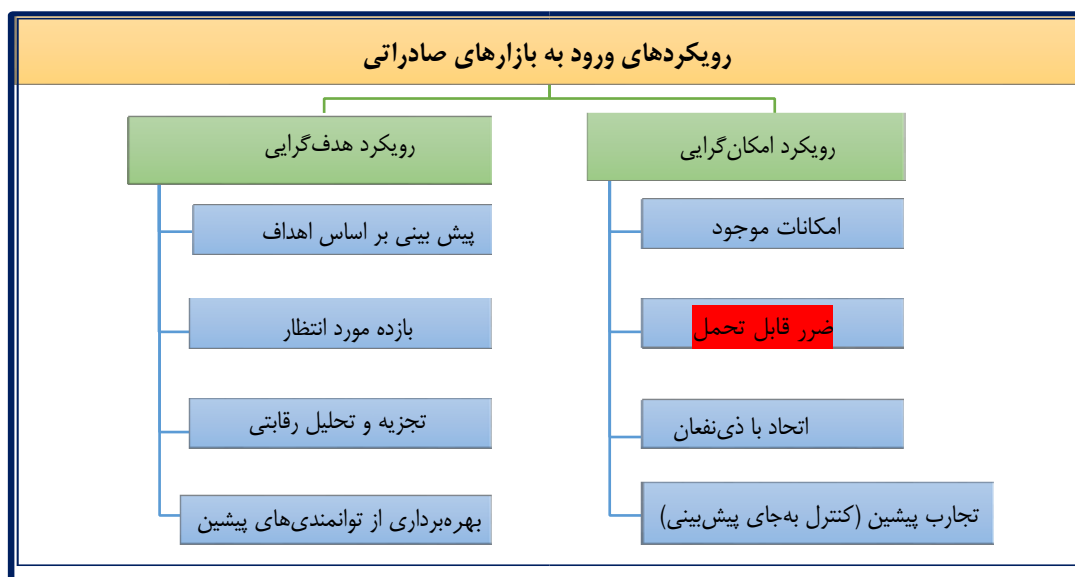
1. Barr, Stimpert & Huff  
3. Narayanan & Armstrong

2. Eden  
4. Woodside

یکی از روش‌های اعتبارسنجی نگاشت‌ها که در این پژوهش استفاده شده، بررسی مجدد گزارش‌ها و تغییر جنبه‌های غیرشفاف آن است (هیلی و پری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). روش دیگر اعتبارسنجی در این پژوهش وفاق میان کدگذاران است (اکسلرود، ۱۹۷۶ الف و ب و وودساید<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). در این روش از کدگذار دیگری درخواست شده کدگذاری و تعیین مفاهیم و گره‌های اصلی نگاشت‌ها را انجام دهد. وفاق میان کدگذار اولیه و کدگذار دوم حدود ۹۰ درصد بوده که درصد قابل قبولی است. علاوه بر این، ماهیت تحلیلی نگاشت علی که در این پژوهش استفاده شده بر پایه جدول‌ها و نمودارها استوار است و یافته‌های پژوهش از طریق آنها نشان داده می‌شوند. در راستای افزایش اعتبار خارجی، یافته‌های پژوهش با به‌کارگیری سایر نظریه‌ها توسعه یافته و نتایج با نظریه‌های برجسته در این زمینه مقایسه شده است. در این پژوهش تلاش شده است تا اعتمادپذیری از طریق فهم عمیق نظریه‌ها در هر مرحله از پژوهش با بهره‌گیری از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و جلوگیری از جهت دادن به مصاحبه و با ضبط آنها حفظ شود.

### مؤلفه‌های پژوهش

به‌منظور تشخیص گرایش شرکت‌ها به رویکرد امکان‌گرایی از اصولی که جو، رید، سارازواتی و ویلتبنک<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) معرفی کرده‌اند، یعنی چهار اصل استفاده از امکانات موجود، ضرر قابل تحمل، اتحاد با ذی‌نفعان و تجارب کاری (کنترل به‌جای پیش‌بینی) استفاده شده و برای هدف‌گرایی نیز از مؤلفه‌هایی که چندلر، دتینی، مک‌کلیف و مامفورد<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) مطرح کرده‌اند و دربرگیرنده همان مفاهیم سارازواتی (۲۰۰۱) است، بهره گرفته شده است. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از ۱. پیش‌بینی بر اساس اهداف و اطمینان از رسیدن به آنها با ایجاد سیستم کنترلی - نظارتی، ۲. بازده مورد انتظار، ۳. تجزیه و تحلیل رقابتی و ۴. بهره‌برداری از توانمندی‌های پیشین با برنامه‌ریزی و طراحی راهبردهای کسب‌وکار (شکل ۲).



شکل ۲. رویکردهای ورود به بازارهای خارجی

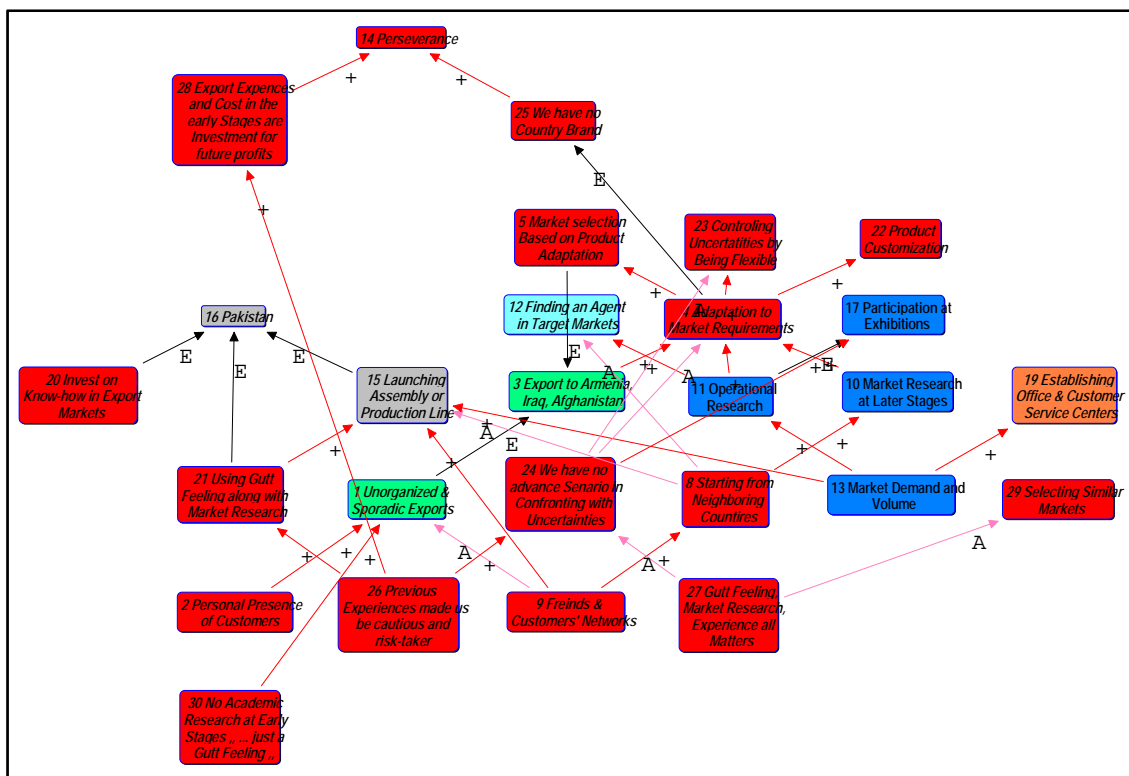
1. Healy & Perry  
3. Dew, Read, Sarasvathy & Wiltbank

2. Woodside  
4. Chandler, DeTienne, McKelvie & Mumford

## یافته‌های پژوهش

## امکان‌گرایی منطق غالب تصمیم‌گیری برای ورود به بازارهای هدف

تحلیل مفاهیم مرکزی نگاشت‌های ترسیم‌شده نشان می‌دهد که بیشتر کارآفرینان در مراحل آغازین تصمیم‌گیری در فرایند ورود به بازارهای خارجی به رویکرد امکان‌گرایی گرایش دارند. تعداد ۸ شرکت از ۹ شرکتی که با آنها مصاحبه شد، کسب‌وکار بین‌المللی خود را با منابع محدود و با رویکرد امکان‌گرایانه شروع کرده‌اند، اما با گذشت زمان گرایش آنها به مؤلفه‌های هدف‌گرایی بیشتر از دوره آغازین است.

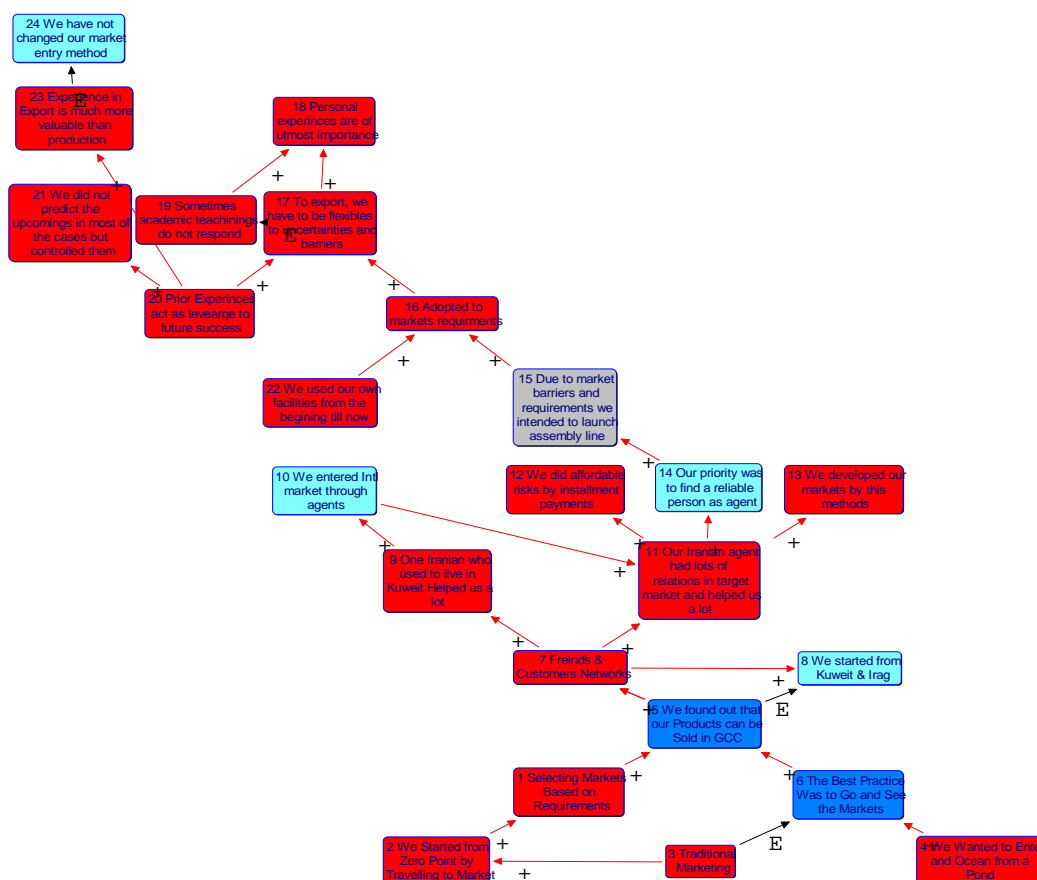


شکل ۳. نمونه‌ای از تحلیل خوشه‌ای مصاحبه با شرکت ا.ژ.ی.

به‌طور مثال کارآفرین شرکت ا.ژ.ی که تحلیل خوشه‌ای آن در شکل ۳ دیده می‌شود، صادرات خود را با مشتریانی شروع کرده که خود به‌صورت حضوری به شرکت مراجعه و سفارش‌گذاری می‌کردند. این صادرات پراکنده در ابتدای فعالیت، ایشان را ترغیب کرده که به فکر صادرات بیشتر بیفتند. با رفت‌وآمد به خارج از ایران و گسترش ارتباط‌های تجاری (اتحاد با ذی‌نفعان) توانسته محصول‌هایی را که در بازار کشورهای اطراف مشتری دارد تولید کرده و با تمرکز بر تولید محصول‌های باکیفیت به بازارهای خارجی نفوذ کند. در دوره‌های بعدی و با گسترش فعالیت شرکت، هدف‌گذاری کرده و تجزیه و تحلیل رقبا را در دستور کار خود قرار داده است. در واقع پس از مواجهه با تقاضای بازارهای خارجی به فکر بررسی هدفمند بازارها افتاده است. حضور در میادین بین‌المللی بر تجربه‌های شرکت افزوده و برای گسترش صادرات به

راه‌اندازی خط مونتاژ در یکی از بازارهای خود با استفاده از اتحاد راهبردی با یکی از نمایندگان خود اقدام کرده است. یافته‌ها تأیید می‌کنند، گرایش به رویکرد امکان‌گرایی در شروع فعالیت بر تصمیم‌های کارآفرین حاکم بوده و به‌مرور با گسترش فعالیت میزان گرایش به هدف‌گرایی به‌صورت نسبی افزایش یافته است.

در مثال دوم، بنیان‌گذاران شرکت ن.ک. فعالیت تولیدی و صنعتی خود را با امکانات اندک آغاز کرده و صادرات خود را با کمک دوستان و ارتباط‌هایی که در کشورهای همسایه داشته‌اند شروع کرده‌اند (اتحاد با ذی‌نفعان). از همان ابتدا اساس کار را بر تولید محصول‌های باکیفیت و صادرات - محور گذاشته‌اند. برای رسیدن به بازارهای خارجی همواره خود را در ارتباط با ایرانیانی که در بازارهای خارجی به کسب‌وکار مشغول بوده‌اند قرار داده‌اند. از این طریق همواره اطلاعات دست اول بازار، قوانین و مقررات و الگوی مصرف را کسب کرده‌اند. با گذشت چند دهه از فعالیت تولیدی و صنعتی، هنوز معتقدند که برای پیشبرد اهداف خود از همان تجربه‌ها استفاده می‌کنند. آنچه در اظهارات بنیان‌گذار این شرکت مشهود بود این است که از خطر کردن در بازار صادرات و صرف هزینه‌های مقرون به صرفه در راستای گسترش بازار دریغ نمی‌کنند (ضرر قابل تحمل) و در مواجهه با پیشامدها، همواره به دنبال کشف فرصت‌های جدید بوده‌اند. روش خارجی این شرکت از همان ابتدا جذب نماینده در بازارهای خارجی بوده است.



شکل ۴. نمونه‌ای از تحلیل خوشه‌ای مصاحبه‌ای با صاحب‌با شرکت ن.ک

### منطق تصمیم‌گیری در دوره‌های پیشین و پسین

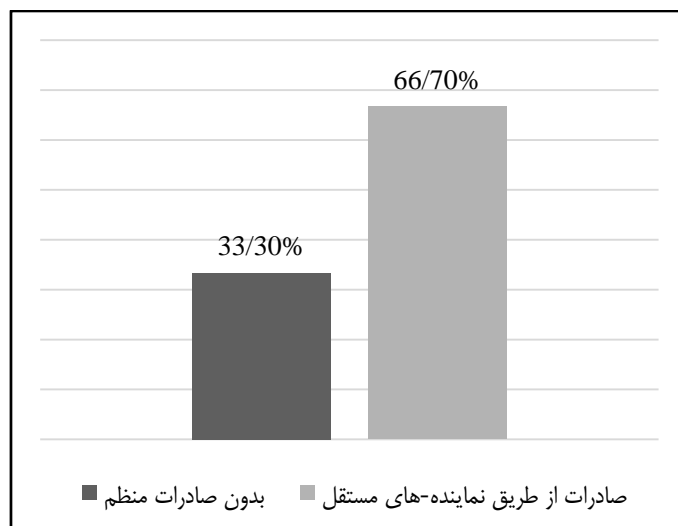
نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که شرکت‌های مورد مطالعه در مراحل پیشین (اولیه) ورود به بازارهای جهانی به استفاده از رویکرد امکان‌گرایی گرایش دارند. این‌گونه شرکت‌ها با استفاده از امکانات و منابع موجود شروع به صادرات نامنظم کرده و ورود به بازارهای خارجی را تمرین می‌کنند. با استفاده از دوستان و افرادی که در داخل و خارج کشور می‌شناسند در کسب اطلاعات و آشنایی با بازار سعی کرده و تلاش می‌کنند عدم قطعیت را کاهش داده و به‌جای پیش‌بینی پیشامدها و بروز محدودیت‌ها، با تحمل ضرر قابل تحمل و اتحاد با ذی‌نفعان، آنها را تحت کنترل درآورده و حتی اهرم کنند تا به فرصت‌های جدید دست پیدا کنند.

«از صفر شروع شد و چون کار مارکتینگ با برادرم بود. از ابتدا هم در کارها با هم بودیم و با توجه به سفرهای خارجی که ایشان در ابتدای حرکتشان داشت این تفکر پیش آمد که اگر ما به یک دریاچه بزرگ وصل نشویم و ارتباط ما با اقیانوس‌ها قطع شود، خشک می‌شویم.» ن.ی.ک

«از دید خودمان به سازمان آسیبی نمی‌رساند. تازه ما جدی‌تر هم می‌شدیم و ضرری بود که برای ما صرف می‌کرد. برای اینکه به سمت رفع عیب‌های خودمان برویم، تازه می‌توانستیم نقاط ضعفمان را پیدا کنیم.» د.ت.س

«این ورود ریسک زیاد دارد که ریسک‌های آن را باید ببینید بعد وارد شوید.» ا.م.س.ن

در دوره پیشین، شرکت‌ها برای ورود به بازارهای خارجی از دو روش «بدون فعالیت منظم در صادرات» و «صادرات از طریق نماینده‌های مستقل» استفاده کرده‌اند. نمودار زیر فراوانی اتخاذ روش‌های ورود به بازارهای خارجی در دوره پیشین را نشان می‌دهد.

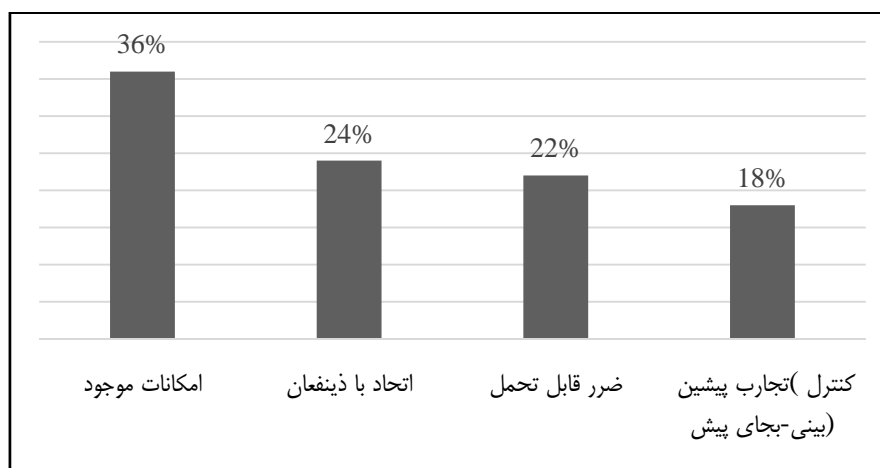


شکل ۵. فراوانی اتخاذ روش در دوره پیشین

همان‌طور که یوهانسن و والته (۲۰۰۹) بیان کرده‌اند، شرکت‌های کارآفرین برای غلبه بر عدم قطعیت‌های فرامرزی به‌دنبال شریک راهبردی هستند تا با استفاده از ارتباط‌های آنان بر مشکلات خارجی بودن که یکی از دلایل اصلی عدم قطعیت در بازارهای خارجی است، غلبه کنند. به همین دلیل در این دوره و حتی در دوره پسین، اولویت شرکت‌ها در

انتخاب روش‌های ورود، یافتن نماینده‌های قابل اتکا و معتمد در بازارهای خارجی است. در پژوهش چتی و همکاران (۲۰۱۵)، این شرکای راهبردی در ورود شرکت‌های فنلاندی به بازارهای خارجی به آنها کمک کردند. یافته‌های پژوهش حاضر نیز نتایج چتی و همکاران وی را پشتیبانی می‌کند. دلیل اینکه در دوره پیشین، هیچ یک از شرکت‌های مصاحبه‌شونده به تأسیس شرکت یا راه‌اندازی خط تولید/ مونتاژ در بازارهای خارجی اقدام نمی‌کنند وجود همین عدم قطعیت‌ها است.

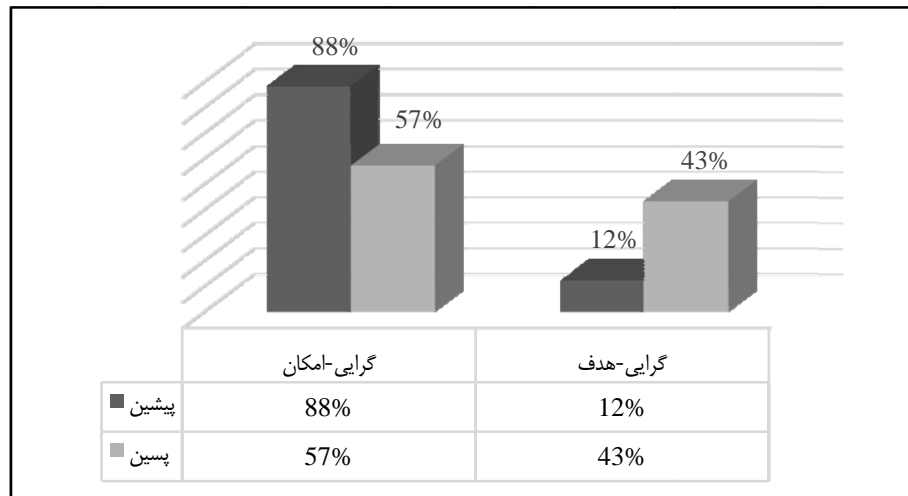
یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رویکرد غالب در هر دو دوره پیشین و پسین امکان‌گرایی است. در دوره پیشین میزان گرایش به امکان‌گرایی بیشتر است. دلیل این گرایش بیشتر، بالا بودن میزان عدم قطعیت در مراحل ابتدایی صادرات است. در این مرحله از فرایند جهانی شدن، دانش، تجربه و منابع شرکت‌ها کافی نیستند، بنابراین سعی می‌کنند از امکانات موجود خود نهایت استفاده را ببرند. نمودار زیر نتایج چتی و همکاران (۲۰۱۵) را پشتیبانی کرده و میزان گرایش به رویکردها را در دوره پیشین نشان می‌دهد.



شکل ۶. فراوانی گرایش به مؤلفه‌های امکان‌گرایی در دوره پیشین

چتی و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند که شرایط ورود به بازارهای خارجی در دوره پیشین مانند شروع یک کسب‌وکار کارآفرینانه است که با عدم قطعیت هم‌زمان است. شرکت‌ها با کمک گرفتن از امکانات نمایندگان و اتحاد راهبردی با این ذینفعان، عدم قطعیت و هزینه‌ها را کاهش داده و فرصت خلق می‌کنند. سازاواتی (۲۰۰۱) نیز بیان می‌کند شرکت‌ها دانش بازار و محصول را از طریق دوستان و شرکایی که در بازارهای هدف حضور دارند، کسب می‌کنند. این شرکت‌ها به‌جای تمرکز بر تحلیل رقبا، بر روابط خود تکیه کرده و امکانات خود را ارتقا می‌دهند.

مقایسه یافته‌های دو دوره پیشین و پسین نشان می‌دهد که در دوره پسین و با بالا رفتن میزان تجربه‌ها، کنترل عدم قطعیت‌ها و افزایش ارتباط‌های شرکت‌ها در بازارهای خارجی گرایش به هدف‌گرایی به‌طور نسبی و در مقایسه با دوره پیشین بیشتر می‌شود. نمودار زیر فراوانی گرایش به رویکردهای امکان‌گرایی و هدف‌گرایی در دو دوره را نشان می‌دهد.



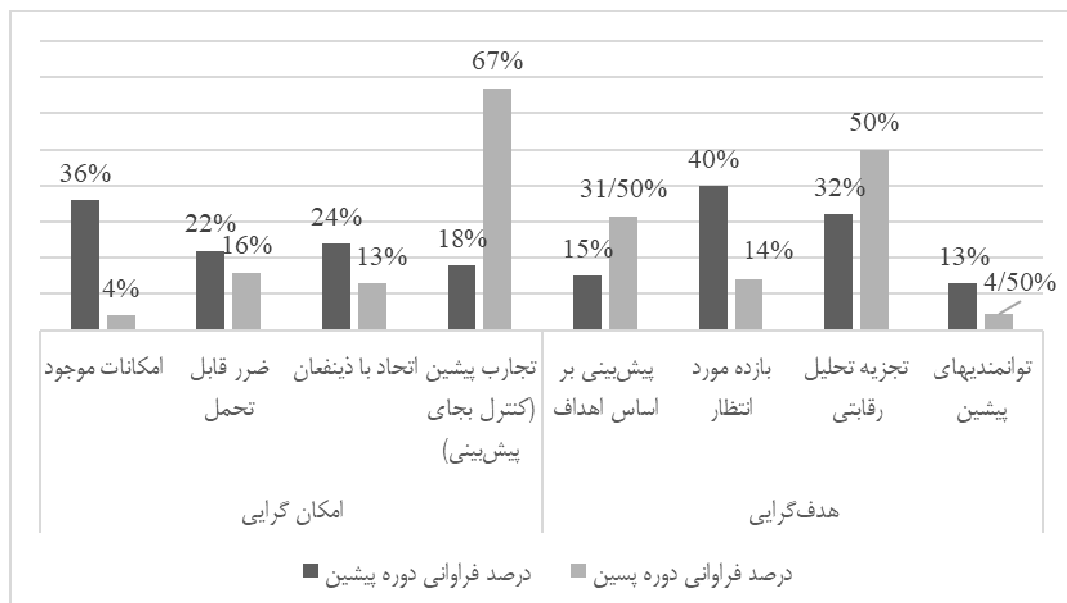
شکل ۷. مقایسه فراوانی گرایش به رویکردها در هر دوره

از دلایل عمده افزایش نسبی گرایش به هدف‌گرایی در دوره پسین این است که شرکت‌ها در این دوره به تجزیه و تحلیل رقابتی تمایل بیشتری از خود نشان می‌دهند. گرایش به این رویکرد از ۱۲ درصد در دوره پیشین به ۴۳ درصد در دوره پسین افزایش می‌یابد. طبیعی است در این دوره فعالیت شرکت در بازارهای خارجی گسترش یافته و نیاز به تجزیه و تحلیل رقابتی بیشتر احساس شود.

«بعد از اینکه ورود کردیم و نماینده ایجاد کردیم، یک مقدار دنبال تحلیل رفتیم.» ن.ی.ک

نمودار زیر مقایسه مؤلفه‌های هدف‌گرایی و امکان‌گرایی را در دو مرحله پیشین و پسین به‌صورت جزئی نشان

می‌دهد.



شکل ۸. مقایسه تطبیقی مؤلفه‌ها در دو مرحله پیشین و پسین



یافته‌های این دو دوره نشان می‌دهد که ورود کارآفرینان به بازارهای خارجی یک فرایند است که در آن گرایش به رویکرد امکان‌گرایی حاکم است. این یافته‌ها نتایج پژوهش میرواحدی (۱۳۹۶) را تأیید می‌کنند. وی نتیجه‌گیری می‌کند که به دلیل کمبود منابع، منطق غالب در تصمیم‌گیری شرکت‌های کارآفرین در دوره‌های شکل‌گیری و رشد بر مبنای امکان‌گرایی است و شرکت‌های کارآفرین پس از افزایش منابع به تدریج عناصری نظیر برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل سیستماتیک اوضاع بازار، پیش‌بینی روند بازار، برنامه‌ریزی راهبردی و هدف‌گذاری را در کار خود دخالت می‌دهند. در واقع بیشتر شرکت‌های کارآفرین با گذشت زمان از منطق امکان‌گرایانه به هدف‌گرایی تغییر پارادایم می‌دهند.

«برای ورود به هر بازاری شما باید تکیه کنید به منابع داخلی خودتان یعنی آرام آرام وارد بازار جدید شوید.»

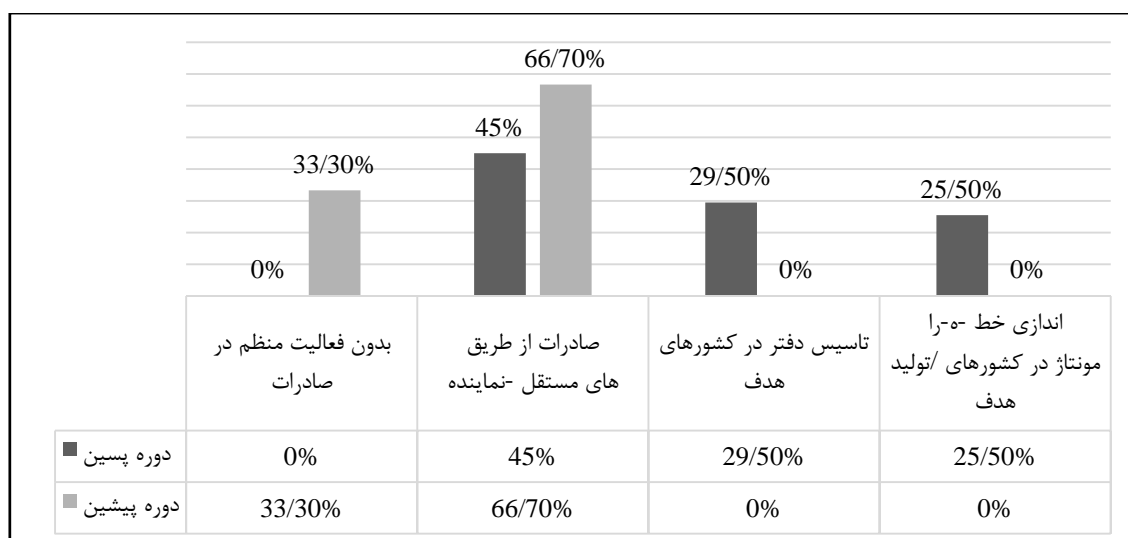
ا.م.س.ن

نتایج نشان می‌دهد که روش‌های ورود به بازارهای خارجی در دوره پسین از صادرات نامنظم خارج شده و به جذب نماینده‌ها به‌عنوان یک اولویت بدل می‌شود. در این دوره، شرکت‌ها همچنان به اعطای نمایندگی اصرار دارند، اما با افزایش ارتباط‌ها با ذی‌نفعان و شرکای راهبردی (نمایندگان)، ضمن کنترل عدم قطعیت‌ها، جسارت بیشتری پیدا کرده و با پذیرش خطر ضرر قابل تحمل به تأسیس دفتر و راه‌اندازی خط مونتاژ/ تولید تمایل نشان می‌دهند.

«این تجربیات گذشته یک بازخورد برای ما بود. به اصطلاح، یک کتاب برای ما بود و خیلی هم استفاده کردیم. اتفاقاً از تجربه‌ای که ما بابت استاندارد روسیه داشتیم، همین تجربیات را در عراق پیاده کردیم که خیلی به نفع ما شد که انگار آنجا نباید هزینه می‌کردیم. توانستیم با اداره استاندارد عراق وارد مذاکره بشویم و تمام سعی و خطا و ضعفمان را که در روسیه داشتیم در عراق نقطه قوت شد.» - د.ت.س

نمودار زیر میزان گرایش به هر یک از روش‌های ورود به بازارهای خارجی را به‌صورت تطبیقی در دو دوره پیشین و

پسین نشان می‌دهد.



شکل ۹. مقایسه فراوانی روش‌های ورود در دو دوره پیشین و پسین

### تأثیر میزان تحصیلات بر گرایش به رویکردهای امکان‌گرایی و هدف‌گرایی

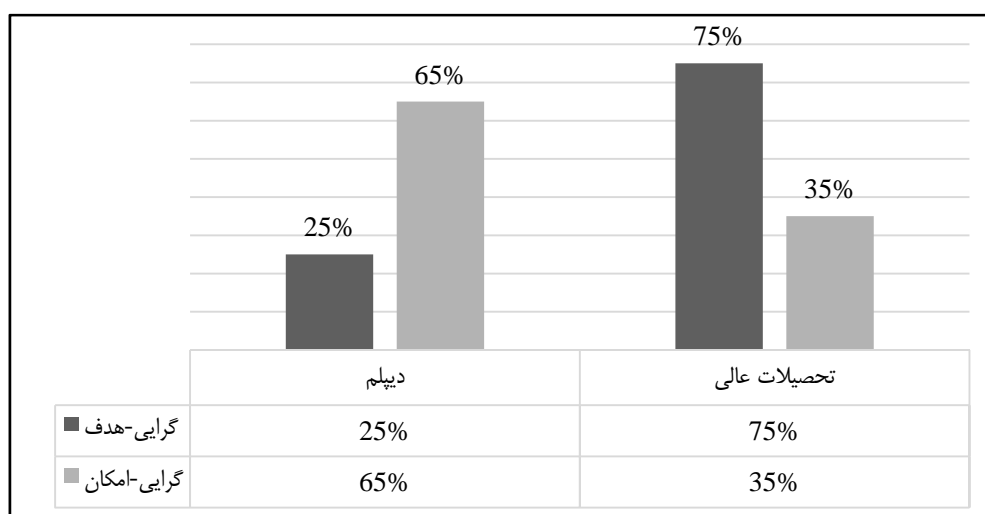
یکی دیگر از ابعادی که در این پژوهش به آن توجه شده و درباره آن بررسی انجام شده تأثیر میزان تحصیلات بر گرایش به رویکردها و اتخاذ روش‌های ورود به بازارهای خارجی است. برای این منظور، کارآفرینان مصاحبه‌شونده با توجه به میزان تحصیلات به دو گروه دارای دیپلم و دارای تحصیلات دانشگاهی تقسیم شدند. نتایج این بررسی نشان داد که گرایش این دو گروه به رویکردها متفاوت است. افراد دارای تحصیلات دانشگاهی در مقایسه با هم‌تایان دارای دیپلم، گرایش بیشتری به رویکرد هدف‌گرایی در دوره پیشین و پسین از خود نشان داده‌اند. این دو گروه، فرایند کارآفرینی را طی کرده و در ورود به بازارهای خارجی از خود رفتار کارآفرینانه نشان داده‌اند و رویکرد غالب در هر دو گروه امکان‌گرایی است. اما پژوهش‌های آکادمیک و آشنایی با روش‌ها، اصطلاح‌ها و واژه‌های بازاریابی کمک کرده تا در مقایسه با هم‌تایان خود که فاقد چنین مهارتی هستند، گرایش و بهره‌برداری بیشتری به رویکرد هدف‌گرایی داشته باشند.

«برای ورود به بازارهای خارجی عمدتاً باید با یک تفکر درست و صادرات محور و فروش محور، اساس فرایند کار و تولید را برنامه‌ریزی کرد. به هر حال بازارهای خارجی را همیشه به‌عنوان یک فرصت پیش‌بینی می‌کنیم.»  
ان.خ.ب

«وقتی ما کسب‌وکارمان را شروع کردیم در همه کسب‌وکارهایمان آن محصولاتی که برای ورود به بازارهای خارجی بسترش مناسب بوده را هدف قرار دادیم. بودجه برای آن تعیین کردیم، برای آن بودجه تولید تعیین کردیم، بودجه فروش تعیین کردیم و وابسته به بازارهای خارجی شدیم. برای اینکه بتوانیم در این بازارها حضور پیدا بکنیم به هر حال مطالعات را شروع کردیم.»  
ان.خ.ب

نمودار زیر فراوانی گرایش به رویکردها و تأثیر میزان تحصیلات را در دوره پیشین نشان می‌دهد. کاملاً مشهود

است کارآفرینان دانشگاهی در مقایسه با افراد دارای دیپلم تمایل بیشتری به هدف‌گرایی دارند.



شکل ۱۰. تأثیر میزان تحصیلات بر گرایش به رویکردها در دوره پیشین

جالب است که در دوره پسین و در مقایسه با دوره قبل، گرایش به رویکرد امکان‌گرایی در هر دو گروه تحصیلی یکسان بوده است. این بدان معناست که ضرورت استفاده از مؤلفه‌هایی نظیر تجزیه و تحلیل رقابتی در گروه دیپلم نیز در دوره پسین احساس شده است. نمودار زیر این تفاوت را نشان می‌دهد.



شکل ۱۱. تأثیر میزان تحصیلات بر گرایش به رویکردها در دوره پسین

در اتخاذ روش‌های ورود به بازارهای خارجی نیز بین دوره پسین با دوره پیشین تفاوت عمده وجود دارد. تفاوت اینجاست که در دوره پسین دیگر صادرات نامنظم دیده نمی‌شود. در عوض از تأسیس دفتر و راه‌اندازی خط تولید در کشورهای خارجی استفاده شده است. در این دوره روش‌های متداول به‌ترتیب فراوانی عبارت‌اند از «صادرات از طریق نماینده‌های مستقل»، «تأسیس دفتر در کشورهای خارجی» و «راه‌اندازی خط تولید در کشورهای خارجی». در این میان، کارآفرینان دارای دیپلم دو برابر بیشتر از همتایان تحصیل‌کرده خود از روش «صادرات از طریق نماینده‌های مستقل» استفاده می‌کنند. از آنجا که خطرپذیری در راه‌اندازی خط مونتاژ/ تولید در کشورهای هدف بالاست، رفتار کارآفرینان دیپلم در مقایسه با کارآفرینان با تحصیلات دانشگاهی خطرپذیرتر بوده است (شکل ۱۳).

«کسی در این شرایط به افغانستان، عراق، ترکمنستان، تاجیکستان نمی‌رفت ولی ما رفتیم. در آنجا پایگاه داریم. ولی الان در تاجیکستان به جایی رسیدیم که داریم خط مونتاژ می‌زنیم و در عراق با یکی از اولین کارخانه‌هایش قرار بستیم که CKD به آنجا بفرستیم.» ل.م.س.ن

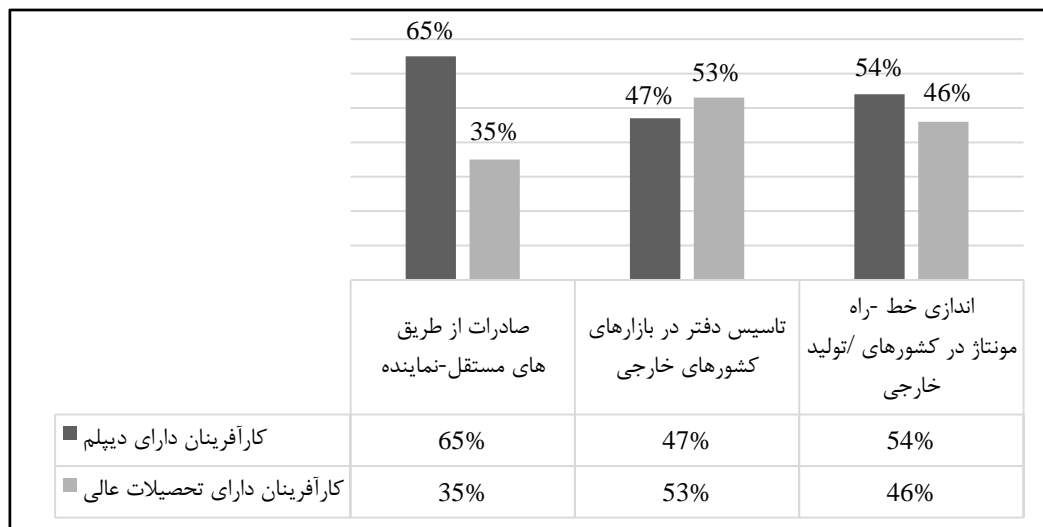
«ما الان با نماینده پیش می‌رویم ولی برنامه داریم که خودمان آنجا دفتر بزنیم و یک گام بالاتر برویم.» د.ت.س  
 «الان ما در عراق show room داریم. انبار گرفتیم. خودمان می‌خواهیم علاوه بر آن توزیع‌کننده‌ها و کانال توزیعی که داریم خودمان هم در آن بازار حضور داشته باشیم. چون اندازه بازار آن به قدری هست و جذابیتش آنقدر برای سازمان هست که ما کار را واگذار نکنیم فقط به یک نمایندگی عراقی صرفاً.» ان.ژ.

«ما برای کاهش ریسک و عدم قطعیت دفتری را در دبی ایجاد کرده بدیم تا از طریق آن بتوانیم روابط آسان‌تر مالی و تجاری با مشتریان برقرار کنیم. مشتریان خارجی به‌خاطر حضور فیزیکی ما و تشکیلات ما در دبی اعتماد و

اطمینان بیشتری به روابط تجاری ما با خودشان پیدا می‌کردند. ما در دبى دفتر و انبار داشتیم که محصولات خود را از طریق این انبار به بازارهای خارجی به راحتی توزیع می‌کردیم.» - اس.ا.ل.ز

«مثلاً به پاکستان کولر می‌فروختیم، ولی الان خط تولید کولر را برده‌ایم پاکستان و در آنجا تولید می‌کنیم.» - ب.ف.ب

«برای اینکه رقابتی‌تر شویم تصمیم می‌گیریم که در محل آن بازار بخشی از محصولات را مونتاژ نماییم. از این طریق هزینه‌هایی نظیر گمرک، مالیات، و امثالهم را کاهش دهیم.» - ب.ف.ب



شکل ۱۲. روش‌های ورود اتخاذشده توسط گروه‌های تحصیلی

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پاسخ به پرسش پژوهش و به استناد یافته‌ها نتیجه‌گیری می‌شود که رویکرد حاکم بر دوره‌های پیشین و پسین ورود به بازارهای خارجی در میان کارآفرینان مورد مطالعه امکان‌گرایی است. همچنان که منطق غالب در شروع و رشد شرکت‌های کارآفرینانه امکان‌گرایی است (میرواحدی، ۱۳۹۶)، منطق غالب در شروع فرایند جهانی شدن نیز تابع همین رویکرد است. شرکت‌های کارآفرینانه پس از افزایش منابع و نیروی کار به تدریج عناصری نظیر برنامه‌ریزی هدف‌گرا، تجزیه و تحلیل آکادمیک اوضاع بازار، پیش‌بینی روند بازار، برنامه‌ریزی راهبردی و هدف‌گذاری را در کار خود دخالت می‌دهند (سارازواتی و همکاران، ۲۰۱۴). در واقع بیشتر شرکت‌های کارآفرین با گذشت زمان از منطق امکان‌گرایی به هدف‌گرایی تغییر پارادایم می‌دهند. این تغییر پارادایم در ورود به بازارهای خارجی نیز مشاهده می‌شود. رویکرد هدف‌گرایی همانند یک طیف از دوره پیشین به پسین پر رنگ‌تر می‌شود. کارآفرینان با تلفیق این دو رویکرد و با حاکمیت امکان‌گرایی با صادرات نامنظم و اعطای نمایندگی شروع کرده و به تدریج با تجزیه و تحلیل بیشتر به سایر روش‌های ورود به بازارهای خارجی یعنی «صادرات از طریق نماینده‌های مستقل»، «تأسیس دفتر در کشورهای خارجی» و «راه‌اندازی خط تولید در کشورهای خارجی» روی می‌آورند.

همان‌طور که چتی و همکاران (۲۰۱۵) نیز نتیجه‌گیری کرده‌اند، پای‌بندی صرف به طرح کسب‌وکار در فرایند جهانی شدن در حال بررسی است. کارآفرینان باید در فرایند ورود به بازارهای خارجی منعطف بوده و خود را آماده وقوع پیشامدها و عدم قطعیت‌ها کنند تا فرصت‌ها را شناسایی یا خلق کنند. این عدم قطعیت‌ها و خلق فرصت‌ها به شکوفایی و تکامل شرکت‌ها منجر می‌شود. اتفاق‌هایی که در مسیر جهانی شدن شرکت‌ها رخ می‌دهد آنها را قادر می‌سازد تا شرکا و ذی‌نفعان ارزشمندی را که می‌توانند در بازارهای خارجی کمک کنند پیدا کنند. فرصت‌ها ایستا نیستند، بلکه در حال تکامل‌اند و در بطن جهانی شدن شرکت‌ها قرار دارند. با تمرکز بر فرصت‌ها و نتایج مثبت، کارآفرینان محدودیت‌های ناشی از خطرپذیری و عدم قطعیت را کنترل و کاهش می‌دهند. شرکت‌ها نیاز دارند در فرایند ورود به بازارهای خارجی رویکرد امکانات - محور را با رویکرد هدف - محور ترکیب کنند و برای انطباق با الزام‌های بازارهای هدف، انعطاف لازم داشته باشند. تحریم‌های تجارت خارجی علیه ایران شرکت‌ها را به یک آزمایشگاه طبیعی مبدل کرده که در آن تغییرها در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با فعالیت‌های بین‌المللی زیاد دیده می‌شود. افزایش عدم قطعیت‌ها و نحوه مواجهه با آنها در این شرکت‌ها موجب تقویت گرایش به منطق امکان‌گرایی می‌شود.

یافته‌های این پژوهش به افراد و شرکت‌های نوپا که قصد ورود به بازارهای خارجی دارند کمک می‌کند تا با فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینان در شرایط عدم قطعیت و در فضای بین‌المللی آشنا شوند. نقش مؤلفه‌های امکان‌گرایی نظیر ضرر قابل تحمل، آگاهی از شرایط و کنترل عدم قطعیت‌ها به‌جای پیش‌بینی آنها و استفاده از دوستان و اتحاد با ذی‌نفعان در ورود به بازارهای خارجی مهم است. در مراحل بعدی حضور در بازارهای خارجی، ترکیب امکان‌گرایی با تجزیه و تحلیل رقابتی که از زیرشاخه‌های هدف‌گرایی است این فرصت را فراهم می‌کند تا حضور خود را پررنگ‌تر کرده و در صورت جذابیت بازار به تأسیس دفتر یا حتی راه‌اندازی خط تولید اقدام کنند.

با توجه به شرایط خاص سیاسی، جغرافیایی و اقتصادی کشور ما در منطقه خاورمیانه و تجارت جهانی، پیشنهاد می‌شود:

سبک تصمیم‌گیری کارآفرینان در شرایطی که با تغییرهای مداوم قوانین و مقررات و صدور بخش‌نامه‌های متعدد داخلی از یک طرف و تحمیل تحریم‌های بین‌المللی در حوزه تجارت خارجی از سوی دیگر روبه‌رو هستند، جای بررسی عمیق دارد. در این بررسی می‌توان سبک تصمیم‌گیری را بر اساس مؤلفه‌های امکان‌گرایی و هدف‌گرایی تحلیل کرد تا ضمن بسط و توسعه این نظریه‌ها بتوان به منطقی که کارآفرینان استفاده می‌کنند دست یافت.

بررسی تأثیر متقابل امکان‌گرایی و هدف‌گرایی در تصمیم‌گیری شرکت‌های صادرات - محور که تأمین‌کنندگان راهبردی خارجی دارند، در شرایط عدم قطعیت تجارت خارجی کشور و تحریم‌ها، مورد مطالعه دیگری است که پیشنهاد می‌شود. با تحمیل تحریم‌های اقتصادی و سیاسی علیه ایران، عدم قطعیت‌ها در نحوه تصمیم‌گیری بنگاه‌ها اثرگذار است و موجب نوسان شدید بازارهای داخلی و خارجی آنها می‌شود.

در حوزه صادرات خدمات (خدمات حوزه آی تی و فنی - مهندسی) و سایر کالاها می‌توان پژوهشی مشابه پژوهش حاضر ترتیب داده و رفتار کارآفرینان این حوزه را هنگام تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت و اتخاذ روش‌های صدور خدمات بررسی کرد.

نتایج هر یک از این بررسی‌ها اطلاعات مناسبی را در اختیار آن دسته از شرکت‌های کارآفرین که می‌خواهند با نگاه جامع‌تری به بازارهای جهانی راه یابند، قرار خواهد داد و در حوزه نظری می‌تواند شناخت فعالان صنعت را به نحوه ورود شرکت‌های کارآفرین به بازارهای خارجی افزایش دهد. همچنین تغییر فناوری تولید در دهه‌های اخیر و فاصله گرفتن از تولید انبوه در صنایع بزرگ و گرایش به سمت تولید انعطاف‌پذیر در صنایع کوچک و متوسط، توانایی رقابت‌های صنعتی کوچک را افزایش داده است. روند صادرات طی ده سال گذشته دارای نوسان بوده است و این روند متناسب با شرایط اقتصادی منطقه و کشورهای هدف و سایر شاخص‌های تأثیرگذار در تجارت جهانی متغیر است. در این بین افزایش هزینه‌های تولید به دلیل اعمال سیاست‌های جدید اقتصادی در کشور و محدودیت‌های بین‌المللی، رقابت در بازارهای جهانی را با مشکل مواجه کرده است. با تأکید بر صادرات و راه‌های ورود به بازارهای خارجی در بین اهداف راهبردی سازمان‌های متولی صنعت و کمبود پژوهش‌های مرتبط داخلی به نظر می‌رسد پرداختن به پژوهش‌هایی که مبنی بر پرسش‌های حاکم بر فرایند بین‌المللی‌سازی باشند، ضروری به نظر می‌رسد.

## منابع

- امینی، علیرضا؛ فتاحی، حمیدرضا (۱۳۹۷). طراحی الگوی بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط در شرکت‌های دانش‌بنیان مبتنی بر نانو. *مدیریت بازرگانی* ۱۰ (۳)، ۵۸۳-۶۰۲.
- اسفیدانی، محمدرحیم؛ حسنقلی‌پور یاسوری، طهمورث؛ ترکستانی، محمد صالح؛ روحانی، امیررضا (۱۳۹۷). نوع‌شناسی رفتار صادراتی بنگاه‌های صادرکننده در صنعت برق ایران. *مدیریت بازرگانی* ۱۰ (۱)، ۱-۳۰.
- میرواحدی، سیدسعید (۱۳۹۶). بررسی منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان ایرانی مبتنی بر نظریه امکان‌گرایی. *پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری*، ۲(۴)، ۲۴۱-۲۵۰.

## References

- Aharoni, Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Business School, Boston, MA.
- Amini, A., & Fatahi, H. (2018). Designing a model for the internationalization of SME's in Nano-based knowledge companies. *Journal of Business Management*, 10(3), 583-602. (in Persian)
- Axelrod, R. (1976a). The analysis of cognitive maps. *Structure of decision*, 55-73.
- Axelrod, R. (1976b). The cognitive mapping approach to decision making. *Structure of decision*, 221-250.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1993). Cognitive change, strategic action and organizational renewal. *Long Range Planning*, 26(1), 156-156.
- Brettel, M., Bendig, D., Keller, M., Friederichsen, N., & Rosenberg, M. (2014). Effectuation in manufacturing: how entrepreneurial decision-making techniques can be used to deal with uncertainty in manufacturing. *Procedia CIRP*, 17, 611-616.

- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of business venturing*, 26(3), 375-390.
- Chetty, S., Ojala, A., & Leppäaho, T. (2015). Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. *European Journal of Marketing*, 49(9/10), 1436-1459.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of business venturing*, 24(4), 287-309.
- Eden, C. (1992). On the nature of cognitive maps. *Journal of Management Studies*, 29(3), 261-265.
- Ericsson, K.A. (2006). The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance. in *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, Ericsson, K. Anders, Neil Charness, Paul Feltovich and Robert Hoffman (Eds.), 683-703.
- Esfidani, M. R., Hassangholi Yasoori, T., Torkestani, M. S., & Rohani, A. (2018). Typology of Export Behavior of Exporting Firms in Iran Electrical Industry. *Journal of Business Management*, 10(1), 1-30. (in Persian)
- Gobet, F., & Simon, H. A. (1996). Templates in chess memory: A mechanism for recalling several boards. *Cognitive psychology*, 31(1), 1-40.
- Healy, M., & Perry, C. (2000). Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm. *Qualitative market research: An international journal*, 3(3), 118-126.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Magalhaes, R., & Abouzeid, M. A. (2018). Does effectuation apply across cultures? A study amongst entrepreneurs in Kuwait. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(1), 22 .
- Mainela, T., Puhakka, V. & Servais, P. (2013). The Concept of International Opportunity in International Entrepreneurship: A Review and a Research Agenda. *International Journal of Management Review*, 16(1), 105–129.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906.
- McDougall–Covin, P., Jones, M. V., & Serapio, M. G. (2014). High–Potential Concepts, Phenomena, and Theories for the Advancement of International Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 1-10.
- Mirvahedi, S. (2014). *An investigation into the role of serendipity, effectuation, and entrepreneurial marketing in fast-growth entrepreneurial firms*. (PhD), University of Canterbury, Christchurch.
- Mirvahedi, S. (2018). An Investigation of Iranian Entrepreneurs' Decision Making Logic Based On Effectuation Theory, *Modern Researches in Decision Making*, 2(4), 229-254. (in Persian)

- Narayanan, V., & Armstrong, D. J. (2005). *Causal mapping for research in information technology*: Idea Group Publishing.
- Nijssen, E. J. (2017). *Entrepreneurial marketing: an effectual approach*. Routledge.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International business review*, 18(1), 50-59.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-553.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71-93.
- Schweizer, R., Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343-370.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic management journal*, 27(10), 981-998.
- Woodside, A. G. (2005). Opening up decision making: making sense of entrepreneur and reseller business-to-business strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(7), 347-354.