



Paper Type: Original-Application Paper



Identifying and Prioritizing International Markets Entry Strategies in Plastics Industry Using Analytic Hierarchy Process

Seyyed Ali Delbari ^{1,*} , Seyed Alireza Davoodi ², Nilofar Firozeh¹

¹ Department of Management, Neyshabur Branch, Islamic Azad University, Neyshabur, Iran; sa.delbari@gmail.com; nfirozeh@yahoo.com.

² Department of Mathematics, Neyshabur Branch, Islamic Azad University, Neyshabur, Iran; alirzd@yahoo.com.

Citation:



Delbari, S. A., Davoodi, S. A., & Firozeh, N. (2022). Identifying and prioritizing international markets entry strategies in plastics industry using analytic hierarchy process. *Journal of decisions and operations research*, 7(4), 550-568.

Received: 28/01/2021

Reviewed: 12/03/2021

Revised: 12/05/2021

Accepted: 25/05/2021

Abstract

Purpose: The purpose of this research is to identify and prioritize international markets entry strategies in plastics industry.

Methodology: The research method of the study is explorative-descriptive and its statistical population includes managers and officers working in small and medium-sized enterprises in the plastic industry, which are the members of the Bojnord Chamber of Commerce, Industries, and Mines. The sampling method of the study consists of snowballing sampling and purposive sampling, and the sample size is equal to 19 experts. Data collection instrument was questionnaire, which its validity and reliability were confirmed using content validity ratio and inconsistency ratio mechanism, respectively. To analyze data, Analytic Hierarchy Process (AHP) technique was used.

Findings: The findings indicate that international markets entry strategies in plastics industry consists of seven strategies, including export, license, management contract, contract manufacturing, turnkey operation, foreign direct investment and strategic alliances, and criteria to select these strategies include four categories of factors related to host country, factors related to product, factors related to company, and factors related to home country. Furthermore, the research findings indicate that the most important criterion to select international markets entry strategies is factors related to company and the best international markets entry strategy is export.

Originality/Value: The findings of this research help managers to evaluate, prioritize, and select international markets entry strategies using AHP technique in an effective and efficient manner.

Keywords: Strategy, International markets, Analytic hierarchy process.

Corresponding Author: sa.delbari@gmail.com

 <http://dorl.net/dor/20.1001.1.25385097.1401.7.4.4.5>



Licensee. **Journal of Decisions and Operations Research**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



نوع مقاله: پژوهشی-کاربردی



شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی در صنعت پلاستیک با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی

سید علی دلبری^۱، سید علیرضا داودی^۲، نیلوفر فیروزه^۱

^۱گروه مدیریت، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

^۲گروه ریاضی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی در صنعت پلاستیک است. **روش‌شناسی پژوهش:** روش تحقیق این پژوهش، روش اکتشافی-توصیفی می‌باشد و جامعه آماری آن دربرگیرنده مدیران و کارشناسان شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعت پلاستیک می‌باشد که عضو اتاق بازرگانی و صنایع و معادن بجنورد هستند. روش نمونه‌گیری تحقیق، روش گلوله برفی و روش هدفمند بوده و حجم نمونه برابر با ۱۹ نفر می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه است که روایی آن با استفاده از شاخص روایی محتوایی و پایایی آن با استفاده از مکانیزم نرخ ناسازگاری تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده گردید.

یافته‌ها: بر اساس نتایج به دست آمده، استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی در صنعت پلاستیک مشتمل بر هفت استراتژی صادرات، اعطای امتیاز، قرارداد مدیریتی، تولید قراردادی، پروژه‌های اجرایی کلید در دست، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و پیمان‌های استراتژیک و معیارهای انتخاب استراتژی‌های مذکور شامل چهار دسته عوامل مربوط به کشور هدف، عوامل مربوط به محصول، عوامل مربوط به شرکت و عوامل مربوط به کشور مادر، می‌شوند. به علاوه، نتایج تحقیق بیانگر آن است که عوامل مربوط به شرکت، مهم‌ترین معیار در انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی بوده و بهترین استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی، صادرات است.

اصالت/ارزش افزوده علمی: یافته‌های این تحقیق به مدیران کمک می‌کند تا استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی را با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی به صورت اثربخش و کارآمد ارزیابی، اولویت‌بندی و انتخاب نمایند.

کلیدواژه‌ها: استراتژی، بازارهای بین‌المللی، فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی.

۱- مقدمه

در دهه‌های اخیر، یکی از مهم‌ترین تصمیمات استراتژیک صنعتی در کشورهای در حال توسعه آن است که این کشورها چگونه و با استفاده از چه فنون و روش‌هایی وارد بازارهای بین‌المللی شوند (هاشای و همکاران^۱، ۲۰۱۰). استراتژی و برنامه‌ریزی برای ورود به این بازارها، نوعی تصمیم‌سازمانی است که به شرکت‌ها در امر مبادلات و معاملات در بازارهای بین‌المللی کمک شایانی می‌کند (ماستین و همکاران^۲، ۲۰۰۹؛ پرسون^۳، ۲۰۰۸؛ لی^۴، ۲۰۰۳). با توجه به گسترش اقتصاد جهانی و مشکلات مربوط به کسری تجاری کشورها، موضوع استراتژی شرکت‌ها

¹ Hashai et al.

² Musteen et al.

³ Pehrsson

⁴ Li

* نویسنده مسئول

sa.delbari@gmail.com

<http://dorl.net/dor/20.1001.1.25385097.1401.7.4.4.5>



در سطح بین‌المللی توجه زیادی را در تحقیقات در چند سال اخیر به خود اختصاص داده است (دومینگوئز^۱، ۲۰۱۸؛ هاریگان^۲، ۲۰۱۷؛ براگا و کویروز^۳، ۲۰۱۷؛ هیت و همکاران^۴، ۲۰۱۶؛ فاضلی و طاهری کیا^۵، ۲۰۱۶؛ رکسپی^۶، ۲۰۱۵؛ ترنیل و پالیوودا^۷، ۲۰۱۳؛ هیس و چوی^۸، ۲۰۱۱؛ گی و دینگ^۹، ۲۰۱۱؛ تسای و ایزینگریچ^{۱۰}، ۲۰۱۰). باین وجود، مطالعات اندکی در زمینه اولویت‌بندی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی انجام شده است.

برای آن دسته از شرکت‌هایی که به دنبال ورود به بازارهای جهانی هستند، انتخاب روش و استراتژی ورود به بازار خارجی موضوعی بسیار مهم و ضروری است چراکه این امر موفقیت آنان را در سطح جهانی تضمین می‌کند (سنچز پینادو و پلاباربر^{۱۱}، ۲۰۰۶). دستیابی به این استراتژی، تابعی از عوامل مختلف و تعاملات آن‌ها با یکدیگر می‌باشد (دکر و ژا^{۱۲}، ۲۰۰۴). حضور در بازارهای خارجی تعیین‌کننده میزان مشارکت شرکت‌ها در اقتصاد و میزان کنترل آن‌ها بر عملکرد اقتصاد بازار در سطح بین‌المللی و در نهایت تأثیرگذاری بر بازارهای زیرمجموعه خود است (کانترکتور و کند^{۱۳}، ۱۹۹۸). در این راستا، انتخاب روش و استراتژی مناسب به‌منظور ورود به بازارهای بین‌المللی، تصمیمی مهم به‌منظور رقابت و عملکرد شرکت‌ها محسوب می‌شود (گنکترک^{۱۴}، ۲۰۰۵). روش ورود به این بازارها شامل تبعیت از الگوهای توسعه و وجود منابع مختلف (مالی و انسانی) و همچنین در اختیار داشتن شرایط تبادل محصولات می‌باشد. باین وجود، انتخاب روش و سپس تغییر استراتژی شرکت‌ها در خدمت‌رسانی به مشتریان از طریق بازاریابی و بدون صرف زمان و هزینه امری مشکل است؛ بدین معنی که ورود به بازارهای جهانی درگرو صرف زمان، هزینه و در اختیار داشتن منابع عظیم انسانی می‌باشد (بائنا^{۱۵}، ۲۰۱۳).

شرکت‌های کوچک و متوسط به‌عنوان بخشی پویا و کارآمد معرفی و شناخته‌شده و حداقل در چند مورد با شرکت‌های بزرگ تفاوت اساسی دارند که این تفاوت‌ها برگرفته از انتخاب روش ورود به بازارهای بین‌المللی و عملکرد آن‌ها می‌باشد (ماکلبرگر و همکاران^{۱۶}، ۲۰۱۲؛ آلدريچ و آستر^{۱۷}، ۱۹۸۶). اولین تفاوت این است که شرکت‌های کوچک و متوسط از منابع مالی و انسانی محدود رنج می‌برند که همین امر این شرکت‌ها را با خسارت‌های سنگین مالی در بازارهای خارجی روبرو کرده است (باکلی^{۱۸}، ۱۹۸۹). دومین تفاوت حاکی از این است که شرکت‌های کوچک و متوسط اغلب دارای دانش بازرگانی کمی در حد بین‌المللی هستند، چراکه این شرکت‌ها کمتر در جامعه بین‌المللی حاضر می‌شوند و این امر معاملات آنان را با همتایان خود به حداقل رسانده است (لو و بیمیش^{۱۹}، ۲۰۰۱) و سومین تفاوت از رویارویی ضعیف این شرکت‌ها با چالش‌های مورد انتظار در اقتصاد کشور میزبان نشأت می‌گیرد (برودرز و ناکوس^{۲۰}، ۲۰۰۴؛ باکلی، ۱۹۸۹). اخیراً بسیاری از کشورها دریافته‌اند که واحدهای تولیدی کوچک و متوسط قادر به ایفای نقش عمده‌ای در اقتصاد ملی هستند. در برخی از کشورها چنین به نظر می‌رسد که اقتصاد ملی بر پایه این شرکت‌ها بنا شده است (غفاریان و کیانی^{۲۱}، ۲۰۱۳). این موضوع در مورد شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنعت پلاستیک نیز صادق می‌باشد. در نیمه اول سال ۱۳۹۸، ۱۸۴ هزار و ۸۰۰ تن کالای تولیدی خراسان شمالی به ارزش ۵۱ میلیون و ۸۰۰ هزار دلار به دیگر کشورها صادر شده است. در این مدت بیشترین صادرات استان معادل ۳۱٪ آن به کشور افغانستان صادر شده است و مقصد ۲۶٪ از کالاهای تولیدی استان نیز هند، ۸/۵٪ چین و ۷/۹٪ مالزی بوده است. عمده کالاهای صادراتی استان در سال جاری محصولات پتروشیمی، پلاستیکی، فولادی و مواد غذایی بوده است (ایرنا^{۲۲}، ۲۰۱۹) که این موضوع بیانگر اهمیت محصولات پلاستیک در سبد محصولات صادراتی استان خراسان شمالی می‌باشد.

از نوآوری‌های این مقاله می‌توان به کاربرد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به‌عنوان یکی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره در حوزه استراتژی‌های بازرگانی بین‌المللی اشاره کرد که می‌تواند مدیران را در ارزیابی، اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی با توجه به هر یک از معیارها یا زیرمعیارهای تصمیم‌گیری و یا با در نظر گرفتن تمام معیارها و زیرمعیارها کمک نماید. از مزیت‌های تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی نسبت به سایر تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) می‌توان به شفافیت مدل و فهم آسان آن، در نظر گرفتن معیارهای کمی و کیفی در یک مدل، استفاده از ساختار سلسله مراتبی عوامل تصمیم برای مواجهه با

¹ Dominguez

² Harrigan

³ Braga and Queirós

⁴ Hitt et al.

⁵ Fazeli and Taherikia

⁶ Rexhepi

⁷ Turnbull and Paliwoda

⁸ Hise and Choi

⁹ Ge and Ding

¹⁰ Tsai and Eisingerich

¹¹ Sanchez-Peinado and Pla-Barber

¹² Decker and Zhao

¹³ Contractor and Kundu

¹⁴ Gençtürk

¹⁵ Baena

¹⁶ Maekelburger et al.

¹⁷ Aldrich and Auster

¹⁸ Buckley

¹⁹ Lu and Beamish

²⁰ Brouthers and Nakos

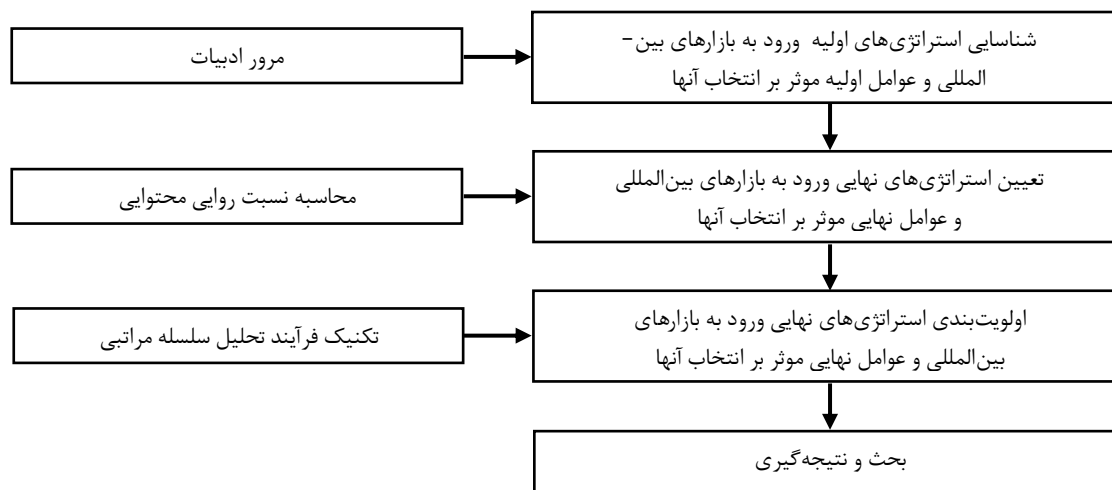
²¹ Ghaffarian and Kiani

²² IRNA



پیچیدگی، استفاده از رویکرد تجزیه‌ای و کاهش خطای تصمیم‌گیری، اعتبار بالا از لحاظ تجربی و یک ابزار ارزشمند برای رسیدن به توافق-های گروهی، اشاره کرد (سارکیس و سوندارراج^۱، ۲۰۰۶).

در این بخش، مقدمه تحقیق مشتمل بر بیان مسئله، ضرورت انجام تحقیق به صورت عام، ضرورت انجام تحقیق در مورد مطالعاتی و نوآوری‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه، مبانی نظری تحقیق اعم از استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی و عوامل موثر بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی، روش پژوهش، یافته‌های پژوهش و بحث و نتیجه‌گیری، به تفکیک ارائه خواهد شد. شکل ۱، مراحل اصلی تحقیق را در قالب فلوجارت نشان می‌دهد.



شکل ۱- مراحل اصلی تحقیق.

Figure 1- The main stages of the research.

۲- استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی

فرآیند جهانی شدن و افزایش شدت رقابت در محیط کسب‌وکار بین‌المللی، شرکت‌ها را با تصمیمات پیچیده‌ای روبرو کرده است (احمد و همکاران^۲، ۲۰۰۲) و در این میان انتخاب روش ورود به بازارهای خارجی به‌عنوان یکی از تصمیمات مهم شرکت‌ها برای فعالیت در سطح بین‌المللی مورد توجه قرار گرفته است. از دیدگاه شارما و ارامیلی^۳ (۲۰۰۴)، شیوه ورود عبارت است از توافقی که به یک شرکت اجازه می‌دهد استراتژی تولید و بازاریابی خود را در کشور میزان اجرا نماید. انتخاب روش ورود به مفهوم مشخص نمودن اولویت‌های سازمانی به‌منظور سازمان‌دهی و رهبری معاملات کسب‌وکار در سطح بین‌المللی است. استراتژی‌های ورود بسیار متنوع بوده و طیف وسیعی را از صادرات تا سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی شامل می‌شود و هر شرکت با توجه به معیارهایی نظیر ریسک، کنترل و مالکیت هر یک از استراتژی‌ها، انواع متفاوتی از آن‌ها را برای ورود به بازارهای خارجی انتخاب می‌کند (باقری و همکاران^۴، ۲۰۱۳). به‌علاوه، می‌توان استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی را بر اساس صادراتی یا غیر صادراتی (آلبام و همکاران^۵، ۲۰۰۲)، استراتژی‌های برابر یا نابرابر (لیانگ و همکاران^۶، ۲۰۰۹، اسلانجن و هنارت^۷، ۲۰۰۷؛ ویلکینسون و انگوین^۸، ۲۰۰۳)، استراتژی‌های صادراتی، قراردادی و سرمایه‌گذاری مستقیم (کاتلر و آرمسترانگ^۹، ۲۰۱۲)، استراتژی‌های سلسله‌مراتبی و مشارکتی (دکر و ژا^{۱۰}، ۲۰۰۴؛ پن و تسه^{۱۱}، ۲۰۰۰)، تقسیم‌بندی کرد. پس از تصمیم‌گیری در مورد فروش محصول در یک بازار خارجی، مهمترین موضوع انتخاب بهترین روش برای ورود به آن بازار می‌باشد که یک تصمیم استراتژیک تلقی می‌شود. برای اتخاذ این تصمیم، باید جو کشور، نقاط ضعف و قوت شرکت و قابلیت‌های آن و موقعیت رقابتی صنعت مورد توجه قرار گیرند. هر یک از روش‌های ورود، ویژگی‌های خاص خود را دارد؛ لذا با توجه به عوامل فوق، باید روشی انتخاب شود که بتواند موقعیت رقابتی شرکت را تقویت کند و منجر به مزیت رقابتی پایدار گردد (جاویدی زرگری^{۱۱}، ۲۰۰۵). شرکت‌هایی که قصد ورود به بازارهای جهانی را دارند باید در باره نوع استراتژی ورود خود تصمیم‌گیری نمایند. در عرصه رقابت جهانی، شیوه‌های مناسب

¹ Sarkis and Sundarraj

² Ahmed et al.

³ Sharma and Erramilli

⁴ Bagheri et al.

⁵ Albaum et al.

⁶ Liang et al.

⁷ Slangen and Hennart

⁸ Wilkinson and Nguyen

⁹ Kotler and Armstrong

¹⁰ Pan and Tse

¹¹ Javidi Zargari



و خلاق ورود، حضور طولانی مدت در بازار را تضمین می‌کند (اسماعیل پور^۱، ۲۰۱۵). استراتژی ورود روشی است که بر اساس آن منابع و توانمندی‌های یک شرکت از یک کشور به کشور دیگر وارد می‌شود (کارکاینن^۲، ۲۰۰۵). دو بخش اصلی یک استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی عبارت است از: ۱- شیوه ورود که شیوه نفوذ در کشور هدف را معین می‌سازد و متاثر از میزان کنترل یک شرکت بر آمیخته بازاریابی خود و میزان تعهدی است که به بازار هدف دارد و ۲- طرح بازاریابی که برنامه نفوذ در بازار هدف یک کشور را تشریح می‌نماید و باید متناسب با اهداف، منابع و توانمندی‌های شرکت بوده، به گونه‌ای که زمینه هدایت اقدامات بازاریابی بین‌المللی شرکت را فراهم ساخته و باعث مزیت رقابتی پایدار گردد.

۳- عوامل موثر بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی

به منظور انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی اولین موضوع مهمی که به ذهن متبادر می‌شود و باید درباره آن تصمیم‌گیری شود معیارهایی است که می‌تواند برای ارزیابی هر یک از استراتژی‌های ورود در نظر گرفته شود. در این زمینه تاکنون مطالعات متعددی صورت گرفته است و هر یک از این تحقیقات عوامل و طبقه‌بندی خاصی را معرفی نموده‌اند. مورشت و همکاران^۳ (۲۰۱۰) بر عوامل خارجی تاکید می‌ورزند و شش معیار جذابیت بازار، محیط قانونی، فاصله فرهنگی، عدم قطعیت محیط کشور میزبان، فرهنگ کشور مادر و موقعیت رقابتی کشور میزبان را در انتخاب روش‌های ورود موثر می‌دانند. از دیدگاه ژائو^۴ (۲۰۰۵)، عوامل تعیین‌کننده روش‌های ورود را می‌توان به چهار دسته عوامل مربوط به کشور، عوامل مربوط به صنعت، عوامل مربوط به شرکت و عوامل مربوط به تصمیم‌گیرنده تقسیم کرد. دکر و ژا^۵ (۲۰۰۴) معتقدند که عوامل موثر بر انتخاب استراتژی ورود در سه دسته تصمیم‌گیرنده، سازمان و محیط طبقه‌بندی می‌شوند و باید به عوامل مربوط به شرکت نظیر موقعیت بازار در کشور میزبان و مهمان و محدودیت‌های منابع توجه ویژه‌ای کرد. از دیدگاه کچ^۶ (۲۰۰۱)، هم عوامل محیطی و هم عوامل داخلی کسب‌وکار باید در زمان انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی مورد توجه قرار گیرند. او این عوامل را به طور کلی در سه گروه عوامل درونی، عوامل بیرونی و عوامل ترکیبی دسته‌بندی می‌نماید. پن و تسه (۲۰۰۰) عوامل تعیین‌کننده انتخاب روش ورود به بازارهای بین‌المللی را در چهار دسته عوامل مربوط به کشور میزبان، عوامل مربوط به کشور مادر، عوامل مربوط به روابط بین کشور مادر با کشور میزبان و عوامل مربوط به صنعت طبقه‌بندی کرده‌اند. تس و همکاران^۶ (۱۹۹۷) تاثیر عوامل مربوط به کشور، عوامل مربوط به صنعت و عوامل مربوط به عملیات را بر انتخاب استراتژی ورود بررسی کردند. آگراوال و راماسوامی^۷ (۱۹۹۲) نیز عوامل موثر بر روش‌های ورود را در سه طبقه عوامل مربوط به مزایای مالکیت مشتمل بر تجربه بین‌المللی، اندازه شرکت و توانایی توسعه محصولات متنوع، عوامل مربوط به مزایای مکان مشتمل بر ریسک سرمایه‌گذاری و ظرفیت بازار و عوامل مربوط به مزایای درونی سازی مشتمل بر ریسک‌های قراردادی دسته‌بندی نموده‌اند. با توجه به تحقیقات مذکور، آنچه واضح و آشکار است این است که تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی، با توجه به تنوع روش‌های ورود و ماهیت پویای آن‌ها از یک سو و از سوی دیگر به دلیل وجود متغیرهای متعدد تأثیرگذار بر آن‌ها، موضوعی پیچیده و مشکل به نظر می‌رسد. به علاوه، اثرات تعدیل‌گر متغیرهای ناشناخته و مسائل مرتبط با روش تحقیق بر این پیچیدگی افزوده و منجر به کشف عوامل متفاوت و نتایج ناسازگاری در این زمینه شده است (اسلانجن و هنارت، ۲۰۰۷). از این رو، شناسایی مهم‌ترین متغیرهای تعیین‌کننده استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی امری ضروری بشمار می‌آید (دهقان^۸، ۲۰۰۷). با توجه به این موضوع، در این تحقیق، به منظور کاهش پیچیدگی فرآیند تصمیم‌گیری، عوامل شناسایی شده موثر بر روش‌های ورود به بازارهای بین‌المللی در چهار طبقه عوامل مربوط به کشور هدف، عوامل مربوط به محصول، عوامل مربوط به شرکت و عوامل مربوط به کشور مادر، دسته‌بندی شده‌اند که در بخش یافته‌های پژوهش تشریح شده است.

۴- پیشینه پژوهش

پژوهش‌های متعددی در زمینه استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی و شاخص‌های انتخاب آن‌ها انجام شده است. در جدول‌های ۱ و ۲ خلاصه‌ای از پژوهش‌های پیشین در رابطه با موضوع تحقیق ارائه شده است.

¹ Esmaeil Pour

² Kärkkäinen

³ Morschett et al.

⁴ Zhao

⁵ Koch

⁶ Tse et al.

⁷ Agarwal and Ramaswami

⁸ Dehghan



جدول ۱- پژوهش‌های پیشین در مورد موضوع تحقیق (استراتژی‌ها).
Table 1- Previous research on the subject of research (strategies).

پژوهشگران	هدف تحقیق	روش تحلیل	استراتژی‌های مورد بررسی	نتایج
را ^۱ (۲۰۲۰)	شناسایی عوامل تعیین‌کننده انتخاب روش‌های ترکیبی ورود به بازارهای خارجی	آزمون همبستگی	صادرات، اعطای امتیاز، فرانچایزینگ، پروژه‌های اجرایی، کلید در دست، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی	عوامل موثر بر انتخاب یک روش یا ترکیبی از روش‌ها اعم از اندازه شرکت، مشارکت بین‌المللی، تمایز محصول، ریسک سرمایه‌گذاری درک شده، ریسک قراردادی درک شده و هزینه کنترل مورد انتظار، مشخص شد. انواع استراتژی‌های صادراتی مشخص شد و عوامل موثر بر انتخاب استراتژی‌ها اعم از عوامل خارجی، داخلی و ویژگی‌های روش صادراتی، مورد بررسی قرار گرفت.
مازورنکو ^۲ ، ۲۰۱۹	شناسایی معیارهای انتخاب استراتژی صادرات شرکت	تحلیل محتوا	صادرات	شکاف موجود در ادبیات تحقیق مربوط به روش‌های ورود به بازارهای خارجی برای شرکت‌های کوچک و متوسط مشخص شد و جهت‌گیری تحقیقات آینده ترسیم شد.
لافر و چونز ^۳ ، ۲۰۱۴	بررسی روش‌های ورود به بازارهای خارجی شرکت - های کوچک و متوسط	مرور سیستماتیک	صادرات، اعطای امتیاز، سرمایه - گذاری مستقیم خارجی	با استفاده از سه عامل منافع، هزینه‌ها و ریسک‌ها، یک مدل برای تصمیم - گیری در مورد قراردادهای مدیریتی طراحی شد.
دوبی و همکاران ^۴ ، ۲۰۱۸	طراحی چهارچوب تحلیلی برای قرارداد مدیریت زنجیره تامین پایدار	برنامه‌ریزی عدد صحیح مختلط (MIP)	قرارداد مدیریتی	شرکت‌ها زمانی که در حوزه تولید و فرآیند قوی هستند استراتژی تولید قراردادی را انتخاب می‌کنند.
هسیا ^۵ و چن ^۵ ، ۲۰۱۳	بررسی روابط بین توانمندی‌های سازمانی، انتخاب استراتژیک و عملکرد شرکت	روش تخمین دو مرحله‌ای حکم ^۱ و روش شاور ^۱	تولید قراردادی	شرکت‌های دولتی تردید کمی برای ورود به بازارهای بین‌المللی دارند و گسترش بین‌المللی منافاتی با اهداف مالکیت دولتی ندارد.
کاهن ^۶ ، ۲۰۱۵	بررسی بین‌المللی سازی شرکت‌های دولتی از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی	نظریه داده بنیاد	سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی	عوامل موثر بر عدم موفقیت پیمان‌های استراتژیک مشتمل بر عدم درک درست از استراتژی‌های پیمان، مدل‌ها و تفکر تحلیلی محدود در انتخاب شریک شرکت و صنعت و مدیریت و اجرای ضعیف پیمان، مشخص شدند.
کیوکو ^۷ ، ۲۰۱۵	کاربرد پیمان‌های استراتژیک در ورود به بازارهای خارجی	تحلیل محتوا	پیمان‌های استراتژیک	یک مدل نظری برای فرآیند بین‌المللی سازی شرکت‌ها با استفاده از فرانچایزینگ طراحی شد.
روسادو سرانو ^۸ ، ۲۰۱۷	بررسی فرانچایزینگ به‌عنوان یک استراتژی بین‌المللی سازی شرکت - های خانوادگی	مرور ادبیات	فرانچایزینگ	

¹Ra

²Mazorenko

³Laufs and Schwens

⁴Dubey et al.

⁵Hsiao and Chen

⁶Cahen

⁷Kioko

⁸Rosado-Serrano

Table 2- Previous research on the subject of research (indicators).

پژوهشگران	هدف تحقیق	روش تحلیل	شاخص‌های مورد بررسی	نتایج
لین و هو ^۱ ۲۰۱۹	شناسایی عوامل تعیین‌کننده روش ورود به بازارهای خارجی توسط شرکت‌های کوچک و متوسط	رگرسیون لجستیک	ویژگی‌های فنی محصول، تبلیغ و ترویج، اندازه شرکت، تجربه بین‌المللی	تاثیر مثبت ویژگی‌های فنی محصول، تبلیغ و ترویج، اندازه شرکت و تجربه بین‌المللی بر انتخاب روش ورود شرکت‌های کوچک و متوسط به بازارهای خارجی، مورد تایید قرار گرفت.
زکیری و آنگلو ^۲ ۲۰۱۱	تعیین عوامل انگیزشی و روش‌های ورود به سایر بازارها	مرور ادبیات	عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی، تجربه بین‌المللی، منافع ملی و اهداف کلان، اهداف و راهبردها	یک مدل با استفاده از دیدگاه‌های نظری مربوط به مزایا و عدم مزایای هر یک از استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی، پیشنهاد شد.
فوجز و کوستنر ^۳ ۲۰۱۶	شناسایی عوامل تعیین‌کننده و پیامدهای استراتژی بازاریابی صادرات	مدل‌سازی معادلات ساختاری	تجربه بین‌المللی، شدت رقابت صنعت	افزایش تجربه بین‌المللی و شدت رقابت صنعت بر موفقیت صادرات شرکت تاثیرگذار هستند.
زارکو جاسو ^۴ ۲۰۰۹	شناسایی عوامل تعیین‌کننده انتخاب روش ورود در کشورهای در حال توسعه	تجزیه و تحلیل عاملی	عوامل تولید، توانایی بازار، ویژگی‌های فنی محصول، تجربه بین‌المللی، عضویت در پیمان‌ها	محركه‌های هدایت‌کننده شرکت‌های چندملیتی در انتخاب روش ورود به اقتصادهای در حال توسعه مشخص شد.
مورشت و همکاران، ۲۰۱۰	شناسایی عوامل تعیین‌کننده خارجی موثر بر انتخاب روش ورود	فرا تحلیل یا متا آنالیز	توانایی بازار، قوانین و مقررات، روابط سیاسی، میزان ثبات بازارها، چرخه عمر بازار، نوع خرید، مقدار استفاده، نوع محصول، تعداد بازارها	همبستگی منفی بین توانایی بازار و قوانین و مقررات با تاسیس شعبه با مالکیت کامل وجود دارد.
باستی و همکاران ^۵ ۲۰۱۳	تاثیر سرمایه مالی و سرمایه اجتماعی بر روش ورود کارآفرینان	رگرسیون تک متغیره	تبلیغ و ترویج، چرخه عمر محصول، قیمت تمام‌شده، خدمات، اعتبار شرکت، منابع و قابلیت‌های شرکت، عوامل اجتماعی	سرمایه مالی و سرمایه اجتماعی بر انتخاب روش ورود توسط کارآفرینان تاثیرگذار هستند.
گریسروود و بنیتو ^۶ ۲۰۰۵	بررسی انتخاب بازارهای خارجی توسط شرکت‌های خرده‌فروشی	رگرسیون چند متغیره	جذابیت مکان، تجربه بین‌المللی، اهداف و راهبردها	یک مدل تعاملی فضایی برای تصمیم‌گیری در مورد ورود به بازارهای خارجی با در نظر گرفتن عوامل مربوط به جذابیت مکان طراحی شد.
لوپز دوارت و ویدال سوارز ^۷ ۲۰۱۰	تاثیر عدم قطعیت کشور مقصد بر روش ورود به بازارهای خارجی	رگرسیون دوجمله‌ای	عدم قطعیت کشور مقصد، تفاوت زبانی	تفاوت زبانی، تاثیر عدم قطعیت کشور مقصد بر روش ورود به بازارهای خارجی را تعدیل می‌کند.
اسلانجن و وان تلدر ^۸ ۲۰۰۹	مفهوم‌سازی و سنجش عدم قطعیت کشور مقصد در تحقیقات مربوط به روش ورود به بازارهای خارجی	رگرسیون لجستیک	عدم قطعیت کشور مقصد، دانش فنی، مهارت بازاریابی، میزان سرمایه‌گذاری کل	کیفیت حاکمیت در کشورهای خارجی، عامل تعیین‌کننده بهتری برای سنجش عدم قطعیت در کشور مقصد می‌باشد.

¹ Lin and Ho² Zekiri³ Fuchs and Köstner⁴ Zarco-Jasso⁵ Bastié et al.⁶ Gripsrud and Benito⁷ López-Duarte and Vidal-Suárez⁸ Slangen and Van Tulder



جدول ۲- ادامه.

Table 2- Continued.

پژوهشگران	هدف تحقیق	روش تحلیل	شاخص‌های موردبررسی	نتایج
سنچز پینادو و پلابریر، ۲۰۰۶	تاثیر ماهیت عدم قطعیت بر انتخاب روش ورود به بازارهای بین‌المللی در بخش خدمات	رگرسیون لجستیک ترتیبی	عدم قطعیت کشور مقصد، عدم قطعیت بازار محصول، ماهیت فعالیت‌ها، عدم قطعیت در رفتار شرکای قبلی	عدم قطعیت بر انتخاب روش ورود به بازارهای بین‌المللی تاثیرگذار است اما الگوی انتخاب بر اساس نوع خدمت (سرمایه‌بر یا دانش‌محور بودن) متفاوت است.
تسانگ ^۱ ، ۲۰۰۵	بررسی عوامل تعیین‌کننده سطح مالکیت و انتخاب روش ورود به بازارهای خارجی	رگرسیون لجستیک چندجمله‌ای	عدم قطعیت کشور مقصد، شدت رقابت صنعت، میزان سرمایه‌گذاری کل	انتخاب روش ورود به بازارهای خارجی تاثیر تحت تاثیر عواملی نظیر عدم قطعیت کشور مقصد، شدت رقابت صنعت و میزان سرمایه‌گذاری کل، می‌باشد.
اکلدو و سیواکومار ^۲ ، ۲۰۰۴	بررسی استراتژی‌های روش ورود به بازارهای بین‌المللی شرکت‌های تولیدی و خدماتی	رگرسیون لجستیک	ویژگی‌های فرهنگی، اعتبار شرکت	یک چهارچوب منبع محور برای انتخاب روش ورود شرکت‌های تولیدی و خدماتی به بازارهای بین‌المللی طراحی و آزمون شد.
پرسون، ۲۰۰۸	عوامل تعیین‌کننده استراتژی روش‌های ورود به بازارهای خارجی	رگرسیون لجستیک دووجهی	عدم قطعیت رقابتی، مرتبط بودن	مرتبط بودن کسب‌وکار و عدم قطعیت رقابتی بر انتخاب روش ورود به بازارهای خارجی تاثیرگذار هستند.
ژو ^۳ ، ۲۰۰۸	شناسایی عوامل کلیدی موثر بر انتخاب روش ورود فرانچایزهای بین‌المللی	رگرسیون لجستیک	منابع و قابلیت‌های شرکت، سیاست‌های پولی و مالی، عوامل سیاسی	انتخاب روش ورود فرانچایزهای بین‌المللی به بازار چین تحت تاثیر منابع و قابلیت‌های شرکت، سیاست‌های پولی و مالی و عوامل سیاسی می‌باشد.
سو و همکاران ^۴ ، ۲۰۱۱	تاثیر اندازه شرکت بر تصمیمات مربوط به بازاریابی بین‌المللی	فراتحلیل	اندازه شرکت، تبلیغ و ترویج	اندازه شرکت بر بین‌المللی سازی تاثیرگذار است اما تاثیر تبلیغ و ترویج بر بین‌المللی سازی بیشتر است.

علی‌رغم انجام پژوهش‌های فوق در زمینه تحقیق حاضر، پژوهشی که دقیقاً استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی و معیارها و زیرمعیارهای موثر بر انتخاب آن‌ها را در صنعت پلاستیک شناسایی کرده باشد، وجود ندارد. به‌علاوه، اولویت‌بندی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی بر اساس معیارها و زیرمعیارهای موثر بر انتخاب آن‌ها با استفاده از تکنیک‌های تحقیق در عملیات نظیر تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) مشخص نشده است تا به شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعت پلاستیک اولویت تمرکز و سرمایه‌گذاری بر استراتژی مناسب ورود به بازارهای بین‌المللی را به‌منظور دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد در بازارهای خارجی نشان دهد.

۵- روش پژوهش

با توجه به اینکه تحقیق حاضر درصدد شناسایی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی و معیارها و زیرمعیارهای ارزیابی آن‌ها می‌باشد تحقیق حاضر از نوع اکتشافی بوده و از آنجاکه وزن اهمیت نسبی و رتبه هر یک از استراتژی‌ها، معیارها و زیرمعیارها را نشان می‌دهد توصیفی است؛ لذا روش تحقیق این پژوهش از نوع اکتشافی-توصیفی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و کارشناسانی است که در بخش بازرگانی خارجی در ۱۱ شرکت کوچک و متوسط تولیدکننده محصولات پلاستیک که عضو اتاق بازرگانی و صنایع و معادن بجنورد هستند، به فعالیت اشتغال دارند. این مدیران و کارشناسان حداقل دارای درجه کارشناسی در رشته مدیریت بازرگانی بوده و حداقل ۱۰ سال سابقه کاری در حوزه بازرگانی خارجی در سمت‌هایی نظیر مدیر بازرگانی خارجی، مدیر فروش خارجی، کارشناس خرید و سفارش‌ها، کارشناس ترخیص و عملیات گمرکی و کارشناس فروش، دارند. با توجه به اینکه فرآیند تحلیل سلسله مراتبی^۵ یک تکنیک تخصص محور

¹ Tsang

² Ekeledo and Sivakumar

³ Zhu

⁴ Suh et al.

⁵ Analytic Hierarchy Process (AHP)



است و حجم نمونه باید حداقل شامل ۱۰ نفر باشد (لین و همکاران^۱، ۲۰۰۹). در این تحقیق ۱۹ مدیر و کارشناس با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و نمونه‌گیری هدفمند شناسایی و انتخاب شده و نظرات آن‌ها در تحقیق حاضر لحاظ گردید. برای گردآوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه استفاده شد که روایی آن با استفاده از شاخص روایی محتوایی^۲ و پایایی آن با استفاده از مکانیزم نرخ ناسازگاری^۳ تایید شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا از مدیران و کارشناسان درخواست شد تا میزان ارتباط هر یک از استراتژی‌ها و معیارهای شناسایی شده از طریق ادبیات تحقیق را با موضوع مورد بررسی با استفاده از یک طیف پنج گزینه‌ای لیکرت به صورت ۱= بسیار کم تا ۵= بسیار زیاد تعیین نمایند. سپس نسبت روایی محتوایی^۴ برای هر یک از استراتژی‌ها و معیارها محاسبه شد و با توجه به تعداد متخصصین که ۱۹ نفر بودند آن دسته از استراتژی‌ها و معیارهایی که نسبت روایی محتوایی ۰/۴۲ و بالاتر به دست آوردند انتخاب شدند (لاوشه^۵، ۱۹۷۵). در ادامه با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و نرم افزار اکسپرت چویس^۶، در قالب چهار مرحله طراحی ساختار سلسله مراتبی، تشکیل ماتریس‌های مقایسات زوجی، محاسبه بردارهای اولویت و تعیین اولویت‌های محلی و محاسبه اولویت نهایی گزینه‌ها، استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی اولویت‌بندی شدند.

۶- یافته‌های پژوهش

پس از بررسی جامع ادبیات تحقیق مربوط به استراتژی‌های بازرگانی بین‌المللی، ۸ استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی و ۴۱ معیار برای ارزیابی آن‌ها شناسایی شد (جدول‌های ۳ و ۴). سپس فهرست استراتژی‌ها و معیارهای استخراج شده از ادبیات تحقیق در اختیار مدیران و کارشناسان شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدکننده محصولات پلاستیک قرار گرفت و از آن‌ها درخواست شد تا اگر استراتژی و یا معیاری وجود دارد که از نظر آن‌ها مهم است ولی لحاظ نشده را مطرح نمایند که در این خصوص نظر مدیران و کارشناسان موید فهرست موجود بود و مورد جدیدی شناسایی نشد. در ادامه، از مدیران و کارشناسان خواسته شد تا میزان ارتباط هر یک از استراتژی‌ها و معیارهای شناسایی شده از طریق ادبیات تحقیق را با موضوع مورد بررسی با استفاده از طیف لیکرت تعیین کنند. سپس نسبت روایی محتوایی برای هر یک از استراتژی‌ها و معیارها با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد.

= نسبت روایی محتوایی

$$\frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{n}{2}} \quad (1)$$

که در آن N ، تعداد کل مدیران و کارشناسان و n_e ، تعداد افرادی است که به یک استراتژی یا معیار عدد ۴ (میزان ارتباط عامل با موضوع مورد بررسی زیاد) یا ۵ (میزان ارتباط عامل با موضوع مورد بررسی بسیار زیاد) داده‌اند. جدول ۳، نسبت روایی محتوایی هر یک از استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشخص است به‌غیر از فرانچایزینگ، نسبت روایی محتوایی تمام استراتژی‌ها بالاتر از ۰/۴۲ بوده و مورد تایید قرار گرفتند.

جدول ۳- نسبت روایی محتوایی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی.

Table 3- Content validity ratio of international markets entry strategies.

ردیف	استراتژی‌ها	ne	CVR	نتیجه
1	صادرات	18	0.89	تایید
2	سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی	17	0.78	تایید
3	تولید قراردادی	17	0.78	تایید
4	اعطای امتیاز	15	0.57	تایید
5	پروژه‌های اجرایی کلید در دست	15	0.57	تایید
6	قرارداد مدیریتی	14	0.47	تایید
7	پیمان‌های استراتژیک	14	0.47	تایید
8	فرانچایزینگ	5	-0.47	رد

¹ Lin et al.

² Content Validity Index (CVI)

³ Inconsistency Ratio (IR)

⁴ Content Validity Ratio (CVR)

⁵ Lawshe

⁶ Expert Choice

از سوی دیگر، از بین ۴۱ معیار ارزیابی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی، تنها ۲۵ معیار، نسبت روایی محتوایی بالاتر از ۰/۴۲ به دست آورده و تایید شدند. (جدول ۴).



جدول ۴- نسبت روایی محتوایی معیارهای ارزیابی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی.

Table 4- Content validity ratio of evaluation criteria of international markets entry strategies.

ردیف	معیارها	ne	CVR	نتیجه
1	روابط سیاسی	18	0.89	تایید
2	تعداد بازارها	17	0.78	تایید
3	عوامل تولید	15	0.57	تایید
4	توانایی بازار	15	0.57	تایید
5	قوانین و مقررات	15	0.57	تایید
6	تبلیغ و ترویج	17	0.78	تایید
7	قیمت تمام شده	16	0.68	تایید
8	نوع محصول	15	0.57	تایید
9	چرخه عمر محصول	15	0.57	تایید
10	ویژگی‌های فنی محصول	15	0.57	تایید
11	عدم قطعیت بازار محصول	14	0.47	تایید
12	مهارت بازاریابی	18	0.89	تایید
13	شدت رقابت صنعت	18	0.89	تایید
14	تجربه بین‌المللی	17	0.78	تایید
15	عدم قطعیت رقابتی	15	0.57	تایید
16	ماهیت فعالیت‌ها	14	0.47	تایید
17	دانش فنی	14	0.47	تایید
18	ویژگی‌های فرهنگی	14	0.47	تایید
19	میزان سرمایه‌گذاری کل	14	0.47	تایید
20	عوامل اقتصادی	18	0.89	تایید
21	عوامل سیاسی	17	0.78	تایید
22	منافع ملی و اهداف کلان	16	0.68	تایید
23	سیاست‌های پولی و مالی	15	0.57	تایید
24	مرتبط بودن	14	0.47	تایید
25	عضویت در پیمان‌ها	14	0.47	تایید
26	عدم قطعیت کشور مقصد	13	0.36	رد
27	نوع خرید	12	0.26	رد
28	چرخه عمر بازار	11	0.15	رد
29	جذابیت مکان	9	-0.05	رد
30	تفاوت زبانی	7	-0.26	رد
31	مقدار خرید	7	-0.26	رد
32	میزان ثبات بازارها	5	-0.47	رد
33	مقدار استفاده	5	-0.47	رد
34	خدمات	12	0.26	رد
35	منابع و قابلیت‌های شرکت	11	0.15	رد
36	عدم قطعیت در رفتار شرکای قبلی	11	0.15	رد
37	اهداف و راهبردها	9	-0.05	رد
38	اعتبار شرکت	9	-0.05	رد
39	اندازه شرکت	5	-0.47	رد
40	عوامل اجتماعی	9	-0.05	رد
41	عوامل حقوقی	7	-0.26	رد

به علاوه، برای اطمینان یافتن از روایی محتوایی پرسشنامه، شاخص روایی محتوایی آن با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد.

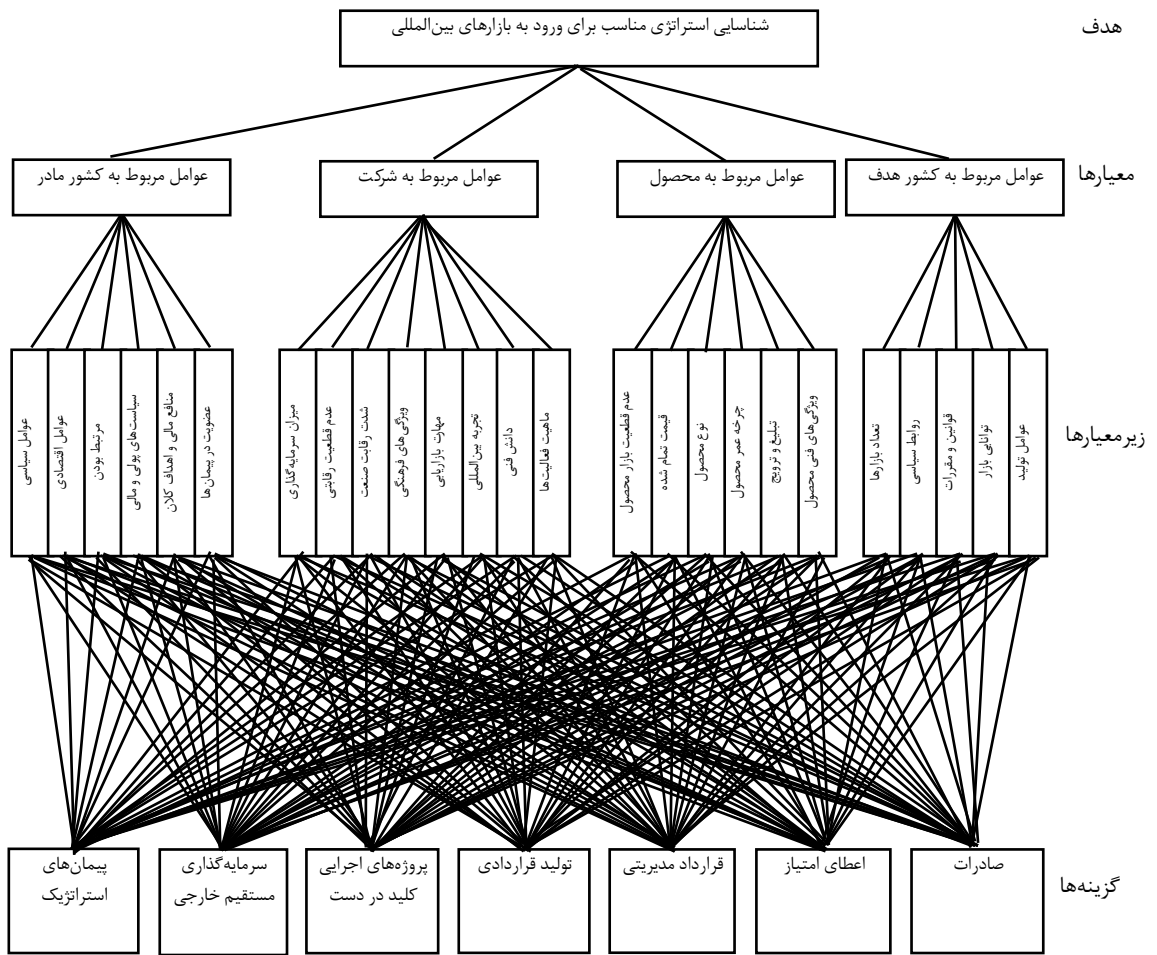
= شاخص روایی محتوایی

$$\frac{\sum 1}{\text{تعداد باقیمانده}}$$



که در آن شاخص‌های محتوایی برابر با تقسیم جمع نسبت‌های روایی محتوایی استراتژی‌ها یا زیرمعیارها دارای CVR بالاتر از ۰/۴۲ بر تعداد آن‌ها می‌باشد. با توجه به اینکه شاخص‌های محتوایی استراتژی‌ها برابر با ۰/۶۴ و شاخص‌های محتوایی زیرمعیارها برابر با ۰/۶۳ به دست آمد و این اعداد بزرگ‌تر از ۰/۶۰ است (چادویک و همکاران، ۱۹۸۴)، بنابراین روایی محتوایی پرسشنامه تحقیق مورد تایید قرار گرفت.

در ادامه برای اولویت‌بندی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی شناسایی شده، از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در قالب چهار مرحله استفاده گردید. در مرحله اول، ساختار سلسله مراتبی موضوع تحقیق در چهار سطح با استفاده از نتایج مرحله قبل طراحی شد (شکل ۲). همان‌طور که مشاهده می‌شود در سطح اول یعنی سطح هدف، شناسایی استراتژی مناسب به منظور ورود به بازارهای بین‌المللی، در سطح دوم یعنی سطح معیارها، معیارهای ارزیابی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی، در سطح سوم یعنی سطح زیرمعیارها، زیرمعیارهای ارزیابی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی و در سطح چهارم یعنی گزینه‌ها، استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی قرار دارند.



شکل ۲- مدل سلسله مراتبی اولویت‌بندی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی.
Figure 2- Hierarchical model of prioritization of international markets entry strategies.

در مرحله دوم، ماتریس‌های مقایسات زوجی بین عناصر هر سطح با توجه به عنصر سطح بالاتر طراحی شد و از مدیران و کارشناسان درخواست شد تا معیارها را با توجه هدف، زیرمعیارها را با توجه به معیار مربوطه و استراتژی‌ها را با توجه به هر یک از زیرمعیارها بر اساس مقیاس ساعتی^۲ (جدول ۵) به صورت دویبدو با یکدیگر مقایسه نمایند. سپس نرخ ناسازگاری پرسشنامه‌های تکمیل شده توسط هر یک از مدیران و کارشناسان محاسبه شد. با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری دو پرسشنامه بیشتر از ۱۰٪ بود از پاسخ‌دهندگان آن‌ها

¹ Chadwick et al.

² Saaty

خواسته شد تا به منظور دستیابی به نرخ ناسازگاری قابل قبول، قضاوت‌های خود را تجدیدنظر نمایند. سپس میانگین هندسی قضاوت‌های مدیران و کارشناسان محاسبه گردید و ماتریس‌های مقایسات زوجی نهایی طراحی شد.

جدول ۵- مقیاس ۱-۹ ساعتی برای شاخص ترجیحی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی^۱
Table 5- Saaty's 1-9 scale for Analytic Hierarchy Process preference index.

شدت اهمیت	تعریف	توضیح
1	اهمیت مساوی	دو فعالیت به‌طور یکسان به تحقق هدف کمک می‌کنند.
3	اهمیت اندکی بیشتر	تجربه و قضاوت بیانگر اهمیت اندک یکی بر دیگری است.
5	اهمیت بیشتر	تجربه و قضاوت بیانگر اهمیت بیشتر یکی بر دیگری است.
7	اهمیت خیلی بیشتر	اهمیت خیلی بیشتر یک فعالیت بر دیگری و حاکمیت آن در عمل اثبات شده است.
9	اهمیت مطلق	اهمیت یکی بر دیگری در بالاترین سطح ممکن تایید شده است.
2, 4, 6, 8	ترجیحات بینابین	هنگامی که حالت میانه بین حالت‌های فوق وجود دارد.
معکوس اعداد فوق		اگر وقتی λ با λ مقایسه می‌شود یکی از اعداد فوق را به خود اختصاص داده است برعکس زمانی که λ با λ مقایسه می‌شود از معکوس عدد مذکور استفاده می‌شود.

در مرحله سوم، با استفاده از روش بردار ویژه ساعتی، بردارهای اولویت برای هر یک از ماتریس‌های مقایسات زوجی نهایی به دست آمد. ساعتی (۱۹۸۰) نشان داده است که اگر λ بزرگ‌ترین مقدار ویژه ماتریس A باشد، در این صورت بردار W ، وزن‌های نسبی حاصل از ماتریس A را مشخص می‌کند. برای محاسبه بزرگ‌ترین مقدار ویژه ماتریس A که آن را با λ_{max} نشان می‌دهیم باید معادله ماتریسی زیر حل شود:

$$\det(A - \lambda I) = 0. \quad (3)$$

که در آن \det ، نشان‌دهنده دترمینان ماتریس I و نیز ماتریس همانی هم بعد A خواهد بود. بعد از حل معادله فوق و به دست آوردن λ ها، بزرگ‌ترین آن‌ها را با λ_{max} نشان داده و با جایگذاری در رابطه (۳) و حل دستگاه، حاصل بردار وزن‌ها مشخص می‌شود.

جدول ۶- وزن اهمیت نسبی و رتبه معیارها و زیرمعیارهای ارزیابی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی.

Table 6- Relative importance weight and ranking of evaluation criteria and subcriteria of international markets entry strategies.

رتبه در عامل	وزن	زیرمعیارها	رتبه	وزن	معیارها
1	0.236	مهارت بازاریابی	1	0.356	عوامل مربوط به شرکت
2	0.219	تجربه بین‌المللی			
3	0.110	میزان سرمایه‌گذاری			
4	0.100	دانش فنی			
5	0.099	عدم قطعیت رقابتی			
6	0.098	شدت رقابت صنعت			
7	0.070	ویژگی‌های فرهنگی			
8	0.068	ماهیت فعالیت‌ها			
1	0.315	روابط سیاسی	2	0.269	عوامل مربوط به کشور هدف
2	0.229	تعداد بازارها			
3	0.172	توانایی بازار			
4	0.143	قوانین و مقررات			
5	0.141	عوامل تولید			
1	0.226	تبلیغ و ترویج	3	0.189	عوامل مربوط به محصول
2	0.208	قیمت تمام‌شده			
3	0.167	نوع محصول			
4	0.159	چرخه عمر محصول			
5	0.123	عدم قطعیت بازار محصول			
6	0.117	ویژگی‌های فنی محصول			
1	0.243	عوامل اقتصادی	4	0.186	عوامل مربوط به کشور مادر
2	0.223	عوامل سیاسی			
3	0.175	منافع ملی و اهداف کلان			
4	0.165	سیاست‌های پولی و مالی			
5	0.106	مرتبط بودن			
6	0.088	عضویت در پیمان‌ها			



¹ Saaty

در تحقیق حاضر به منظور جلوگیری از انجام محاسبات دستی و همچنین به جهت ابعاد ماتریس های حاصل، از نرم افزار اکسپرت چویس برای تحلیل داده های مدل استفاده شده است. بردارهای اولویت به دست آمده برای هر یک از ماتریس های مقایسات زوجی نهایی، بیانگر اهمیت نسبی معیارها، زیرمعیارها و استراتژی ها با توجه به عنصر یا عناصر سطح بالاتر آن ها می باشد (جدول های ۶- ۱۰).

جدول ۷- وزن اهمیت نسبی و رتبه استراتژی های ورود به بازارهای بین المللی با توجه به زیرمعیارهای مرتبط با کشور هدف.

Table 7- Relative importance weight and ranking of international markets entry strategies with respect to host country related subcriteria.

زیرمعیارهای مرتبط با کشور هدف										
تعداد بازارها		روابط سیاسی		قوانین و مقررات		توانایی بازار		عوامل تولید		رتبه
رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن	
1	0.489	1	0.498	1	0.480	1	0.465	1	0.437	صادرات
2	0.141	3	0.101	3	0.107	4	0.069	4	0.118	اعطای امتیاز
7	0.029	6	0.029	7	0.028	6	0.031	7	0.033	قرارداد مدیریتی
4	0.089	3	0.101	4	0.104	3	0.110	5	0.106	تولید قراردادی
5	0.073	4	0.085	5	0.087	3	0.110	3	0.121	پروژه های اجرایی کلید در دست
3	0.138	2	0.149	2	0.153	2	0.163	2	0.136	سرمایه گذاری مستقیم خارجی
6	0.041	5	0.037	6	0.041	5	0.052	6	0.049	پیمان های استراتژیک

وزن اهمیت نسبی و اولویت محلی استراتژی های ورود به بازارهای بین المللی با توجه به زیرمعیارهای مرتبط با کشور هدف در جدول ۷ نشان داده شده است. از بین استراتژی های مذکور، استراتژی صادرات مهم ترین استراتژی با توجه به تمام زیرمعیارهای مرتبط با کشور هدف می باشد و پس از آن سایر استراتژی ها قرار دارند.

جدول ۸- وزن اهمیت نسبی و رتبه استراتژی های ورود به بازارهای بین المللی با توجه به زیرمعیارهای مرتبط با محصول.

Table 8- Relative importance weight and ranking of international markets entry strategies with respect to product related subcriteria.

زیرمعیارهای مرتبط با محصول												
عدم قطعیت بازار محصول		قیمت تمام شده		نوع محصول		چرخه عمر محصول		ویژگی های فنی محصول		رتبه		
رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن			
1	0.410	1	0.471	1	0.455	1	0.438	1	0.359	1	0.445	صادرات
4	0.081	5	0.060	5	0.068	5	0.051	5	0.089	5	0.073	اعطای امتیاز
7	0.029	7	0.024	7	0.030	6	0.031	6	0.074	7	0.031	قرارداد مدیریتی
3	0.153	3	0.125	3	0.127	2	0.176	4	0.116	2	0.142	تولید قراردادی
5	0.079	4	0.088	4	0.097	4	0.099	3	0.133	3	0.131	پروژه های اجرایی کلید در دست
2	0.206	2	0.202	2	0.181	3	0.154	2	0.171	4	0.127	سرمایه گذاری مستقیم خارجی
6	0.042	6	0.030	6	0.042	5	0.051	7	0.058	6	0.051	پیمان های استراتژیک

جدول ۸ نشان دهنده وزن اهمیت نسبی و اولویت محلی استراتژی های ورود به بازارهای بین المللی با توجه به زیرمعیارهای مرتبط با محصول می باشد. همان طور که مشاهده می شود استراتژی صادرات مهم ترین استراتژی با توجه به تمام زیرمعیارهای مرتبط با محصول می باشد و سایر استراتژی ها در رتبه های بعدی قرار دارند.

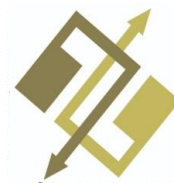
وزن اهمیت نسبی و اولویت محلی استراتژی های ورود به بازارهای بین المللی با توجه به زیرمعیارهای مرتبط با شرکت در جدول ۹ نشان داده شده است. استراتژی صادرات مهم ترین استراتژی با توجه به تمام زیرمعیارهای مرتبط با شرکت بوده و سایر استراتژی ها پس از آن قرار دارند.



جدول ۹- وزن اهمیت نسبی و رتبه استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی با توجه به زیرمعیارهای مرتبط با شرکت.

Table 9- Relative importance weight and ranking of international markets entry strategies with respect to firm related subcriteria.

زیرمعیارهای مرتبط با شرکت																
رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی	
																میزان سرمایه‌گذاری
1	0.481	1	0.450	1	0.434	1	0.375	1	0.387	1	0.444	1	0.414	1	0.343	صادرات
4	0.065	5	0.046	5	0.067	5	0.070	6	0.062	5	0.065	5	0.073	5	0.100	اعطای امتیاز
7	0.029	6	0.040	7	0.034	7	0.030	7	0.031	7	0.034	7	0.032	7	0.045	قرارداد مدیریتی
3	0.141	3	0.123	2	0.168	3	0.132	3	0.149	3	0.124	3	0.133	6	0.076	تولید قراردادی
5	0.062	4	0.112	4	0.096	4	0.130	4	0.125	4	0.088	4	0.087	3	0.116	پروژه‌های اجرایی
2	0.167	2	0.196	3	0.161	2	0.215	2	0.181	2	0.193	2	0.206	2	0.216	کلید در دست سرمایه‌گذاری
6	0.055	7	0.033	6	0.040	6	0.048	5	0.065	6	0.052	6	0.055	4	0.104	مستقیم خارجی پیمان‌های استراتژی ک



جدول ۱۰- وزن اهمیت نسبی و رتبه استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی با توجه به زیرمعیارهای مرتبط با کشور مادر.

Table 10- Relative importance weight and ranking of international markets entry strategies with respect to home country related subcriteria.

زیرمعیارهای مرتبط با کشور مادر												
رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن	استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی
1	0.435	1	0.494	1	0.488	1	0.294	2	0.261	1	0.469	صادرات
5	0.094	5	0.063	4	0.105	5	0.040	5	0.110	5	0.046	اعطای امتیاز
7	0.031	6	0.044	6	0.032	6	0.037	7	0.031	7	0.032	قرارداد مدیریتی
2	0.167	2	0.151	5	0.098	3	0.233	4	0.112	2	0.159	تولید قراردادی
4	0.103	4	0.095	3	0.121	4	0.115	3	0.136	4	0.125	پروژه‌های اجرایی
3	0.123	3	0.113	2	0.126	2	0.247	1	0.305	3	0.134	کلید در دست سرمایه‌گذاری
6	0.047	7	0.040	7	0.030	7	0.034	6	0.045	6	0.035	مستقیم خارجی پیمان‌های استراتژیک

جدول ۱۰ نشان‌دهنده وزن اهمیت نسبی و اولویت محلی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی با توجه به زیرمعیارهای مرتبط با کشور مادر می‌باشد. درحالی‌که استراتژی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی مهم‌ترین استراتژی با توجه به زیرمعیار منافع ملی و اهداف کلان است،

بر اساس سایر زیرمعیارهای مرتبط با کشور مادر، استراتژی صادرات مهم‌ترین استراتژی می‌باشد و دیگر استراتژی‌ها بعدازاین دو استراتژی در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.

نهایتاً در مرحله چهارم، اولویت نهایی هر یک از استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی با استفاده از فرمول اصل ترکیب سلسله مراتبی^۱، محاسبه شد.

$$V_H = \sum_{k=1}^n \sum_{i=1}^m W_k W_i (g_{ij}) \quad (4)$$

که در آن

V_H : امتیاز نهایی گزینه H . W_k : ضریب اهمیت معیار K .

W_i : ضریب اهمیت زیرمعیار i . g_{ij} : امتیاز گزینه j در ارتباط با معیار یا زیرمعیار i .

بدین منظور، در ابتدا وزن یک استراتژی نسبت به یک زیرمعیار در وزن آن زیرمعیار ضرب شد. این کار برای تمام زیرمعیارهای مرتبط با یک معیار انجام شد و سپس اعداد به‌دست‌آمده با یکدیگر جمع گردید. در ادامه عدد به‌دست‌آمده در وزن معیار مربوطه ضرب گردید تا رتبه نهایی استراتژی مذکور تعیین شود. این محاسبه برای تمام استراتژی‌ها صورت گرفت تا رتبه نهایی آن‌ها با توجه به هدف مشخص شود (جدول ۱۱).

جدول ۱۱- وزن اهمیت نسبی و رتبه نهایی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی.

Table 11- Relative importance weight and final ranking of international markets entry strategies.

رتبه نهایی	وزن	استراتژی‌ها
1	0.434	صادرات
2	0.173	سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی
3	0.130	تولید قراردادی
4	0.102	پروژه‌های اجرایی کلید در دست
5	0.080	اعطای امتیاز
6	0.047	پیمان‌های استراتژیک
7	0.034	قرارداد مدیریتی

جدول ۱۱، وزن اهمیت نسبی و اولویت نهایی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی را با توجه به تمام معیارها و زیرمعیارها نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود استراتژی صادرات مهم‌ترین و استراتژی قرارداد مدیریتی کم‌اهمیت‌ترین استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی برای شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعت پلاستیک می‌باشد.

۷- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های مناسب برای ورود به بازارهای بین‌المللی برای شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدکننده محصولات پلاستیک است. برای دستیابی به این مهم، اولین موضوع تعیین استراتژی‌ها و معیارها و زیرمعیارهای ارزیابی آن‌ها می‌باشد؛ بنابراین، در مرحله اول با مروری جامع بر ادبیات تحقیق و بهره‌گیری از نسبت روایی محتوایی، ۷ استراتژی مناسب برای ورود به بازارهای بین‌المللی مشتمل بر صادرات، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، تولید قراردادی، اعطای امتیاز، پروژه‌های اجرایی کلید در دست، قرارداد مدیریتی و پیمان‌های استراتژیک شناسایی گردید. همان‌طور که مشاهده می‌شود نتایج به‌دست‌آمده، طیف گسترده‌ای از استراتژی‌ها را در هنگام تصمیم‌گیری در مورد ورود به بازارهای بین‌المللی فراوری مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدکننده محصولات پلاستیک قرار می‌دهد که هم مشتمل بر استراتژی‌های تولید در بازار داخلی (صادراتی)، نظیر صادرات مستقیم و صادرات غیرمستقیم و هم دربرگیرنده استراتژی‌های تولید در بازار خارج (استراتژی‌های غیر صادراتی)، نظیر پیمان‌های استراتژیک، اعطای امتیاز، تولید قراردادی، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، پروژه‌های اجرایی کلید در دست و قرارداد مدیریتی می‌شوند (اعرابی و

¹ Hirerchical Comined principle





دهقان^۱، ۲۰۱۴). با توجه به این موضوع، مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعت پلاستیک باید از تمرکز صرف بر استراتژی‌هایی نظیر صادرات که در حال حاضر بیشتر مورد توجه است پرهیز نموده و در هنگام تصمیم‌گیری در مورد ورود به بازارهای بین‌المللی، سایر استراتژی‌ها را نیز به‌عنوان گزینه‌های تصمیم‌گیری خود مدنظر قرار دهند. به‌علاوه، ۲۵ معیار نیز برای ارزیابی استراتژی‌های مذکور شناسایی گردید که با توجه به ارتباط آن‌ها با یکدیگر در چهار طبقه زیر دسته‌بندی شدند: ۱- عوامل مربوط به کشور هدف مشتمل بر ۵ زیرمعیار عوامل تولید، توانایی بازار، قوانین و مقررات، روابط سیاسی و تعداد بازارها؛ ۲- عوامل مربوط به محصول مشتمل بر ۶ زیرمعیار ویژگی‌های فنی محصول، تبلیغ و ترویج، چرخه عمر محصول، نوع محصول، قیمت تمام‌شده و عدم قطعیت بازار محصول؛ ۳- عوامل مربوط به شرکت مشتمل بر ۸ زیرمعیار ماهیت فعالیت‌ها، دانش فنی، تجربه بین‌المللی، مهارت بازاریابی، ویژگی‌های فرهنگی، شدت رقابت صنعت، عدم قطعیت رقابتی و میزان سرمایه‌گذاری و ۴- عوامل مربوط به کشور مادر مشتمل بر ۶ زیرمعیار عضویت در پیمان‌ها، منافع ملی و اهداف کلان، سیاست‌های پولی و مالی، مرتبط بودن، عوامل اقتصادی و عوامل سیاسی. همان‌طور که مشاهده می‌شود این عوامل هم دربرگیرنده عوامل داخلی نظیر عوامل مربوط به محصول و عوامل مربوط به شرکت و هم دربرگیرنده عوامل خارجی نظیر عوامل مربوط به کشور هدف و عوامل مربوط به کشور مادر می‌شود. بنابراین مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدکننده محصولات پلاستیک باید هر دو مجموعه عوامل داخلی و عوامل خارجی را به‌صورت هم‌زمان در نظر داشته تا از یک دیدگاه جامع‌تر و متوازن برای تصمیم‌گیری در مورد انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی برخوردار باشند (کچ، ۲۰۰۱). به‌علاوه، مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعت پلاستیک باید از فلسفه‌هایی نظیر محصول، تولید و فروش که در حال حاضر رایج‌تر است تغییر جهت داده و فلسفه بازاریابی را اتخاذ کنند که کلیه معیارهای شناسایی شده را در برمی‌گیرد و توسعه پایدار بازارهای بین‌المللی را برای این شرکت‌ها در پی خواهد داشت. با این وجود موضوع مهمی که مطرح می‌شود این است که مدیران تا چه اندازه باید به هر یک از استراتژی‌های مذکور اهمیت داده و با چه اولیاتی آن‌ها را انتخاب و اجرا نمایند. برای دستیابی به این مهم، در این پژوهش از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی استفاده گردید. نتایج به‌دست‌آمده بیانگر آن است که وزن اهمیت نسبی هر یک از معیارها، زیرمعیارها و استراتژی‌ها متفاوت است. مهم‌ترین عامل در انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی عوامل مربوط به شرکت هستند و پس از آن عوامل مربوط به کشور هدف قرار می‌گیرند. به‌علاوه، مشخص شد که وزن اهمیت نسبی کل عوامل داخلی (محصول و شرکت) بیشتر از عوامل خارجی (کشور هدف و کشور مادر) است. بنابراین مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدکننده محصولات پلاستیک باید به عوامل داخلی توجه بیشتری داشته باشند و مطابق با دیدگاه منبع محور در استراتژی، بر تقویت منابع و توانمندی‌های خود بیشتر تأکید کنند تا به مزیت رقابتی پایدار در بازارهای بین‌المللی دست یابند (بارنی^۲، ۲۰۱۴). در میان عوامل داخلی، عوامل مربوط به شرکت دارای اهمیت بیشتری بوده و پس از عوامل مربوط به محصول قرار می‌گیرند، چراکه شرکت به‌عنوان یک شاخص رهبر می‌تواند محصول را به‌عنوان یک شاخص پیرو تحت تأثیر قرار دهد (کاپلان و همکاران^۳، ۲۰۰۴). بر این اساس، ضرورت دارد تا مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعت پلاستیک که در حال حاضر از رقابت‌پذیری کمی در بازارهای بین‌المللی برخوردار هستند سرمایه‌گذاری بیشتری بر روی سرمایه انسانی، سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی خود انجام داده تا زمینه بهبود فرآیندهای داخلی، تقویت ارزش‌های پیشنهادی به مشتریان خارجی و درنهایت افزایش سودآوری بلندمدت شرکت‌های مذکور را فراهم آورند. از سوی دیگر، در محیط خارجی، عوامل مربوط به کشور هدف از عوامل مربوط به کشور مادر اهمیت بیشتری دارند که این موضوع با توجه به گرایش بین‌المللی شرکت‌هایی که در بازارهای خارجی فعالیت می‌کنند، اجتناب‌ناپذیر است (مورشت و همکاران، ۲۰۱۰). یافته مذکور مویده آن است که مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعت پلاستیک باید نسبت به تقویت هوش بازاریابی خود که در حال حاضر کمتر مورد توجه قرار گرفته، اهتمام بیشتری داشته تا بتوانند در شناسایی و پاسخگویی به نیازهای مشتریان خارجی بهتر عمل کنند. از سوی دیگر برای ارزیابی هر یک از عوامل فوق، مدیران باید به زیرمعیارهای شناسایی شده برای هر یک از عوامل توجه نمایند. به‌عنوان مثال، برای تصمیم‌گیری در مورد پتانسیل شرکت، مهم‌ترین معیار مهارت بازاریابی است که پس از آن تجربه بین‌المللی قرار دارد. برای تصمیم‌گیری در مورد کشور هدف، مدیران باید بیشترین توجه را به روابط سیاسی و تعداد بازارها داشته باشند. در مورد محصول، مهم‌ترین عوامل به ترتیب تبلیغ و ترویج و قیمت تمام‌شده هستند و در مورد کشور مادر، عوامل اقتصادی و عوامل سیاسی بیشترین تأثیر را بر تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی دارند. بنابراین اگر شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدی محصولات پلاستیک قصد ورود به بازارهای بین‌المللی را دارند باید وزن اهمیت نسبی معیارها را در نظر داشته تا برای بهبود شرایط ورود دیدگاهی متوازن داشته باشند و از عدم توجه یا تأکید بیش‌ازحد بر یک یا چند معیار پرهیز نمایند و از سوی دیگر با توجه به رتبه‌ای که هر یک از معیارها کسب کرده‌اند به ترتیب آن‌ها را تقویت نمایند تا در این زمینه به‌طور اثربخش و کارآمد عمل کنند. البته در زمینه بهبود زیرمعیارهای

¹ A'arabi and Dehghan

² Barney

³ Kaplan et al.



شرکت و محصول با توجه به کنترل‌پذیری آن‌ها، خود شرکت می‌تواند اقدامات لازم را انجام داده اما در مورد بهبود زیرمعیارهای کشور مادر و کشور هدف که جزو محیط خارجی محسوب می‌شوند، مدیران شرکت‌ها باید با سیاست‌گذاران دولتی مذاکره نمایند. در حقیقت وجود دیدگاه یکسان به همه معیارهای تصمیم‌گیری در هنگام انتخاب روش ورود به بازارهای بین‌المللی ضعف دیگری است که در شرایط فعلی مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعت پلاستیک با آن مواجه هستند که با در نظر گرفتن وزن اهمیت نسبی هر یک از زیرمعیارها، امکان انتخاب مناسب‌ترین استراتژی‌های ورود و تمرکز بهتر منابع برای اجرای آن‌ها فراهم می‌شود. به‌علاوه، هر چند که نتایج تحقیق بیانگر آن است که مدیران باید به ترتیب استراتژی‌های صادرات، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، تولید قراردادی، پروژه‌های اجرایی کلید در دست، اعطای امتیاز، پیمان‌های استراتژیک و قرارداد مدیریتی را برای ورود به بازارهای بین‌المللی انتخاب نمایند اما وزن اهمیت نسبی و رتبه هر یک از استراتژی‌های مذکور با توجه به هر یک از زیرمعیارها متفاوت است. بنابراین مدیران باید ابتدا معیارهایی که از نظر آن‌ها اهمیت بیشتری دارد را مشخص نموده و سپس در مورد انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی تصمیم‌گیری نمایند. به‌عنوان مثال، درحالی که استراتژی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی با توجه به قیمت تمام‌شده محصولات پلاستیک، دومین استراتژی مناسب برای ورود به بازارهای بین‌المللی می‌باشد، این استراتژی با توجه به ویژگی‌های فنی محصولات پلاستیک در رتبه چهارم قرار دارد. بنابراین استراتژی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی برای آن دسته از بازارهای بین‌المللی مناسب است که در آن‌ها استراتژی رهبری هزینه از جذابیت بازار بالاتری برخوردار است. وزن اهمیت نسبی استراتژی‌ها نیز می‌تواند شرکت‌ها را در جهت انتخاب یک پرتفولیوی متوازن از استراتژی‌های ترکیبی و کاهش ریسک به‌جای تاکید بیش‌ازحد بر یک استراتژی که ریسک شرکت را افزایش می‌دهد، کمک نماید. با توجه به این موضوع، هیچ‌کدام از استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی به‌صورت مطلق بر یکدیگر برتری ندارند و مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعت پلاستیک باید از انتخاب یا ادامه یک استراتژی صرفاً بر اساس تجربه شرکت که در حال حاضر حاکم است اجتناب نموده و با بهره‌گیری از وزن اهمیت نسبی معیارها و زیرمعیارهای شناسایی شده، نسبت به انتخاب و اجرای استراتژی بهینه اقدام نمایند.

این تحقیق همانند سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی نیز می‌باشد. از آنجاکه در این پژوهش از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی استفاده گردید، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده با توجه به اینکه هرکدام از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره برحسب نوع اطلاعات و داده‌های مساله از منطبق و رویکرد متفاوتی برای اولویت‌بندی استفاده می‌کنند، مساله تحقیق حاضر را با استفاده از سایر روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، نظیر تاپسیس، ویکور، پرومته و الکترو مورد تحلیل قرار داده و درنهایت از روش بردا برای جمع‌بندی نتایج تمام روش‌ها استفاده نمود. همچنین به دلیل وجود ابهام و عدم قطعیت موجود در استراتژی‌ها و معیارها و زیرمعیارها توصیه می‌شود در تحقیقات آینده از هیبرید روش‌های وزن دهی و رتبه‌بندی فازی و یا خاکستری استفاده شود. برای تایید معیارها و زیرمعیارهای استفاده‌شده در مدل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی تحقیق در صنعت موردبررسی نیز استفاده از تحلیل عاملی تاییدی پیشنهاد می‌گردد. به‌کارگیری تکنیک DEMATEL برای در نظر گرفتن روابط درونی میان معیارها و زیرمعیارها یکی دیگر از پیشنهادات برای تحقیقات آینده می‌باشد. به‌علاوه، از آنجاکه تحقیق حاضر بر صنعت پلاستیک متمرکز است تصمیم نتایج آن به سایر صنایع باید با احتیاط صورت گیرد؛ بنابراین به محققان آینده پیشنهاد می‌شود که اولویت‌بندی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی را برای شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدی در سایر صنایع انجام دهند.

منابع

- A'arabi, S. M., & Dehghan, N. A. (2014). *International marketing strategy*. Mahkameh publications. (In Persian). <https://www.gisoom.com/book/11397214>
- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of international business studies*, 23(1), 1-27. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257>
- Ahmed, Z. U., Johnson, J. P., Ling, C. P., Fang, T. W., & Hui, A. K. (2002). Country-of-origin and brand effects on consumers' evaluations of cruise lines. *International marketing review*, 19(3), 279-302. <https://doi.org/10.1108/02651330210430703>
- Albaum, G., Duerr, E. and Strandskov, J. (2002) *International marketing and export management*. Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in organizational behavior*, 8, 165-198. <https://psycnet.apa.org/record/1988-12412-001>
- Baena, V. (2013). Insights on international franchising: entry mode decision. *Latin American business review*, 14(1), 1-27. <https://doi.org/10.1080/10978526.2013.780453>



- Bagheri, A., Bamdad Soufi, J., & Entezari, R. (2013). Identifying and prioritizing the effective factors on choosing entry modes to international markets (case study of Iran's grand automakers). *Journal of technology development management, 1*(2), 111-134. (In Persian). https://jtdm.irostr.ir/article_35_19dc2190f3e144fe477d7da3423cc63a.pdf
- Barney, J. B. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson Higher Ed.
- Bastié, F., Cieply, S., & Cussy, P. (2013). The entrepreneur's mode of entry: the effect of social and financial capital. *Small business economics, 40*(4), 865-877. <https://www.jstor.org/stable/43552836>
- Braga, V., & Queirós, T. (2017). SMEs' international markets entry: testing the theory with Portuguese evidence. *International journal of entrepreneurship and small business, 32*(3), 338-363. <https://ideas.repec.org/a/ids/ijebu/v32y2017i3p338-363.html>
- Brouthers, K. D., & Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: a transaction cost perspective. *Entrepreneurship theory and practice, 28*(3), 229-247.
- Buckley, P. J. (1989). Foreign direct investment by small-and medium-sized enterprises: the theoretical background. In *The multinational enterprise* (pp. 24-45), Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1007/978-1-349-11026-1_2
- Cahen, F. R. (2015). Internationalization of state-owned enterprises through foreign direct investment. *Revista de administração de empresas, 55*(6), 645-659.
- Chadwick, B. A., Bahr, H. M., & Albrecht, S. L. (1984). *Social science research methods*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. <https://www.worldcat.org/title/social-science-research-methods/oclc/557715110>
- Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998). Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of international business studies, 29*(2), 325-356.
- Decker, R., & Zhao, X. (2004). SMEs' choice of foreign market entry mode: a normative approach. *International journal of business and economics, 3*(3), 181-200.
- Dehghan, N. A. (2007). Investigating, classifying, and selecting international markets entry strategies. *Proceedings of 2nd international conference on strategic management*. Tehran, Iran. Civilica. (In Persian). <https://civilica.com/doc/43263/>
- Dominguez, N. (2018). *SME internationalization strategies: innovation to conquer new markets*. John Wiley & Sons.
- Dubey, V. K., Chavas, J. P., & Veeramani, D. (2018). Analytical framework for sustainable supply-chain contract management. *International journal of production economics, 200*, 240-261. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.03.003>
- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: a resource-based perspective. *International marketing review, 21*(1), 68-101. <https://doi.org/10.1108/02651330410522943>
- Esmail Pour, H. (2015). *International marketing management*. Negah Danesh Publications. (In Persian). <https://www.gisoom.com/book>
- Fazeli, P., & Taherikia, F. (2016). Evaluation, classification and selection of marketing strategies to enter international markets by using SWOT method (case study of takhte jamshid petrochemical company). *The first international conference of new paradigms of business and organizational intelligence management*. Civilica. (In Persian). <https://civilica.com/doc/500473/>
- Fuchs, M., & Köstner, M. (2016). Antecedents and consequences of firm's export marketing strategy: an empirical study of Austrian SMEs (a contingency perspective). *Management research review, 39*(3), 329-355. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2014-0158>
- Ge, G. L., & Ding, D. Z. (2011). Determinants of internationalisation strategies: a study of Chinese multinational enterprises. *International journal of business and emerging markets, 3*(2), 137-157. <https://doi.org/10.1504/IJBEM.2011.039405>
- Gençtürk, F. E. (2005). Foreign market entry modes; a sequentially embedded decision approach. In Jain, S. C. (Eds.), *Handbook of research in international marketing*. Edward Elgar Publishing, Inc.
- Ghaffarian, V., & Kiani, Gh. (2013). *Effective strategy*. Fara Publications. (In Persian). <https://www.gisoom.com/book>
- Gripsrud, G., & Benito, G. R. (2005). Internationalization in retailing: modeling the pattern of foreign market entry. *Journal of business research, 58*(12), 1672-1680. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.11.003>
- Harrigan, K. R. (2017). Joint ventures and global strategies. In *International business* (pp. 329-338). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315199689-22/joint-ventures-global-strategies-kathryn-rudie-harrigan>
- Hashai, N., Asmussen, C. G., Benito, G. R., & Petersen, B. (2010). Technological knowledge intensity and entry mode diversity. *Management international review, 50*(6), 659-681. <https://doi.org/10.1007/s11575-010-0059-7>
- Hise, R., & Choi, Y. T. (2011). Are US companies employing standardization or adaptation strategies in their international markets? *Journal of international business and cultural studies, 4*, 1-29.
- Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: from local to global and beyond. *Journal of world business, 51*(1), 58-73.
- Hsiao, Y. C., & Chen, C. J. (2013). Branding vs contract manufacturing: capability, strategy, and performance. *Journal of business & industrial marketing, 28*(4), 317-334. <https://doi.org/10.1108/08858621311313910>
- IRNA. (2019). *A view to the problems of good export in North Khorasan*. (In Persian). Retrieved from <https://www.irna.ir/news/83523612>.
- Javidi Zargari, M. (2005). *International marketing strategies*. Knakash Danesh Publications. (In Persian). <https://www.gisoom.com/book>
- Kaplan, R. S., Kaplan, R. E., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.



- Kärkkäinen, A. (2005). Selection of international market entry mode. *Seminar in business strategy and international business*. Helsinki, Finland: Helsinki University of Technology.
- Kioko, V. M. (2015). *Application of strategic alliances in foreign market entry by banks in Kenya* (Doctoral Dissertation, University of Nairobi). Retrieved from <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/94716>
- Koch, A. J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Marketing intelligence & planning*, 19(1), 65-75. <https://doi.org/10.1108/026345001110366120>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing* (11th Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Laufs, K., & 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(6), 1109-1126. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.006>
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Li, T. (2003). Reviving traditions in research on international market entry. In *Reviving traditions in research on international market entry* (pp. 1-8). Emerald Group Publishing Limited, Bingley. [https://doi.org/10.1016/S1474-7979\(03\)14001-X](https://doi.org/10.1016/S1474-7979(03)14001-X)
- Liang, X., Musteen, M., & Datta, D. K. (2009). Strategic orientation and the choice of foreign market entry mode: an empirical examination. *MIR: management international review*, 49(3), 269-290. <https://www.jstor.org/stable/40658315>
- Lin, F. J., & Ho, C. W. (2019). The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises. *Journal of innovation & knowledge*, 4(1), 32-37. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.02.001>
- Lin, Y. H., Tsai, K. M., Shiang, W. J., Kuo, T. C., & Tsai, C. H. (2009). Research on using ANP to establish a performance assessment model for business intelligence systems. *Expert systems with applications*, 36(2), 4135-4146. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.03.004>
- López-Duarte, C., & Vidal-Suárez, M. M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: cultural distance, political risk and language diversity. *International business review*, 19(6), 575-588. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.03.007>
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.
- Maekelburger, B., Schwens, C., & Kabst, R. (2012). Asset specificity and foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: the moderating influence of knowledge safeguards and institutional safeguards. *Journal of international business studies*, 43(5), 458-476. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.12>
- Mazorenko, O. V. (2019). The criteria for choosing an export strategy of enterprise. *Бизнес информ.* (8), 253-258.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: what do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of international management*, 16(1), 60-77. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.09.002>
- Musteen, M., Datta, D. K., & Herrmann, P. (2009). Ownership structure and CEO compensation: implications for the choice of foreign market entry modes. *Journal of international business studies*, 40(2), 321-338. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.63>
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535-554. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>
- Pehrsson, A. (2008). Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets. *Journal of business research*, 61(2), 132-140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.032>
- Ra, W. (2020). Determinants of the choice of combined modes for foreign market entry: the case of Korean firms entering into Uzbekistan. *Journal of eastern European and central Asian research (JEECAR)*, 7(1), 83-94. DOI: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i1.380>
- Rexhepi, G. (2015). Entering new markets: strategies for internationalization of family businesses. In *Family businesses in transition economies* (pp. 293-303). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14209-8_14
- Rosado-Serrano, A. (2017). Franchising as strategy for internationalization of family firms: an exploratory study. *Newmann business review*, 3(1), 145-165. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3120671
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation (decision making series)*. McGraw-Hill (Tx). <https://www.amazon.com/Analytic-Hierarchy-Process-Planning-Allocation/dp/0070543712>
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International journal of services sciences*, 1(1), 83-98.
- Sanchez-Peinado, E., & Pla-Barber, J. (2006). A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: an empirical analysis in the service sector. *International business review*, 15(3), 215-232. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.02.002>
- Sarkis, J., & Sundarraj, R. P. (2006). Evaluation of enterprise information technologies: a decision model for high-level consideration of strategic and operational issues. *IEEE transactions on systems, man, and cybernetics, part C (applications and reviews)*, 36(2), 260-273.
- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of marketing theory and practice*, 12(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658509>
- Slangen, A. H., & Van Tulder, R. J. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International business review*, 18(3), 276-291. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.02.014>
- Slangen, A., & Hennart, J. F. (2007). Greenfield or acquisition entry: a review of the empirical foreign establishment mode literature. *Journal of international management*, 13(4), 403-429. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.08.001>



- Suh, T., Yi, H. C., & Houston, M. B. (2011). Reassessing firm size in international marketing research. *Journal of global marketing*, 24(1), 85-99.
- Tsai, H. T., & Eisingerich, A. B. (2010). Internationalization strategies of emerging markets firms. *California management review*, 53(1), 114-135. <https://doi.org/10.1525/cmr.2010.53.1.114>
- Tsang, E. W. (2005). Influences on foreign ownership level and entry mode choice in Vietnam. *International business review*, 14(4), 441-463. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2005.03.001>
- Tse, D. K., Pan, Y., & Au, K. Y. (1997). How MNCs choose entry modes and form alliances: the China experience. *Journal of international business studies*, 28(4), 779-805. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490119>
- Turnbull, P. W., & Paliwoda, S. (2013). *Research in international marketing (RLE international business)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203076255>
- Wilkinson, I. F., & Nguyen, V. (2003). A contingency model of export entry mode performance: the role of production and transaction costs. *Australasian marketing journal (AMJ)*, 11(3), 44-60. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(03\)70134-7](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(03)70134-7)
- Zarco-Jasso, H. (2009). Determinants of entry modes choice in developing countries: bargaining between host states and MNCs. *Emerging markets finance & trade*, 41(2), 5-24. <https://www.jstor.org/stable/27750436>
- Zekiri, J., & Angelova, B. (2011). Factors that influence entry mode choice in foreign markets. *European journal of social sciences*, 22(4), 572-584.
- Elango, B. (2005). The influence of plant characteristics on the entry mode choice of overseas firms. *Journal of operations management*, 23(1), 65-79.
- Zhu, M. (2008). *Examination of key factors influencing international franchisor's entry mode choice in China*. University of Northumbria at Newcastle (United Kingdom).