

## طراحی الگوی استراتژیک ورود به بازار جهانی: صنعت خودروی ایران

فرشاد گلستان<sup>۱</sup>، سید حمید خداداد حسینی<sup>۲\*</sup>

۱- دانشجوی دوره دکترای مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲- استادیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۸۳/۱۱/۲۸

دریافت: ۸۲/۱۱/۲۰

### چکیده

با آغاز هزاره سوم میلادی و گذشت حدود سیصد سال از انقلاب صنعتی، حوزه عمل و رقابت بنگاهها در مقیاس جهانی گسترش پیدا کرد. صنعت خودروی ایران با بیش از چهل سال قدمت و تخصیص ۲/۵ درصد درآمد ناخالص ملی، ۲۰ درصد ارزش افزوده در بخش صنعت و ۲/۵۴ درصد سرمایه گذاریهای کشور به خود، طی سالهای اخیر رشدی معادل ۳۰ درصد را تجربه کرده است، اما تاکنون نتوانسته است تا حضوری شایسته در بازارهای جهانی داشته باشد. آینده نگری ایجاب می کند تا برای پیشگیری از وقوع آینده محتمل، توانایی استراتژیک این صنعت برای حفظ بازار داخلی و ورود به بازار جهانی مستمراً ارزیابی شود. بررسی نظریه های موجود در خصوص دادوستد بین المللی و مدل های بین المللی شدن بنگاهها نشان می دهد که اغلب این نظریه ها براساس مفروضات پایه ای بازار رقابتی کشورهای توسعه یافته غربی و بر اساس مطالعات انجام شده روی شرکتهای غول آسای چند ملیتی تدوین شده اند و هر یک از آنها از زاویه دید یک سطح تجزیه و تحلیل (بنگاه، صنعت، کشور و محیط بین المللی) به موضوع پرداخته اند. بنابراین به نظر می رسد هیچ یک از آنها بتنهایی از تعمیم پذیری کاملی برای تعیین توان استراتژیک بنگاههای فعال در کشورهای در حال توسعه که در تلاش برای ورود به بازارهای جهانی هستند، برخوردار نمی باشند.

هدف از این مقاله ارائه یک مدل مفهومی برای تعیین الگوی استراتژیک ورود بنگاههای فعال در کشورهای در حال توسعه به بازار جهانی است. این مدل در برگیرنده چهار سطح تجزیه و تحلیل (بنگاه، صنعت داخلی، سیاستهای توسعه مزیت رقابتی ملی و روابط با بازیگران جهانی) می باشد. الگوی مفهومی ارائه شده در این مقاله آثار چهار متغیر مستقل «فضای درونی بنگاه»، «ساختار صنعت داخلی»، «مشخصات و ویژگیهای فضای رقابتی ملی» و «روابط بنگاه با بازیگران بین المللی صنعت» را بر «توان استراتژیک بنگاه برای جهانی شدن و ورود به بازار جهانی در یک چارچوب واحد منسجم کرده است و نشان می دهد که چگونه توان استراتژیک

E-mail: khodadad@modares.ac.ir

\* نویسنده مسؤول مقاله:

فرشاد گلستان و همکار  طراحی الگوی استراتژیک ورود ...

بنگاه برای جهانی شدن تابعی از شایستگی محوری بنگاه و هم‌افزایی ساختار صنعت داخلی، هم‌افزایی فضای رقابتی ملی و هم‌افزایی مزیت مشارکتی حاصل از روابط بین‌المللی بنگاه با بازیگران جهانی صنعت می‌باشد.

**کلید واژه‌ها:** ورود به بازار جهانی، جهانی شدن، بین‌المللی شدن، داد و ستد بین‌المللی، ائتلاف استراتژیک، صنعت خودرو.

## ۱- مقدمه

با آغاز هزاره سوم میلادی و گذشت حدود سیصد سال از انقلاب صنعتی، حوزه عمل بنگاه‌های تولیدی در بسیاری از صنایع در مقیاس جهانی گسترش یافته است و بازارهای ملی و محلی در حال تغییر و ادغام در یک بازار فراگیر جهانی می‌باشند.

نظام تولید سرمایه‌داری که زمانی در جستجوی منابع خام از طریق تصرف سرزمینها، کشور گشایی و استعمار سنتی قلمرو فعالیت‌های اقتصادی و تجاری بود، با شروع قرن بیستم به صدور سرمایه پرداخت. امروزه نیز سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی<sup>۱</sup> و سایر روشهای ورود به بازار خارجی مکانیزمهایی برای توسعه بنگاههای چند ملیتی و یکپارچه سازی بازارهای محلی و ملی در یک بازار جهان شمول جهانی شده‌اند. انقلاب و تحول در حمل و نقل، شبکه ارتباطات و اطلاعات، بخشهای مختلف جهان را به یکدیگر متصل کرده است و انقلاب تکنولوژیک که مازاد عرضه را تشدید و موجب رشد فزاینده تجارت بین‌المللی شد، زمینه را برای ظهور بنگاههای چند ملیتی<sup>۲</sup> و فرا ملیتی<sup>۳</sup> فراهم ساخته است. صدور و نقل و انتقالات سرمایه نیز بویژه در شکل‌های مختلف سرمایه‌گذاریهای مستقیم و غیر مستقیم بنگاههای فراملیتی و ظهور اتحادها، ائتلافها، ادغامها و مشارکتهای مالکیتی در نقاط مختلف جهان، روندی را به وجود آورده است که در صحنه اقتصاد، تجارت و بازاریابی بین‌المللی نقش مرزهای ملی اقتصادی رفته رفته کم رنگتر شده و بازار عرضه و تقاضا برای کالاها و خدمات روز به روز جهانی‌تر می‌شود.

با جهانی شدن اقتصاد و بازار، شکل‌های جدیدی از تقسیم کار و تخصص در میان نواحی مختلف جهان در حال ظهور می‌باشد. با شکلگیری و گسترش سازمان تجارت جهانی، فرایند جهانی شدن بازار و تقسیم بین‌المللی کار شکل رسمی به خود گرفته است. مواجه شدن با

1. foreign direct investment  
2. multinational company  
3. transnational company

فصلنامه مدرس علوم انسانی \_\_\_\_\_ دوره ۱۰، شماره ۱، بهار ۱۳۸۵

پدیده جهانی شدن بازار و عضویت در سازمان تجارت جهانی، مستلزم پذیرش الزاماتی برای صنایع کشور ما خواهد بود. این اقدام احتمالاً منجر به برچیده شدن بعضی از بنگاههای اقتصادی کشور و شکوفایی برخی دیگر از آنها خواهد شد. تأخیر در برنامه‌ریزی برای مواجهه با این الزام تقریباً اجتناب‌ناپذیر به احتمال قوی عواقب وخیمی را در بر خواهد داشت که تاوان آن را نسلهای آینده باید بپردازند. همه صنایع ایران در مهلت نسبتاً کوتاهی که وجود دارد باید برای رویارویی با این واقعیت آماده شوند؛ صنایع خودروسازی نیز از این امر مستثنا نمی‌باشند.

## ۲- بیان مسأله

صنعت خودروی ایران با بیش از چهل سال قدمت، ۲/۵ درصد درآمد ناخالص ملی و نزدیک به ۲۰ درصد ارزش افزوده بخش صنعت، حدود ۷۶ درصد کل کارگاههای صنعتی، ۵/۲۶ درصد داده‌ها، ۵/۷ درصد ستاده‌ها و ۵/۱۶ درصد مزد و حقوق پرداختی در بخش صنعت و ۲/۵۴ درصد سرمایه‌گذاریهای را به خود اختصاص داده است [۱].

این صنعت به دلیل روابط پسین و پیشین گسترده‌ای که با سایر صنایع دارد، موتور محرکه بسیاری از صنایع بالادستی و پایین دستی خود به شمار می‌رود و نقش بسزایی در به حرکت درآوردن چرخهای اقتصادی یک کشور دارد. به همین دلیل چهل سال پیش پیترو دراکر آن را به عنوان «صنعت صنعت‌ها» نامگذاری کرد [۲].

در ایران اگر چه این صنعت فعالیت خود را از حدود چهار دهه قبل شروع کرده است و طی سالهای اخیر نرخ رشدی معادل ۳۰ درصد را تجربه کرده است [۳] ولی روی هم رفته می‌توان گفت که تاکنون نه تنها نتوانسته است حضوری شایسته در بازارهای خارجی داشته باشد بلکه به دلیل وجود حمایت و شرایط انحصاری در وضعیتی آسیب‌پذیر قرار گرفته است؛ به طوری که در صورت برداشتن حمایت و آزاد سازی واردات محتمل به نظر می‌رسد که در حفظ و نگهداری از سهم بازار داخلی نیز با چالشهای جدی مواجه شود. این در شرایطی است که صنعت خودروی کره جنوبی که تقریباً همزمان با ایران احداث شده است، امروزه شانه به شانه خودرو سازان بزرگ اروپایی، آمریکایی و ژاپنی در تکاپو برای فتح بازارهای بین‌المللی است.

آینده نگری، درک روند فرایند جهانی شدن بازار و شدت گرفتن رقابت در این صنعت «جهانی»، «متمرکز» و «سرمایه بر» که با مازاد ظرفیت شگرفی نیز مواجه است [۴] ایجاب می‌کند تا برای پیشگیری از وقوع آینده محتمل اما نامطلوب و بسترسازی برای بهره‌گیری از فرصت‌های پیش روی صنعت خودروی کشور که طی سالهای اخیر به یک صنعت داخلی کلیدی و نسبتاً پیشرو تبدیل شده است، توان استراتژیک این صنعت برای حفظ بازار داخلی و ورود به بازارهای دیگر به‌طور مستمر ارزیابی شده و در چارچوب یک استراتژی واقع بینانه برای رویارویی بزرگ رقابت در صحنه جهانی آماده‌تر شود.

### ۳- هدف و پرسشهای تحقیق

به‌طور کلی برنامه‌ریزی هوشمندانه برای دادوستد در زنجیره جهانی عرضه، تقاضای خودرو و قطعات آن مستلزم شناخت روند جهانی شدن بازار و تعیین آثار آن بر صنعت خودروی داخلی و داشتن یک الگو و مدل استراتژیک برای تحقق استراتژی ورود به بازارهای جهانی است. بنابراین با توجه به اهمیتی که صنایع خودرو در اقتصاد کشور دارد، هدف این پژوهش یافتن پاسخی برای پرسشهای زیر می‌باشد.

- ۱- با توجه به روند فزاینده جهانی شدن بازار، متغیرهای مؤثر بر مدل استراتژیک ورود به بازار جهانی کدامند؟
- ۲- میزان اهمیت و اولویت هر یک از متغیرهای مؤثر بر مدل استراتژیک ورود به بازار جهانی چگونه است؟
- ۳- نحوه تأثیر و روابط متغیرهای مؤثر بر مدل استراتژیک ورود به بازار جهانی برای صنعت خودروی ایران چگونه است؟

### ۴- ادبیات تحقیق

بررسی نظریه‌های جهانی شدن نشان می‌دهد که اندیشمندان، پدیده جهانی را در سه عرصه زندگی اجتماعی «اقتصاد»، «سیاست» و «فرهنگ» تحلیل می‌کنند. در هر حالت همه نظریه‌های جهانی شدن مبتنی بر رابطه میان «سازمان اجتماعی» و «قلمرو سرزمینی» می‌باشند و رابطه میان سازمان اجتماعی (بنگاه / کشور) با قلمروهای سرزمینی کشورهای دیگر از طریق انواعی از مبادله برقرار می‌شود. در عرصه اقتصادی،

مبادله مادی؛ در عرصه حکومت و سیاست، مبادله سیاسی و در عرصه فرهنگ، مبادله نمادین، روابط میان سازمان اجتماعی و قلمروهای سرزمینی را برقرار می‌سازد [۵]. مبادله مادی در فضایی به نام بازار صورت می‌پذیرد و مدیریت مبادله مادی در محیط بازار «فرایند بازاریابی» را شکل می‌دهد. هنگامی که این فرایند به خارج از قلمرو سرزمین ملی و در سطح بین‌المللی گسترش می‌یابد، فرایند بازاریابی بین‌المللی شکل می‌گیرد. از این منظر ورود به بازار جهانی یا جهانی شدن بنگاه به مفهوم آغاز و گسترش مبادله با بازیگران خارج از قلمرو و سرزمین ملی است.

در سطح بنگاه مبادله یا بازیگران خارج از قلمرو سرزمینی به دو شکل خرید و فروش در بازار بین‌المللی قابل بررسی است.

آغاز و گسترش مبادله با بازیگران جهانی از طریق خرید منجر به پدیده‌ای می‌شود که از آن به عنوان جهانی شدن روبه درون<sup>۱</sup> یاد می‌شود و عکس آن مبادله جهانی از طریق فروش منجر به پدیده‌ای می‌شود که از آن به عنوان جهانی شدن رو به برون<sup>۲</sup> یاد می‌شود [۶]. جهانی شدن رو به درون موجب یکپارچه سازی کسب و کار و زنجیره ارزشی بنگاه به طور پسر<sup>۳</sup> و جهانی شدن رو به برون باعث یکپارچه سازی کسب و کار زنجیره ارزشی بنگاه به طور پیشرو<sup>۴</sup> می‌شود. یکپارچه سازی کامل جهانی<sup>۵</sup> بنگاه، حاصل پراکندگی کامل زنجیره ارزشی در سطح جهان خواهد بود [۷].

از نقطه نظر تئوریک مدلها و نظریه‌های موجود در خصوص بین‌المللی شدن، بنگاهها را می‌توان به دو دسته اصلی نظریه‌های سنتی و نظریه‌های مدرن تقسیم کرد [۸].

مکتب سوداگری<sup>۱</sup>، نظریه‌های مزیت مطلق<sup>۲</sup> و مزیت نسبی<sup>۳</sup>، نظریه نسبت عوامل تولید<sup>۴</sup>، نظریه چرخه عمر محصول<sup>۵</sup>، نظریه اندازه کشورها<sup>۶</sup>، نظریه مشابهت یا همانندی کشورها<sup>۷</sup> و نظریه مزیت رقابتی ملی پورتر<sup>۸</sup> را می‌توان به عنوان نمونه شاخص از

1. Inward globalization
2. outward globalization
3. backward integration
4. forward integration
5. integration
6. mercantilism
7. absolute advantage theory ( Smith- 1776)
8. comparative advantage theory(Ricardo, 1817)
9. production factor proportion (Heckschere-Ohlim model, 1933)
10. product life cycle theoryg (Vernon, 1979)
11. country size theory
12. country similarity theory
13. national competitive advantage (porter, 1986)



نظریه‌های سنتی دادو ستد بین‌المللی تلقی کرد. نظریه‌های سنتی بشدت متأثر از پارادایم مسلط بر نظریه‌های اقتصادی بوده و به تبیین موضوع ورود به بازار جهانی در سطح تجزیه و تحلیل کشور می‌پردازند. در حال حاضر نیز اغلب این نظریه‌ها مسلط بر روند کنونی فرایند جهانی‌شدن می‌باشند؛ به طوری که امروزه سوداگری جدید برای توصیف کشورها به کار می‌رود که تجارت خارجی خود را بر اساس تراز بازرگانی مثبت و از طریق استراتژی همزمان جایگزینی واردات و توسعه صادرات اداره می‌کنند [۹]. علاوه بر آن فلسفه بنیادین دو نظریه تاریخی «مزیت مطلق» و «مزیت نسبی» را بوضوح در اهداف و استراتژیهای سازمان تجارت بین‌المللی می‌توان مشاهده کرد.

در میان مجموعه نظریه‌هایی که در سطح تجزیه و تحلیل کشور و به تبعیت از نظریه‌های اقتصادی به موضوع رقابت پذیری بین‌المللی پرداخته‌اند، نظریه مزیت رقابت ملی پورتر (۱۹۸۶م.) از چند جهت حایز اهمیت می‌باشد. از سوی دیگر این نظریه به عنوان یک جمع‌بندی اصلاح گرایانه از نظریه‌های سنتی اقتصاددانهای نئوکلاسیک که در سطح تجزیه و تحلیل کشور به موضوع پرداخته‌اند، تلقی می‌شود و از سوی دیگر پورتر با طرح این نکته که «موجودیتی که در بازار رقابت می‌کند بنگاه است و نه کشور» [۱۰] و در نظر گرفتن بنگاه و صنعت در مدل خود، نقطه عطفی در سطح تجزیه و تحلیل و نحوه نگرش به فرایند بین‌المللی شدن را فراهم می‌کند، ولی این نظریه نیز کماکان همانند نظریه‌های پیشین خود همچنان در سطح تجزیه و تحلیل کشور عمل می‌کند.

بر اساس نظر بارتل و وستنی (۱۹۹۳م.) مطالعات اولیه در خصوص بین‌المللی شدن بنگاهها و ورود به بازار جهانی، بشدت متأثر از پارادایم اقتصادی بوده و هیچ‌یک از نظریه‌های (سنتی)، بین‌المللی شدن شرکتها به طور عمده متکی بر نظریه‌های سازمان و مدیریت نبوده است. جریان دوم مطالعات بین‌المللی شدن شرکتها، ریشه در پارادایم استراتژی - ساختار چندلر دارد [۱۱]. این نظریه‌ها به طور عمده پس از جنگ جهانی دوم - همزمان با رشد شرکت‌های چند ملیتی - به دلیل عدم کفایت نظریه‌های متکی بر ویژگیهای کشور<sup>۱</sup> رشد کره و نظریه‌های متکی بر رفتار و ویژگیهای بنگاه<sup>۲</sup>، صنعت<sup>۳</sup> یا رویکرد شبکه‌ای<sup>۴</sup> می‌باشند.

1. country specific theories
2. firm specific theories
3. industry specific theories
4. network approach

نظریه ساختار استراتژی چندلر<sup>۱</sup>، مدل بین‌المللی شدن مرحله‌ای استاپفورد و ولز<sup>۲</sup> (۱۹۷۲م.)، مدل بین‌المللی شدن فرانکو<sup>۳</sup> (۱۹۷۶م.)، نظریه پرلموتر<sup>۴</sup> (۱۹۶۹م.) نظریه الگوی رقابت بین‌المللی پورتر<sup>۵</sup> (۱۹۸۸م.)، و مدل آپ سال<sup>۶</sup> و نظریه‌های منشعب از آنها را می‌توان نظریه‌های پیش‌تاز در تبیین فرایند بین‌المللی شدن دانست که از زاویه دید نظریه‌های مدیریتی (نه اقتصادی) و بر اساس مطالعه رفتار بنگاهها پس از فرایند بین‌المللی شدن در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل بنگاه و صنعت به موضوع پرداخته‌اند، تلقی کرد.

بنیانگذاران نظریه سازمانهای بین‌المللی را می‌توان آلفرد چندلر (۱۹۶۲م.) جوزف باور (۱۹۷۰م.) سیرت و مارچ (۱۹۶۳م.) دانست [ص ۱۲، ۲۴].

آنها به‌طور محسوسی بر نظریه‌های مدرن پرلموتر (۱۹۶۹م.) استاپفورد و ولز (۱۹۷۲م.) فرانکو (۱۹۶۷م.) و دیگران تأثیر گذاشتند [ص ۱۱، ۳].

از نیمه دهه ۱۹۸۰م. نظریه پردازان مکتب فرایندی<sup>۷</sup> ظهور مدل جدیدی از استراتژی و ساختار سازمانی برای شرکتهای چند ملیتی را کشف کرده و پارادایم جدیدی در خصوص فرایند بین‌المللی شدن شرکتهای بنیاد نهادند [ص ۱۳].

بر اساس نظریه بارتلت و قوشال (۱۹۹۵م.) دکترین سنتی «استراتژی - ساختار» که به‌وسیله چندلر بنیانگذاری شده بود، باید جای خود را به دکترین «هدف، فرایند، مردم»<sup>۸</sup> می‌داد [ص ۱۴]. به این ترتیب نظریه‌های «شرکتهای فرا ملیتی»<sup>۹</sup> (بارتلت و قوشال - ۱۹۹۵م.)، نظریه «استراتژی و ساختار چند کانونی»<sup>۱۰</sup> (پراهالاد و دز - ۱۹۷۸م.)، ساختارهرترکی<sup>۱۱</sup> (هدلاند و رولاندر - ۱۹۹۰م.)، «سازمان بین‌المللی افقی»<sup>۱۲</sup> (وایت و پوینتر - ۱۹۹۰م.) و «بنگاه چند مرکزی»<sup>۱۳</sup> (فرگوسن و جانسون - ۱۹۹۲م.) شکل گرفت.

نقطه مشترک تمامی این نظریه‌ها را می‌توان در شبکه‌ای بودن ساختار، سلسله مراتب کمتر، مدیریت ماتریسی و استقلال بالای شعب خارجی دانست [ص ۱۱، ۱۲].

- 
1. strategy - structure theory (Chandler, 1962)
  2. stopford & wells, international stage model
  3. franco internationalization model
  4. perlmutter classification of MNCs
  5. international competition pattern (Porter, 1988)
  6. upsalla stage model
  7. process school
  8. purpose-process - people
  9. transnational corporation
  10. multifocal corporation
  11. heteracy organization
  12. horizontal organization
  13. multi center firm

وایت و پوینتر (۱۹۹۰م.) استدلال کردند که هر چه محیط بین‌المللی پویاتر شود، استراتژی‌هایی که فقط متکی بر یک مزیت رقابتی باشند، بی‌اثرتر می‌شوند و شرکتها ناگزیرند که ترکیبی موزاییکی از مزیت‌های رقابتی ایجاد کنند. بنابراین شرکتها به تأسیس شعب افقی که هر یک دارای مزیت‌های رقابتی<sup>۱</sup> خاص خود می‌باشند اقدام کرده و از کنار هم قرار گرفتن آنها در یک شبکه منسجم و یکپارچه به ساختاری شبکه‌ای دست پیدا می‌کنند [۱۵].

پورتر (۱۹۸۸م.) با طرح مدل الگوی رقابت بین‌المللی استدلال کرد که «اساسی‌ترین چالش پیش روی صنایع جهانی (نظیر هواپیمایی و خودروسازی) آن است که چگونه زنجیره ارزشی خود را در قالب یک شبکه به‌هم پیوسته در کشورهای مختلف پراکنده کرده و سپس از طریق سطح بالایی از هماهنگی و تجانس خط مشی‌ها، این زنجیره ارزشی را در قالب یک شبکه واحد اداره نمایند» [۱۶]. بارتلت و قوشال (۱۹۹۳م.) استدلال کردند که شرکت‌های چند ملیتی ابتدا با تأسیس واحدهای کارآفرین کوچک در نقاط مختلف دنیا به «تنوع بخشی»<sup>۲</sup> فعالیتها پرداخته، سپس برای کنترل و هماهنگی میان آنها با مجتمع‌سازی<sup>۳</sup> این واحدها در قالب شبکه‌ای واحد اقدام می‌کند. آنها این ساختار شبکه‌ای را شرکت‌های فرا ملیتی نامیدند [۱۲، ص ۲۷].

پرهاالد و دز (۱۹۸۶م.)، بین‌المللی شدن و یکپارچگی جهانی را به عنوان تخصصی شدن شعب خارجی در زمینه‌های مختلف مناسب با مزیت‌های رقابتی کشور میزبان و برقراری ارتباط میان آنها برای تشکیل یک شبکه تولید و توزیع چند ملیتی تعریف کردند [۱۷].

هدلاند و رولاندر (۱۹۸۶م.) ساختار هتراکی را به عنوان شرکتی «جهان وطن» با مزیت‌های رقابتی چندگانه» در قالب شبکه بهم پیوسته‌ای از مجموعه‌ای از شعب و شرکا معرفی کردند که وظایف دفتر مرکزی به‌طور جغرافیایی پراکنده شده و نقش‌های استراتژیک به شعب خارجی واگذار می‌شود [۱۸]. نقطه مشترک تمامی این نظریه‌ها در شبکه‌ای بودن ساختار بوده و به این ترتیب ادبیات بین‌المللی شدن شرکتها با تأثیر پذیرفتن از «رویکرد شبکه‌ای»<sup>۴</sup> فرایند بین‌المللی شدن بنگاهها را در قالب هم پیوندی با شبکه‌های بین‌المللی مورد توجه قرار می‌دهد.

---

1. mosaic advantage  
2. proliferation  
3. aggregation  
4. network approach



به‌طور کلی بررسی ادبیات مرتبط با نظریه‌های دادوستد بین‌المللی و مدل‌های ورود به بازار جهانی نشان می‌دهد که نظریه‌ها و مدل‌های موجود از نقطه نظر سطح تجزیه و تحلیل به چهار دسته تقسیم می‌شوند. برخی از این نظریه‌ها (اغلب نظریه‌های سنتی داد و ستد بین‌المللی) موضوع رقابت‌پذیری بین‌المللی را در سطح تجزیه و تحلیل کشور مورد توجه قرار می‌دهند. پورتر و سایر نظریه‌پردازان حوزه اقتصاد صنعتی، موضوع رقابت‌پذیری بین‌المللی را در سطح تجزیه و تحلیل صنعت مطالعه کرده‌اند؛ در حالی که برخی دیگر از نظریه پردازان موضوع رقابت‌پذیری بین‌المللی را در سطح تجزیه و تحلیل بنگاه مورد توجه قرار می‌دهند.

رویکرد متکی بر منابع<sup>۱</sup> و کلیه نظریه‌های منشعب از آن در حوزه اقتصاد و مدیریت تأکید بر آن دارند که شرکتها برای رقابت در بازار بین‌المللی باید داراییها یا قابلیت‌های ارزشمند کمیاب و منحصر به فردی را در اختیار داشته باشند که غیر قابل جایگزینی و تقلید باشد تا بر پایه آن به مزیت رقابتی دست یابند [۱۹]. اگر چه تحقیقات جدید در مدیریت استراتژیک پیشنهاد می‌کند که مزیت رقابتی شرکتها نه از منابع بلکه از اقدامات استراتژیک (نوآوری، ائتلاف استراتژیک با سایر شرکتها و ...) سرچشمه می‌گیرد، ولی در هر حال این دسته از نظریه‌ها نیز همچنان در سطح تجزیه و تحلیل بنگاه عمل می‌کنند.

چهارمین گروه، در برگیرنده نظریه‌ها و مدل‌هایی است که با طرح تفاهیمی از قبیل «سرمایه اجتماعی»<sup>۲</sup> با «مزیت مشارکتی»<sup>۳</sup> توانمندی رقابتی بنگاه برای ورود به بازار جهانی را براساس روابط استراتژیک آنها با سایر شرکتها و بازیگران بازار و در یک گستره بین‌المللی تحلیل می‌کنند. برای مثال واقعیتی که رزابت موس کانتز<sup>۴</sup> از آن به عنوان مزیت مبتنی بر مشارکت [۲۰] یاد می‌کند، امروزه به‌عنوان مبنایی برای عملکرد برتر، کسب شایستگی محوری<sup>۵</sup> و رقابت‌پذیری در سطح بین‌المللی مطرح می‌باشد، رویکرد شبکه‌ای و کلیه مدلها و نظریه‌های منشعب از آن را می‌توان در این گروه قرارداد.

از نقطه نظر رویکرد استراتژیک نظریه‌ها و مدل‌های موجود از دو منظر متفاوت و مجزا به موضوع می‌پردازند. بر اساس نظر هولنسن، اغلب این نظریه‌ها بر این فرض استوارند که مزیت رقابتی برای شرکتها فقط در یک محیط بسیار رقابتی حاصل می‌شود [۲۱]. این رویکرد سالیان متمادی به عنوان یک پارادایم در حوزه اقتصاد و مدیریت و مخصوصاً بازاریابی

---

1. resource base approach  
 2. social capital  
 3. collaborative advantage  
 4. Rosabet Mos Kanter  
 5. core competence



مسلط می‌باشد و به‌طور اساسی بر فلسفه تعارض استوار است. از دیدگاه پورتر و کلیه نظریه‌های متأثر از آموزه‌های وی بازار صحنه یک جنگ و رقبا طرفین مخاصمه می‌باشند و بنابراین استراتژی بازاریابی به عنوان یک بازی برد و باختی شامل همه تدابیر برای سبقت‌گرفتن از رقبا بر اساس رفتارهای رقابت آمیز و خصمانه شکل می‌گیرد؛ در حالی‌که در دهه گذشته مکتب دیگری (کانتر - ۱۹۹۴م، رو - ۱۹۹۰م، برتون ۱۹۹۵م) ظهور کرده است که تأکید آن بر نقش مثبت همکاری (در مقابل رقابت) میان بازیگران صنعت است. این دسته از نظریه‌ها مانند مدل پنج منبع مزیت مشارکتی [۲۲]. رویکرد جدیدی را معرفی می‌کنند که به جای تعارض بر مشارکت برای کسب رقابت پذیری بین‌المللی متکی می‌باشند.

از نقطه نظر جهتگیری فرایند بین‌المللی شدن، اکثر قریب به اتفاق نظریه‌ها و مدل‌های موجود، «بین‌المللی شدن» را به عنوان یک فرایند تهاجمی حاصل هم پیوندی جهانی پیشرو<sup>۱</sup> و (بین‌المللی شدن رو به برون)<sup>۲</sup> از طریق صادرات، تأسیس نمایندگی فروش یا تولید در خارج در نظر می‌گیرند و همپیوندی جهانی پسرو<sup>۳</sup> (بین‌المللی شدن رو به درون)<sup>۴</sup> را به عنوان مکانیزمی برای بین‌المللی شدن شرکتها (بین‌المللی شدن از طریق منبع یابی جهانی)<sup>۵</sup> را بسادگی نادیده می‌گیرند [۲۳]. بنابراین از بررسی مدل‌های موجود می‌توان نتیجه گرفت که هر یک از نظریه‌های موجود ورود به بازار جهانی را از زاویه یک سطح تجزیه و تحلیل (بنگاه، صنعت، کشور، روابط بین‌المللی) و بر اساس یک رویکرد نظری (هزینه مبادله، رویکرد متکی بر منابع، مراحل و روندهای ورود به بازار جهانی، رویکرد شبکه‌ای) و از یک جهتگیری استراتژیک (جهانی شدن رو به درون یا جهانی شدن رو به بیرون) مورد توجه قرار داده‌اند، لذا هیچ یک از آنها بتنهایی از جامعیت و تعمیم‌پذیری کاملی برای تبیین استراتژی شرکت‌های فعال در کشورهای در حال توسعه برخوردار نمی‌باشند، از سوی دیگر همگی این مدل‌ها بر مبنای مفروضات حاکم بر نظام سرمایه‌داری و بازار آزاد و رقابتی شکل گرفته و اغلب آنها بر اساس تحلیل رفتارهای شرکت‌های غول آسای چند ملیتی پس از ورود به بازارهای جهانی تئوریزه شده‌اند و مدل‌های منتخبی همچون «مدل تلفیقی دانینگ»<sup>۶</sup> [۲۴] نیز که تلاش کرده‌اند تا با در نظر گرفتن بیش از یک سطح تجزیه و تحلیل به موضوع نگاه کنند، صرفاً به

---

1. global forward linkage  
2. outward globalization  
3. global backward linkage  
4. inward globalization  
5. global sourcing  
6. dunning eclectic Model

تیین تصمیم‌گیری در خصوص شیوه خاصی از روشهای ورود به بازار جهانی (سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی)<sup>۱</sup> محدود مانده‌اند.

بنابراین توسعه مدل‌های جامعتر براساس مشخصات محیطی و سازمانی شرکت‌های محلی فعال در کشورهای در حال توسعه که در مواجهه با جهانی شدن بازار در تقلا برای ورود به بازار جهانی می‌باشند، می‌تواند نه تنها به غنای نظریه‌های علمی موجود کمک می‌کند بلکه می‌تواند راهگشای صنایع خودروسازی ایران در مواجهه با فرایند جهانی شدن بازار باشد. به همین دلیل مدل آزمون شده در این تحقیق تلاش کرده است تا با یکپارچه‌سازی نظریه‌های موجود به توسعه یک مدل چند سطحی چند متغیره<sup>۲</sup> با در نظر گرفتن همزمان دو رویکرد استراتژیک جهانی شدن رو به برون و رو به درون بر اساس فلسفه مشارکت و نه تعارض نائل آید.

## ۵- مدل مفهومی تحقیق

برای سازمان‌های تجاری «رقابت‌پذیری و توان رقابتی»، یک موضوع کلیدی و به تعبیری عامل کلیدی موفقیت می‌باشد و رقابت‌پذیر بودن به مفهوم توانایی دستیابی به یک موقعیت و جایگاه مناسب و پایدار در بازار جهانی شده می‌باشد.

### ۵-۱- فضای درونی بنگاه

رقابت‌پذیری در چهار سطح «محصول»، «بنگاه»، «صنعت» و «اقتصاد ملی» مصداق دارد. در ادبیات سنتی بازاریابی آمیخته بازاریابی رقابتی و برتر (محصول، قیمت، توزیع و ترفیع فروش) منعکس کننده مفهوم رقابت‌پذیری در سطح محصول می‌باشد ولی در شرایطی که طول عمر محصولات به طور فزاینده‌ای در حال کوتاه‌تر شدن می‌باشد، رقابت‌پذیری در سطح محصول به دلیل تغییرات سریع تکنولوژی، سطحی، ناپایدار، گذار و میرا خواهد بود. زیر ساختار لازم برای عرضه مستمر و پایدار محصولات رقابت‌پذیر وجود یک بنگاه قابل رقابت و توانمند یا به عبارتی رقابت‌پذیر می‌باشد؛ هر چند عرضه یک آمیخته بازاریابی رقابت‌پذیری لزوماً به مفهوم رقابت‌پذیر بودن بنگاه عرضه کننده آن نمی‌باشد ولی در مقابل رقابت‌پذیر بودن یک بنگاه اغلب (اما نه همیشه) به مفهوم عرضه محصولات رقابت‌پذیر

---

1. foreign direct investment  
2. multi level- multi variable



می‌باشد. به همین دلیل در ادبیات سازمان و مدیریت استراتژیک و همچنین رویکردهای نوین بازاریابی، استراتژیک رقابت‌پذیری در سطح بنگاه به عنوان بستری برای ایجاد محصول رقابتی مورد تأکید قرار می‌گیرد. بنابراین در مدل مفهومی این تحقیق ویژگیهای فضای درونی بنگاه به عنوان یکی از متغیرهای اصلی مؤثر بر توانمندی استراتژیک بنگاه برای ورود به بازار جهانی در نظر گرفته شده است. این ویژگیها در قالب بازده شاخص، شامل اندازه و ظرفیت تولید، ساختار سازمانی، رویه‌های عملیاتی، سیستمهای اطلاعاتی، تکنولوژی، منابع فیزیکی و مالی به‌عنوان ویژگیهای ساختاری و سبک مدیریت استراتژی رقابت، تجربه بین‌المللی بنگاه، فرهنگ سازمانی و توانمندی کارکنان به‌عنوان ویژگیهای رفتاری در مدل لحاظ شده است. این عامل و عناصر تشکیل دهنده آن به‌وسیله نظریه‌های متکی بر رویکرد مبتنی بر منابع<sup>۱</sup> اقدامات استراتژیک<sup>۲</sup> و سایر نظریه‌های منشعب از رویکرد شایستگی محوری بنگاه<sup>۳</sup> و مزیت‌های مختص بنگاه<sup>۴</sup> هماهنگی دارد. بر اساس این استدلال ویژگیهای درونی بنگاه با تعیین درجه شایستگی و میزان آمادگی بنگاه برای جهانی شدن یکی از متغیرهای مستقیم مؤثر بر توان استراتژیک بنگاه برای ورود به بازارهای جهانی (به‌عنوان متغیر وابسته) محسوب می‌شود.

## ۵-۲- ساختار صنعت داخلی

بنگاه به‌عنوان موجودیتی که در بازار رقابت می‌کند، در خلأ عمل نمی‌کند. صنعت داخلی هر کشور به عنوان محیط مستقیم و بی‌واسطه فضای عمل مستقیم بنگاه را تشکیل می‌دهد؛ به همین دلیل عملکرد بنگاه تابع و متأثر از ساختار صنعت داخلی می‌باشد. در این تحقیق «ساختار صنعت داخلی» بر اساس دو نظریه پورتر و سورنسن<sup>۵</sup> تعریف می‌شود. از دیدگاه پورتر بازیگران صنعت شامل تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و مشتریان، رقبای بالفعل و بالقوه (تازه واردان) و تأمین‌کنندگان کالاهای جایگزین می‌باشند که در یک رابطه مبتنی بر تعارض در قالب قدرت چانه‌زنی یا تهدید با یکدیگر در تعامل می‌باشند [۲۵]. بنابراین از کالبدشکافی نظریه پورتر، روابط میان بازیگران صنعت در سه شکل روابط افقی (روابط بنگاه

1. resource base approach
2. strategic action approach
3. core competency theory
4. firm specific advantage approach
5. Sorensen

با رقباى بالفعل و بالقوه) روابط عمودى پسر و (روابط میان بنگاه و تأمین کنندگان) و روابط عمودى پیشرو (روابط میان بنگاه و کانالهای توزیع) تعیین کننده عملکرد بنگاه می باشد. سورسن نیز صنعت را به عنوان مجموعه ای از بنگاهها با سه نوع رابطه تعریف می کند [۲۶].

۱- رابطه عملکردی<sup>۱</sup> (تأمین نهادهای تولید برای یکدیگر (رابطه عمودى پسر و) یا توزیع محصولات یکدیگر (رابطه عمودى پیشرو):

۲- رابطه رقابتی<sup>۲</sup> (روابط میان بنگاههای رقیب /همکار) (رابطه افقی):

۳- رابطه حمایتی<sup>۳</sup> (ارائه خدمات و حمایتهای جانبی برای پشتیبانی از عملیات بنگاه (رابطه مورب).

در این صورت با الهام از این دو تحلیل، روابط میان بازیگران اصلی صنعت (ساختار صنعت) در قالب سه نوع رابطه افقی (بنگاه با رقبا) عمودى پیشرو (بنگاه با کانالهای توزیع) و عمودى پسر و (بنگاه با تأمین کنندگان) تعیین کننده عملکرد رقابتی بنگاه در بازار جهانی خواهد بود؛ به طوری که نیروی هم افزایی عمودى پسر و به عنوان موهبتی که بنگاه از واجد شرایط بودن شبکه تأمین کنندگان خود دریافت می کند و هم افزایی عمودى پیشرو به عنوان قدرتی که بنگاه از واجد شرایط بودن کانالهای توزیع و خدمات پس از فروش خود کسب می کند و هم افزایی افقی به عنوان نیروی توانمندسازی که بنگاه از همکاری یا رقابت با رقباى داخلی خود اخذ می کند، در تعیین توان رقابتی بنگاه برای ورود به بازار جهانی مؤثر می باشند. بنابراین در مدل مفهومی تحقیق حاضر «ساختار صنعت داخلی» - به عنوان محیط مستقیم فعالیت بنگاه که از طریق سه نیروی هم افزا (هم افزایی افقی، هم افزایی عمودى پیشرو و هم افزایی عمودى پسر و) تعیین کننده توان استراتژیک بنگاه برای جهانی شدن می باشد - به عنوان یک متغیر تعیین کننده در نظر گرفته شده است. این متغیر به وسیله اغلب نظریه پردازان اقتصاد صنعتی که در سطح تجزیه و تحلیل صنعت به موضوع می پردازند، حمایت و پشتیبانی می شود.

### ۵-۳- فضای رقابتی ملی

بنگاه و صنعت داخلی هیچیک به عنوان دو موجودیت اصلی عرصه رقابت در بازار جهانی در خلأ فعالیت نمی کنند. محیط ملی به عنوان محیط عمومی بنگاه و صنعت داخلی متغیر زمینه

---

1. functional relation  
2. competitive relation  
3. supportive relation



وسیعتری را تشکیل می‌دهد که عملکرد بنگاه و صنعت داخلی متأثر و تابعی از آن می‌باشد. کلیه نظریه‌های دادوستد بین‌المللی که در سطح تجزیه و تحلیل کشور به موضوع مزیت رقابتی کشورها می‌پردازند (از قبیل نظریه‌های مزیت مطلق و نسبی، اندازه کشور چرخه عمر محصول، مشابهت یا تفاوت کشورها و از همه مهمتر نظریه الماس رقابتی پورتر) عملکرد بنگاه و صنعت داخلی را به عنوان تابعی از مشخصات فضای رقابتی ملی (کشور) معرفی می‌کنند، به همین دلیل در پژوهش حاضر مشخصات فضای رقابتی ملی به عنوان سومین متغیر مؤثر بر توان رقابتی بنگاه برای ورود به بازار جهانی مطرح شده است.

«مشخصات فضای رقابتی ملی» با ایجاد مزیت رقابت ملی می‌تواند نیروی هم‌افزایی را خلق کند که در سایه آن صنعت و به تبع آن بنگاه به رشد و توسعه و توانمندی دست پیدا کنند.

عناصر تعیین‌کننده فضای رقابتی ملی را می‌توان از نقطه نظر کنترل‌پذیری به سه دسته تقسیم کرد.

۱- ویژگیهای خدادادی و غیر قابل‌تغییر (نظیر آب و هوا، موقعیت جغرافیایی و اقلیمی، منابع طبیعی و ...)

۲- ویژگیهای اکتسابی (از قبیل زیرساخت‌های اقتصاد ملی مانند شبکه راه‌ها، شبکه مخابراتی، شبکه تولید و توزیع انرژی، نظام آموزش و پرورش و نظام توسعه فرهنگ کارآفرینی و نوآوری) که موضوع سیاستهای توسعه ملی بوده و در کوتاه مدت ثابت و در بلند مدت با سرعت نسبتاً کمی قابل‌تغییر می‌باشند.

۳- متغیرهای اختیاری و وضعی که در کوتاه مدت قابل‌تغییر بوده و تصمیم‌گیری در خصوص آنها در کوتاه مدت میسر می‌باشد، موضوع سیاستهای توسعه صنعتی (در خصوص یک صنعت خاص) می‌باشند، مانند:

الف) سیاستهای مرتبط با سرمایه‌گذاری در صنعت از طریق دولت یا بخش خصوصی که در نهایت «ساختار مالکیت» در صنعت مورد نظر را تشکیل می‌دهد.

ب) سیاستها و تصمیمات مرتبط با نحوه «حمایت» از یک صنعت خاص که در وضع قوانین، مقررات و تعرفه‌ها و سیاستهای وارداتی متجلی می‌شود.

ج) سیاستهای مرتبط با کنترل ورود و خروج به صنعت که از طریق ایجاد تسهیلات لازم برای ورود به صنعت و یا ایجاد محدودیتهای قانونی اعمال می‌شود و در نهایت میزان «انحصار یا رقابت» در صنعت مورد نظر را تعیین می‌کند.

د) سیاستهای مرتبط با سایر صنایع و پشتیبان یک صنعت خاص که از طریق ایجاد تسهیلات برای رشد و توسعه «صنایع پشتیبان» یا عدم آن میسر می‌شود.

با توجه به آنکه درجه تغییر پذیری و کنترل پذیری عناصر تعیین کننده مزیت طبیعی و مزیت اکتسابی در کوتاه مدت بسیار کم می‌باشد و هر دوی آنها موضوع سیاستهای توسعه ملی می‌باشد، لذا عناصر و متغیرهای اختیاری و وضعی که در کوتاه مدت قابل تغییر و مدیریت پذیر بوده و تصمیم گیری در خصوص آنها در کوتاه مدت میسر می‌باشد، به‌عنوان عناصر محوری سیاستهای توسعه صنعتی در مدل لحاظ شده‌اند.

این متغیرهای زمینه‌ای و مدیریت پذیر، توسعه یک صنعت خاص در یک کشور را تحت‌الشعاع خود قرار داده و در نهایت با ایجاد نیروی هم افزایی فضای رقابتی ملی عملکرد بنگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

#### ۴-۵- روابط بین الملل بنگاه

جهانی شدن بنگاه و ورود به بازار جهانی بر اساس استدلال پورتر به مفهوم پراکنده‌سازی زنجیره ارزشی بنگاه در سطح جهان است [۷].

هنگامی که شرکتها، فعالیتهای پایین دستی<sup>۱</sup> زنجیره ارزشی خود (توزیع، فروش و خدمات پس از فروش) را به‌طور جهانی به انجام می‌رسانند، با هم پیوندی پیشرو<sup>۲</sup> با بازیگران بازار بین‌المللی (توزیع کنندگان و کانالهای توزیع) روابط بین‌المللی برقرار می‌کنند و هنگامی که شرکتها فعالیتهای بالادستی<sup>۳</sup> زنجیره ارزشی خود را به‌طور جهانی انجام می‌دهند از طریق همپیوندی پسرو<sup>۴</sup> با بازیگران جهانی (تأمین کنندگان) روابط بین‌المللی برقرار می‌کنند ولی هنگامی که بنگاه همه فعالیتهای پسین، پیشین و مرکزی خود را اعم از تحقیق و توسعه، طراحی و تولید، تأمین نهاده‌های تولید و عملیات توزیع، فروش و بازاریابی خود را

---

1. down stream activity  
2. forward lineage  
3. up stream activity  
4. backward linkage



در سطح جهانی پراکنده می‌سازد، روابط بین‌المللی بسیار پیچیده‌تری را با بازیگران بین‌المللی برقرار می‌کند که در برگیرنده مجموعه‌ای از روابط اخذ و اعطای مجوز تولید<sup>۱</sup>، سرمایه‌گذاری مشترک<sup>۲</sup>، ائتلاف استراتژیک<sup>۳</sup>، قراردادهای مدیریتی<sup>۴</sup> و سرمایه‌گذاری مستقیم در خارج<sup>۵</sup> و نظایر آن می‌باشد.

بنابراین بین‌المللی شدن بنگاه مستلزم برقراری روابط بین‌المللی با بازیگران بین‌المللی می‌باشد. بر اساس استدلال رزایت موس کانتز (۱۹۹۴م.) برقراری روابط با بازیگران بین‌المللی به خلق «مزیت مشارکتی» منتهی می‌شود [۲۱].

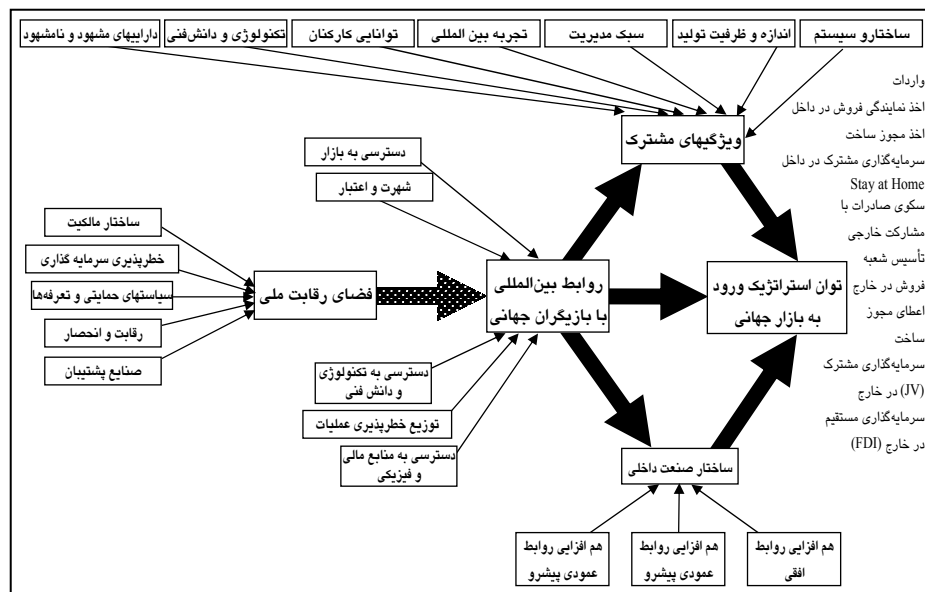
لذا با در نظر گرفتن نظریه‌های مرتبط با اقتصاد شبکه‌ای، جهانی‌شدن و ورود به بازار بین‌المللی حاصل عضویت بنگاه در یک زنجیره ارزشی بین‌المللی می‌باشد. بنابراین در مدل مفهومی حاضر «روابط با بازیگران بین‌المللی» به عنوان چهارمین متغیر مستقل مؤثر بر توان استراتژیک بنگاه برای جهانی شدن در نظر گرفته شده است. روابط بین‌المللی بنگاه از طریق ایجاد امکان ۱- دسترسی به بازار جهانی؛ ۲- دسترسی به شهرت و اعتبار؛ ۳- دسترسی به تکنولوژی و دانش فنی؛ ۴- توزیع خطرپذیری عملیات؛ ۵- دسترسی به منابع مالی و فیزیکی؛ ۶- یادگیری از شرکای بین‌المللی به ایجاد اثر «تکمیل‌کنندگی»<sup>۶</sup> و خلق «مزیت مشارکتی» برای بنگاه منجر شده و در نتیجه در مدل آزمون شده در این تحقیق توان استراتژیک بنگاه برای جهانی شدن به عنوان یک متغیر وابسته تابع و متأثر از چهار متغیر تعیین‌کننده شامل: ۱- شایستگی و آمادگی فضای درونی بنگاه؛ ۲- ساختار صنعت داخلی؛ ۳- مشخصات فضای رقابتی ملی؛ ۴- روابط بنگاه با بازیگران جهانی در نظر گرفته می‌شود؛ به‌طوری‌که ویژگیهای بنگاه با ایجاد شایستگی محوری، ساختار صنعت داخلی با ایجاد هم‌افزایی ساختار صنعت داخلی (از طریق پیوند زدن میان هم‌افزایی روابط عمودی پیشرو، هم‌افزایی روابط عمودی پسرو و هم‌افزایی روابط افقی) و فضای رقابتی ملی از طریق متغیرهای مرتبط با سیاستهای توسعه صنعتی (از قبیل ساختار مالکیت سیاستهای حمایتی، رقابت و انحصار و درجه تکامل پشتیبان) با ایجاد نیروی هم‌افزایی مزیت رقابتی در سطح ملی برای

1. licensing
2. joint venture
3. strategic alliance
4. management contracts
5. foreign direct investment
6. complimentary effect



یک صنعت خاص و همچنین روابط بنگاه با بازیگران جهانی از طریق ایجاد اثر تکمیل کنندگی و مزیت مشارکتی، در تعیین توان رقابتی یک بنگاه خاص در کشور خاص برای ورود به بازار جهانی نقش ایفا می‌کنند.

به این ترتیب مدل پیشنهادی در برگیرنده چهار سطح تجزیه و تحلیل (بنگاه، صنعت داخلی، کشور و صنعت جهانی) می‌باشد و عناصر اساسی مؤثر بر توانمندی استراتژیک بنگاه برای ورود به بازارهای جهانی را در یک چارچوب منسجم می‌کند تا برای مدیران و سیاستگذاران کشورهای در حال توسعه ابزاری را فراهم سازد که در چهارچوب آن از طریق شناسایی ضعفها و قوتها در سطح بنگاه، صنعت داخلی، فضای رقابتی ملی و روابط تجاری با بازیگران بین‌المللی به یک برنامه استراتژیک سطح بندی شده (برنامه استراتژیک در سطح بنگاه، برنامه استراتژیک در سطح صنعت داخلی، برنامه استراتژیک در سطح توسعه صنعتی فضای رقابتی ملی و برنامه استراتژیک برای روابط تجاری با بازیگران بین‌المللی صنعت) نایل آیند. شکل ۱ نشاندهنده روابط متغیرهای فوق در قالب یک مدل مفهومی می‌باشد (جدول ۱).



شکل ۱ مدل مفهومی استراتژی ورود به بازار جهانی صنعت خودروی ایران

جدول ۱ سؤاها، فرضیه‌های تحقیق و آماری مرتبط با آزمون مدل

سؤاهاى تحقیق	فرضیه‌های تحقیق	فرضیه‌های آماری قابل آزمون
۱- با توجه به روند فزاینده جهانی شدن بازار، متغیرهای مؤثر بر مدل استراتژیک ورود به بازار جهانی برای صنعت خودروی ایران کدامند؟	فرضیه اهم: ورود صنایع خودروی ایران به بازار جهانی مستلزم تناسب فضای درونی بنگاه‌های خودروسازی، ساختار صنعت خودرو، عوامل مزیت رقابت ملی و روابط بین‌المللی خودروسازان ایران با خودروسازان جهانی است.	عوامل مؤثر بر توانایی خودروی ایران برای ورود به بازار جهانی عبارتند از: ۱- فضای درونی بنگاه ۲- ساختار صنعت داخلی ۳- روابط بین‌الملل خودروسازان با خودروسازان خارجی ۴- فضای رقابت ملی $Y=f(x_1x_2x_3x_4)$ ۵- شرط لازم برای ورود صنعت خودروی ایران به بازارهای جهانی است که همه عوامل مناسب (بالتر از متوسط در مقیاس لیکرت) باشند. $(x_1,x_2,x_3,x_4)>5$
۲- میزان اهمیت (اولویت) متغیرهای مؤثر بر مدل استراتژیک ورود به بازار جهانی چگونه است؟	۲- در میان متغیرهای مؤثر بر مدل استراتژیک ورود به بازار جهانی، نقش عوامل مزیت رقابت ملی و روابط بین‌المللی بنگاه بترتیب از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشند.	مجموع اثر مستقیم و غیر مستقیم فضای رقابتی ملی بزرگتر از روابط بین‌الملل و تأثیر کلی روابط بین‌الملل بزرگتر از تأثیر عوامل شرکت و صنعت داخلی می‌باشد. $TE(x_4)>TE(x_3)>TE(x_1),(x_2)$
۳- نحوه تأثیر و رابطه متغیرهای مؤثر بر مدل استراتژیک ورود به بازار جهانی برای صنعت خودروی ایرانی چگونه است.	۳- فضای درونی بنگاه و ساختار صنعت داخلی متأثر از عناصر فضای رقابتی ملی و روابط بین‌المللی می‌باشد و روابط بین‌الملل بنگاه خود متأثر از عوامل مزیت رقابت ملی می‌باشد.	$PC(x_4)-(x_1)>0;PC(x_3)-(x_1)>0$ $PC(x_4)-(x_2)>0;PC(x_4)-(x_2)>0$ $PC(x_3)-(x_4)>0$

### ۶- روش شناسی تحقیق

الف) جمع‌آوری اطلاعات و اندازه‌گیری: گردآوری اطلاعات و اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق از طریق پرسشنامه‌ای مشتمل بر پنج بخش (پرسشنامه ارزیابی آمادگی بنگاه، پرسشنامه ارزیابی هم افزایی ساختار صنعت داخلی، پرسشنامه ارزیابی هم افزایی فضای رقابت ملی و

پرسشنامه ارزیابی مزیت مشارکتی و پیوستار سنجش جایگاه استراتژیک صنعت خودرو) شامل ۱۵۲ سؤال صورت پذیرفت. آزمون روایی این پرسشنامه طی دو مرحله پیش از توزیع (از طریق اخذ نظر خبرگان و افراد مطلع) و پس از توزیع (از طریق تجزیه و تحلیل عامل تأییدی)<sup>۱</sup> و آزمون پایایی پرسشنامه نیز طی دو مرحله پیش از توزیع و پس از توزیع از طریق محاسبه آلفای کرنباخ<sup>۲</sup> صورت پذیرفته است (جدول ۲).

جدول ۲ نتایج آزمون پایایی پرسشنامه تحقیق

عنوان پرسشنامه	آلفای کرنباخ	آلفای استاندارد شده
پرسشنامه ارزیابی آمادگی بنگاه (اندازه و ظرفیت تولید- ساختار سازمانی- رویه‌های عملیاتی - سیستم‌های اطلاعاتی- تکنولوژی و دانش فنی - منابع مالی و فیزیکی- توانمندی کارکنان - فرهنگ سازمانی و تعهد مدیریت- اعتبار نام تجاری- تجربه بین‌المللی)	۰/۹۷	۰/۹۶
پرسشنامه ارزیابی هم‌افزایی ساختار صنعت داخلی (هم‌افزایی روابط عمودی پسرو - هم‌افزایی روابط عمودی پیشرو - هم‌افزایی روابط افقی)	۰/۹۹	۰/۹۹
پرسشنامه ارزیابی مزیت مشارکتی (دسترسی به بازار بین‌المللی از طریق شرکا- دسترسی به دانش فنی و تکنولوژی شرکای خارجی - انتقال دانش و تجربه مدیریتی و بازاریابی از شرکای خارجی- دسترسی به منابع مالی و فیزیکی بین‌المللی از طریق شرکای خارجی - توزیع خطرپذیری عملیات با شرکای خارجی- کسب اعتبار و شهرت)	۰/۹۹	۰/۹۹
پرسشنامه سنجش توان استراتژیک ( جایگاه استراتژیک - هوشمندی رقابتی - استحکام سلاح رقابتی)	۰/۹۵	۰/۹۶
پرسشنامه ارزیابی فضای رقابتی ملی (ساختار مالکیت-سیاست‌های حمایتی و وضعیت تعرفه‌ها - وضعیت صنایع پشתיبان- وضعیت انحصار و رقابت-خطرپذیری سرمایه‌گذاری)	۰/۹۹	۰/۹۹

ب) جامعه آماری تحقیق جامعه آماری تحقیق شامل مدیران ارشد و مسؤولان شرکتهای خودروسازی تولیدکننده خودروسواری ایران می‌باشد. به این منظور تعداد ۲۰۰ پرسشنامه در میان مدیران چهار شرکت خودروسازی بزرگ کشور (ایران خودرو، سایپا، پارس خودرو، گروه بهمن) بر اساس روش سهمیه‌بندی (بر اساس سهم بازار شرکتهای

1. confirmatory factor analyses  
2. cronbakh alpha

خودروسازی در سال ۱۳۸۲ ه. ش. توزیع شد و در مجموع ۱۳۶ پرسشنامه جمع آوری و پس از کنار گذاشتن ۳۳ پرسشنامه مخدوش و ناکامل ۱۰۳ پرسشنامه مبنای محاسبات آماری قرار گرفت.

ج) تجزیه و تحلیل اطلاعات: برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه‌های تحقیق از تکنیکهای آماری، رگرسیون چند متغیره، آزمون مقایسه میانگین تک نمونه‌ای و تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> و برای آزمون مدل تحقیق از روش مدلسازی معادلات ساختاری<sup>۲</sup> (با استفاده از نرم‌افزار Statistica) استفاده شده است.

## ۷- یافته‌های پژوهش

الف) محاسبه ضریب همبستگی چند متغیری، بخش اول فرضیه تحقیق را مورد تأیید قرار می‌دهد (جدولهای ۳، ۴). بنابراین بر اساس آزمون آماری انجام شده می‌توان با سطح اطمینان ۹۵٪ نتیجه گرفت که توان استراتژیک بنگاه برای ورود به بازار جهانی متأثر و تابعی از چهار متغیر مستقل ۱- فضای درونی بنگاه ۲- ساختار صنعت داخلی؛ ۳- روابط بین‌المللی بنگاه با بازیگران جهانی؛ ۴- مشخصات فضای رقابتی ملی کشور می‌باشد. بنابراین متغیرهای مدل تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۳ خلاصه اطلاعات محاسبه ضریب همبستگی چند متغیری

مدل	همبستگی	R <sup>۲</sup>	R <sup>۲</sup> اصلاح شده
1	۰/۰۸۱۶	۰/۰۶۶۶	۰/۰۶۵۳

جدول ۴ خلاصه اطلاعات رگرسیون چند متغیری

سطح معنادار	آمار F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	مدل
...	۴۸/۹۲۵	۹/۷۱۴	۴	۳۸/۸۵۷	۱ رگرسیون
		۱۹۹	۹۸	۱۹/۴۵۸	مانده
			۱۰۲	۵۸/۳۱۵	جمع

1. confirmatory factor analyses  
2. structure equation modeling

ب) نتایج آزمون مقایسه میانگین تک نمونه‌ای<sup>۱</sup> نشانگر آن است که در شرایط کنونی متغیرهای «آمادگی بنگاه» «هم افزایی روابط بین‌المللی» خودروسازان داخلی با خودروسازان جهانی و «هم افزایی فضای رقابتی ملی» در کشور کمتر از حد متوسط (۵ در مقیاس لیکرت) و بزرگتر از ضعیف (۳ در مقیاس لیکرت) می‌باشد (جدول ۵) و «هم افزایی ساختار صنعت داخلی» نه تنها کمتر از حد متوسط بلکه در سطح ضعیف ارزیابی می‌گردد. بنابراین ورود صنعت خودروی کشور به بازار جهانی مستلزم اصلاح و بهینه‌سازی «فضای درونی شرکت‌های خودروساز»، «روابط بین‌المللی آنها و فضای رقابتی ملی کشور» می‌باشد و لازم است توجه ویژه‌ای به متغیر ساختار صنعت داخلی معطوف گردد. بنابراین بخش دوم فرضیه اول تحقیق نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۵ خلاصه آزمون مقایسه میانگین تک نمونه‌ای برای متغیرهای اصلی مدل تحقیق

تفاوت معنادار	سطح معنادار	درجه آزادی	آماره t	
-7003	000	102	-8/304	آمادگی بنگاه
-1/8969	000	102	-30/877	هم افزایی ساختار صنعت داخلی
-1/7259	000	102	-18/410	هم افزایی روابط بین‌المللی
-0/7485	000	102	-6/232	هم افزایی فضای رقابتی ملی
-1/5117	000	102	-20/291	توان استراتژیک بنگاه برای ورود به بازار جهانی

ج) نتیجه آزمون تحلیل عاملی تأییدی نشانگر آن است که درجه اهمیت و اولویت چهار متغیر مستقل مؤثر بر توان استراتژیک بنگاه برای ورود به بازار جهانی به شرح زیر می‌باشد (جدول ۶).

جدول ۶ نتیجه تحلیل عاملی تأییدی و محاسبه اثر کلی برای آزمون فرضیه دوم تحقیق

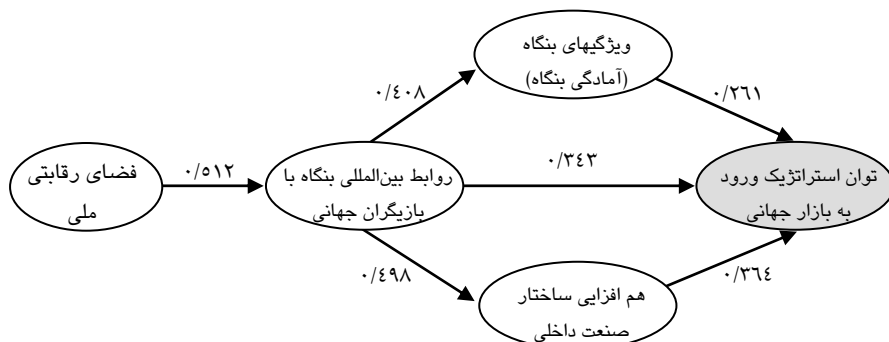
درجه اهمیت	عنوان متغیر	پارامتر محاسبه شده	خطای استاندارد	آماره t	سطح معنادار	اثر کلی
۱	روابط بین‌المللی بنگاه با بازیگران جهانی	۰/۸۲۹	۰/۱۱	۷/۳	۰/۰۰۱	۰/۶۳
۲	فضای رقابتی ملی کشور	۰/۵۰۷	۰/۱۳	۳/۸۵	۰/۰۰۱	۰/۳۸
۳	ساختار صنعت داخلی	۰/۴۱۷	۰/۰۷۲	۵/۸	۰/۰۰۱	۰/۳۶

1. one sample T.Test

۰/۲۶	۰/۰۰۱	۳/۶۸	۰/۰۹۲	۰/۳۴۱	فضای درونی بنگاه	۴
DF <sup>۱</sup> =۰/۰۰۲		Chi-square = ۰/۲۱۱	DF=۲	GFI=۰/۹۹	AGFI=۰/۹۹۵	

علاوه بر این محاسبه اثر کلی<sup>۱</sup> (مجموع اثر مستقیم و غیرمستقیم) متغیرهای مستقل شناسایی در مدل بر اساس روش مدلسازی معادلات ساختاری (ستون آخر از جدول ۶) نیز تأیید کننده این اولویتبندی می باشد. بنابراین فرضیه دوم تحقیق رد شده و اولویتبندی متغیرهای مدل بر اساس جدول فوق تأیید می شود.

بنابراین می توان استنتاج کرد که سیاستگذاری برای بهبود توان رقابتی شرکتهای خودروسازی داخلی باید با اولویت بخشیدن به اصلاح و بهینه سازی: (۱) روابط بین المللی شرکتهای خودروساز؛ (۲) فضای رقابتی ملی کشور؛ (۳) ساختار صنعت داخلی؛ (۴) فضای درونی بنگاه بترتیبی که در جدول ۶ مشاهده می شود، مورد توجه قرار گیرد. (د) نتایج آزمون مدلسازی معادلات ساختاری در خصوص آزمون کلی مدل پرونداد تحقیق (شکل ۲) در جدول ۷ ارائه شده است.



شکل ۲ مدل پرونداد تحقیق

بر اساس نتایج آزمون معادلات ساختاری انجام شده مدل پرونداد تحقیق پس از انجام اصلاحات (حذف سه رابطه زاید میان متغیرها) مورد تأیید قرار گرفته است. همچنان که مشاهده می شود، سطح معنادار برای آمار «کایدو» محاسبه شده برای مدل اصلاح شده معادل ۷/۶ با درجه آزادی ۴ برابر ۰/۱۰۷ می باشد. علاوه بر این شاخصهای

1. total effect

$(DF=0/075)$ ،  $(RMS=0/076)$ ،  $(GFI=0/97)$  و  $(AGFI=0/89)$  تأیید کننده مدل تحقیق بوده و نشانگر آن است که مدل تحقیق در مقابل داده‌های تجربی از قدرت تشریح کنندگی خوبی برخوردار می‌باشد.

جدول ۷ خلاصه نتایج محاسبات آماری انجام شده و مقادیر ضرایب مسیر مدل و سطح اطمینان آنها را نشان می‌دهد. بر اساس داده‌های جدول می‌توان استنتاج کرد. اولاً توان استراتژیک بنگاه برای ورود به بازار جهانی به‌طور مستقیم متأثر از سه عامل «ویژگیهای درونی بنگاه» ( $PC=0/26$ )، «هم‌افزایی ساختار صنعت داخلی» ( $PC=0/364$ ) و «روابط بین‌المللی بنگاه» با بازیگران جهانی ( $PC=0/343$ ) می‌باشد. ثانیاً روابط بین‌المللی بنگاه با بازیگران بین‌المللی خود با دو متغیر فضای درونی بنگاه و هم‌افزایی ساختار صنعت داخلی رابطه سببی مثبت داشته و بنابراین آمادگی فضای درونی بنگاه ( $PC=0/408$ ) و میزان هم‌افزایی ساختار صنعت داخلی ( $PC=0/498$ ) متأثر از روابط بین‌المللی بنگاه با بازیگران جهانی می‌باشد.

ثالثاً روابط بین‌المللی بنگاه با بازیگران بین‌المللی خود بشدت متأثر از ویژگیهای فضای رقابتی ملی کشور می‌باشد ( $PC=0/512$ ).

جدول ۷ نتایج آزمون مدلسازی معادلات ساختاری برای مدل پرونداد تحقیق

عنوان معادله مسیر	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره T	سطح معنادار
آمادگی بنگاه- توان استراتژیک	0/26	0/094	2/76	0/006
ساختار صنعت- توان استراتژیک	0/364	0/166	2/195	0/028
روابط بین‌الملل- توان استراتژیک	0/343	0/166	2/071	0/028
روابط بین‌الملل- آمادگی بنگاه	0/408	0/117	3/47	0/001
روابط بین‌الملل- ساختار صنعت داخلی	0/498	0/110	3/57	0/002
فضای رقابتی ملی- روابط بین‌المللی بنگاه	0/512	0/14	3/66	0/000

1. Discrepancy Function
2. RMS Standard Residual
3. Goodness of FIT Index
4. Adjusted Goodness of Fit

ه) آزمون مقایسه تک نمونه‌ای برای اندازه‌گیری توان استراتژیک شرکتهای خودروسازی در جدول ۹ نشان می‌دهد که در حال حاضر هوشمندی رقابتی شرکتهای خودروسازی و سلاح رقابتی آنها (توانایی رقابت بر اساس قیمت و کارای هزینه، توانایی رقابت بر اساس محصول با کیفیت برتر، توانایی ارائه محصول با نوآوری بیشتر و توانایی ارائه خدمات برتر به مشتریان در مقایسه با رقبای خارجی) کمتر از حد متوسط و جایگاه استراتژیک شرکتهای خودروسازی داخلی (بر اساس طیف اندازه‌گیری ۰-۱۰ طراحی شده در این تحقیق سطح ۳/۷ ارزیابی می‌گردد) به این ترتیب جایگاه استراتژیک شرکتهای خودروسازی داخلی بالاتر از موقعیت «حفظ بازار داخلی با مشارکت شرکتهای خارجی» و کمی پایینتر از وضعیت «پایگاه سکوی صادرات با مشارکت شرکتهای خارجی» در مقیاس طراحی شده قرار می‌گیرد. بنابراین شرکتهای خودروسازی داخلی برای حفظ بازار داخلی در صورت آزاد سازی واردات خودرو) و ورود به بازارهای خارجی ناگزیر از مشارکت فعال و عقلایی با شرکتهای خودروساز خارجی خواهند بود و در مسیر استراتژیک ورود تمام عیار به بازار جهانی در گام نخست باید از مرحله پایگاه سکوی صادرات با مشارکت شرکتهای خارجی عبور نمایند. (و محاسبات آماری انجام شده (جدولهای ۵ و ۶) نشانگر آن که در شرایط کنونی هر چهار متغیر مؤثر بر توان استراتژیک شرکتهای خودروسازی داخلی برای ورود به بازار جهانی در سطح کمتر از مناسب (کوچکتر از ۵ در مقیاس لیکرت) می‌باشد. از سوی دیگر نتیجه تحلیل عاملی تأییدی انجام شده اهمیت اولویت هر یک از این متغیرها را به شرح جدول ۶ نشان می‌دهد. با کنار هم قراردادن نتایج این دو آزمون می‌توان استنباط کرد که اولویتهای استراتژیک برای بهبود عوامل کلیدی موفقیت صنایع خودروی ایران برای ورود به بازار جهانی به شرح جدول ۸ می‌باشد.

**جدول ۸ اولویت حوزه‌های استراتژیک برای بهبود توان رقابتی صنعت خودروی کشور**

عامل کلیدی موفقیت	شدت اهمیت	وضع موجود	اولویت	برنامه استراتژیک
روابط بین المللی بنگاه	۰/۶۳	۳/۱	۱	اصلاح و بهینه‌سازی روابط بین‌المللی شرکتهای خودروسازی
فضای رقابتی ملی	۰/۳۶۹	۱/۴	۳	اصلاح و بهینه‌سازی ساختار صنعت داخلی
ساختار صنعت داخلی	۰/۳۶۴	۳	۲	متناسب سازی و اصلاح فضای رقابتی کلی کشور
فضای درونی بنگاه	۰/۳۶۱	۴/۲	۴	توانمندسازی و اصلاح فضای درونی بنگاه



ز) برای تعیین محورهای استراتژیک در هر یک از چهار حوزه استراتژیک جدول ۸ از آزمون مقایسه میانگین تک نمونه‌ای (برای ارزیابی وضعیت موجود هر یک از مؤلفه‌ها) و آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای تعیین درجه اهمیت و اولویت هر یک از مؤلفه‌ها استفاده شده است. نتایج آزمونهای انجام شده در جدولهای ۹-۱۲) به طور خلاصه ارائه شده است.

۱) در حوزه استراتژیک روابط بین‌المللی شرکتهای خودروساز با توجه به آنکه در حال حاضر اصلی‌ترین رابطه شرکتهای خودروساز داخلی از نوع «اخذ مجوز ساخت»<sup>۱</sup> می باشد. بر اساس محاسبات آماری انجام شده (جدول ۱۰) تحت قراردادهای کنونی انتقال دانش فنی و تکنولوژی، انتقال دانش و تجربه مدیریتی، برقراری دسترسی به بازارهای بین‌المللی، برقراری دسترسی به منابع مالی و فیزیکی بین‌المللی (غیراختصاصی طرف خارجی)، توزیع خطرپذیری عملیات بین‌المللی میان شرکتهای خودروسازی و طرفهای بین‌المللی آنها به شکل مناسبی صورت نمی‌پذیرد (کوچکتر از ۵ در مقیاس لیکرت)؛ درحالی‌که روابط بین‌المللی شرکتهای خودروساز به طور متوسط (مناسب) موجب بهبود اعتبار نام تجاری شرکتهای خودروسازی داخلی و محصولات آنها بالاخص در بازارهای داخلی می‌شود. در این صورت اصلاح و بهینه‌سازی روابط بین‌المللی در اولین اولویت استراتژیک قرار داشته و محورهای تأکید و توجه در این خصوص بشرح جدول ۹ می‌باشد.

جدول ۹ محورهای متمرکز در اصلاح و بهینه سازی روابط بین‌المللی شرکتهای خودروسازی

اولویت	وضع موجود	شدت اهمیت	اهداف استراتژیک	ارزش ویژه
۱	۱/۹	۰/۹۵۴	توزیع خطرپذیری عملیات بین‌المللی	۲/۳۲
۲	۲/۵	۰/۸۴۵	دسترسی به منابع مالی و فیزیکی بین‌المللی	
۱	۱/۹	۰/۸۳۱	دسترسی به بازار خارجی	
۳	۳/۷	۰/۹۸۵	انتقال دانش و تجربه مدیریت	۱/۹۷۵
۳	۳/۵	۰/۹۷۸	انتقال دانش فنی و تکنولوژی	
۴	۶/۳	۰/۹۸۲	بهبود نام تجاری	۱/۰۳۷

۲- در حوزه استراتژیک فضای رقابتی ملی کشور بر اساس آزمون آماری انجام شده «هم افزایی فضای رقابتی کشور» (شامل سیاستهای حمایتی و تعرفه‌ها، ساختار مالکیت شرکتهای خودروساز، وضعیت رقابت و انحصار در صنعت خودرو، خطرپذیری سرمایه‌گذاری) و همچنین

1. licencing



توانمندی صنایع پشتیبان صنعت خودرو (فولاد، رنگ و مواد شیمیایی، نهادهای تحقیقاتی و بازار سرمایه و...) در حد کمتر از متوسط ارزیابی می‌شود. بنابراین، برای اصلاح و متناسب‌سازی فضای رقابتی ملی کشور با هدف توسعه توان استراتژیک صنعت خودرو برای ورود به بازار جهانی محورهای استراتژیک به شرح جدول ۱۰ قابل تأکید می‌باشد.

جدول ۱۰ محورهای تمرکز در اصلاح فضای رقابتی ملی کشور

اولویت	وضع موجود	شدت اهمیت	اهداف استراتژیک	بار عاملی	ارزش ویژه
۲	۴/۳	۰/۹۸۳ ۰/۹۸۲ ۰/۹۷۹	متناسب‌سازی بازار سرمایه داخلی با توجه به نیازمندیهای صنعت خودرو توسعه نهادهای پژوهشی با توجه به نیازمندیهای صنعت خودرو توسعه و بهبود صنایع پشتیبان (فولاد، رنگ و مواد شیمیایی، الکترونیک و ماشین‌آلات)	۰/۸۵	۱/۴۴
۱	۳/۷	۰/۹۶ ۰/۹۵ ۰/۹۵ ۰/۷۹۶ ۰/۵۴	کاهش خطرپذیری سرمایه‌گذاری در کشور اصلاح تعرفه‌ها و سیاستهای بازرگانی اصلاح و بهینه‌سازی قوانین و مقررات گسترش بازار رقابتی و کاهش انحصار اصلاح و ساختار مالکیت شرکتهای خودروساز	۰/۸۵	

۳) در حوزه استراتژیک اصلاح و بهینه‌سازی ساختار صنعت داخلی، بر اساس محاسبات آماری انجام شده متغیرهای هم‌افزایی روابط عمودی پسرو (روابط تأمین‌کنندگان)، هم‌افزایی روابط عمودی پیشرو (روابط با کانالهای توزیع، فروش و خدمات پس از فروش) و روابط افقی مبتنی بر رقابت در میان شرکتهای خودروسازی در سطح کمتر از متوسط و بالاتر از ضعیف ارزیابی می‌شود، درحالی‌که هم‌افزایی روابط افقی مبتنی بر همکاری در میان شرکتهای خودروسازی در سطح ضعیف می‌باشد. بنابراین در سیاستگذاری برای اصلاح ساختار صنعت داخلی توجه به اولویتهای استراتژیک به شرح جدول ۱۱ قابل توجه می‌باشد.

جدول ۱۱ محورهای استراتژیک برای اصلاح و بهینه‌سازی هم‌افزایی ساختار صنعت داخلی

اولویت	وضع موجود	شدت اهمیت	اهداف استراتژیک	ارزش ویژه
--------	-----------	-----------	-----------------	-----------

۱	۳/۱	۰/۷۸۱	اصلاح و بهینه‌سازی روابط عمودی پیشرو (ساماندهی شبکه توزیع، فروش و خدمات پس از فروش)	۱/۷۲۳
۲	۳/۷	۰/۷۲۱	اصلاح و بهینه‌سازی روابط عمودی پسرو (ساماندهی زنجیره تأمین‌کنندگان قطعات و مواد)	
۳	۳/۴	۰/۶۵۹	اصلاح و بهینه‌سازی روابط افقی (همکاری میان شرکتهای خودروسازی)	
۴	۳/۴	۰/۲۲۹	توسعه رقابت داخلی میان خودروسازان داخلی	

۴) در حوزه استراتژیک فضای درونی بنگاه بر اساس آزمونهای آماری انجام شده (با توجه به جدول ۱۲) در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان نتیجه گرفت که در حال حاضر از میان ده متغیر توصیف کننده فضای درونی بنگاه متغیرهای ظرفیت تولید شرکتهای خودروساز داخلی، سطح تکنولوژی و تعهد مدیران برای جهانی شدن شرکتهای در سطح مناسب (۵) در مقیاس لیکرت) ارزیابی می‌شود؛ درحالی‌که متغیرهای ساختار سازمانی، رویه‌های عملیاتی، سیستمهای اطلاعاتی، منابع مالی و فیزیکی، تجربه بین‌المللی، توانایی کارکنان و مدیران، اعتبار نام تجاری شرکتهای خودروساز و محصولات آنها کمتر از حد مناسب می‌باشد. از سوی دیگر با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأیید شده انجام شده و بار عاملی محاسبه شده برای هر یک از این مؤلفه‌ها می‌توان استنباط کرد که محورهای تمرکز استراتژیک برای توانمندسازی شرکتهای خودروسازی با هدف توسعه توان استراتژیک آنها برای ورود به بازار جهانی باید با تأکید بر محورهای استراتژیک به شرح جدول ۱۲ مورد توجه قرار گیرد.

جدول ۱۲ محورهای استراتژیک برای توانمندسازی بنگاه و اصلاح فضای درونی شرکتهای

خودروسازی به منظور ورود به بازار جهانی

ارزش ویژه	اهداف استراتژیک	شدت اهمیت	وضع موجود	اولویت
۳/۶۸	بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی	۰/۸۱۳	۳/۸	۱
	توسعه و بهینه‌سازی سیستمهای اطلاعاتی	۰/۸	۳/۳	۱
	مهندسی مجدد فرایندها و رویه‌های عملیاتی	۰/۷۷	۳/۵	۱
	تأمین، توسعه و بهره‌برداری بهینه از منابع مالی و فیزیکی	۰/۷۶	۳/۴	۲
	توسعه، تعمیق دانش و تجربه بین‌المللی	۰/۶۹	۳/۲	۱
	توسعه توان تکنولوژیک و دانش فنی	۰/۶	۴/۸	۲
۱/۷	توسعه و بهبود و توانمندی کارکنان و مدیران	۰/۷۷۱	۴/۲	۳
	توسعه و بهبود فرهنگ سازمانی و تعهد مدیریت در راستای جهانی شدن	۰/۷۶۶	۴/۵	۳
۱/۱۵	بهبود اعتبار نام تجاری شرکت و محصولات آن	۰/۶۱۲	۴/۶	۴

## ۸- نتیجه‌گیری

با در نظر گرفتن شدت رقابت و موانع ورود، جهانی شدن یک بنگاه و ورود به بازار جهانی پدیده‌ای اتفاقی و یکباره نیست. گذشتن از موانع ورود و تاب آوردن در مقابل رقابت شدید در بازارهای جهانی شده مستلزم اتکا به یک برنامه استراتژیک هوشمندانه می‌باشد. طراحی چنین برنامه‌ای نیازمند توسعه یک الگوی استراتژیک «اقتضایی» با توجه همزمان نه تنها به مدلها و نظریه‌های مختلف بین‌المللی شدن بلکه در عین حال در نظر گرفتن شرایط و محدودیتهای ویژه بنگاه، صنعت داخلی، کشور و روابط بین‌المللی بنگاه مورد بررسی است.

مدل آزمون شده در این تحقیق با منسجم‌سازی نظریه‌های موجود در چهار سطح تجزیه و تحلیل پیشنهاد می‌کند که ویژگیهای فضای درونی بنگاه با تعیین درجه آمادگی و شایستگی محوری بنگاه، ساختار صنعت داخلی از طریق سه نوع رابطه هم افزا (هم افزایی روابط عمودی پیشرو، هم افزایی روابط عمودی و روابط افقی مبتنی بر همکاری و رقابت) و محیط ملی از طریق ایجاد زیر ساخت و بستر مناسب و همچنین روابط بین‌المللی بنگاه با بازیگران جهانی از طریق ایجاد «مزیت مشارکتی» و «اثر تکمیل‌کنندگی» عوامل کلیدی اثرگذار بر توان رقابتی بنگاه برای ورود به بازار جهانی است.

بنابراین بر اساس مطالعه انجام شده در این تحقیق می‌توان به این استنتاج دست یافت که شرط لازم برای ورود به بازار جهانی وجود یک بنگاه آماده و شایسته و شرط یا شروط کافی برای این امر وجود یک ساختار صنعتی سازگار، بستر ملی متناسب و حمایت‌کننده و روابط بین‌المللی تسهیل‌کننده با بازیگران بین‌المللی است. به این ترتیب سیاستگذاری برای جهانی شدن بنگاه‌های فعال در کشورهای در حال توسعه‌ای مثل ایران مستلزم وجود یک استراتژی چند سطحی، سازگار و مکمل در سطح بنگاه، صنعت داخلی، فضای رقابتی ملی کشور و روابط بین‌المللی با بازیگران جهانی صنعت می‌باشد و با توجه به تفاوت در نهادهای متولی در هر یک از این سطوح تحقق این عزم ملی مستلزم وجود یک هماهنگی ملی در سطوح بنگاه، صنعت داخلی، فضای رقابتی ملی کشور و روابط بین‌المللی بنگاه‌های کشور می‌باشد و در راستای تحقق این هدف ملی هر یک از نهادهای متولی باید با اتخاذ سیاستهای مناسب نقش خود را در انسجام کامل با سایر سطوح ایفا کنند. تحقق این امر خود مستلزم انجام تحقیقات و پژوهشهای تکمیلی در این خصوص می‌باشد.

با توجه به آنکه متغیرهای اصلی و اثرگذار بر توان رقابتی بنگاه برای ورود به بازار جهانی در این تحقیق در چهار سطح تجزیه و تحلیل و هریک متشکل از مؤلفه‌های مختلف بررسی شده و بر اساس نتایج به دست آمده هریک از چهار متغیر اصلی و تعداد نسبتاً قابل توجهی از مؤلفه‌های تبیین کننده هر یک آنها در حال حاضر برای صنعت خودروی کشور در حد کمتر از متوسط (نامناسب) ارزیابی شده است. لذا انجام تحقیقات تفصیلی‌تر با تمرکز بر هدف بهینه‌سازی وضعیت هر یک از این متغیرها یا مؤلفه‌های تبیین کننده آنها (از قبیل مطالعه برای طراحی الگوی استراتژیک بهینه‌سازی فضای درونی بنگاه - طراحی الگوی بهینه روابط میان بنگاهی برای بهینه‌سازی ساختار صنعت داخلی - مطالعه برای بهینه‌سازی فضای رقابتی ملی و استراتژی توسعه صادرات در صنعت خودرو و همچنین مطالعه برای تعیین مدل بهینه روابط بین‌المللی در راستای توسعه توان استراتژیک صنعت خودروی کشور برای ورود به بازار جهانی) قابل تأمل به نظر می‌رسد.

[۱] یوسفی م.ق.؛ «نقش و جایگاه صنعت خودروسازی در توسعه ملی»؛ همایش صنعت

خودرو، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۸.

[2] Druker P; The concept of corporation; New York; John day, 1946.

[۳] امینی ا. و همکاران؛ «مجموعه مقالات همایش صنعت خودروی ایران و اقتصاد جهانی»؛

پیام/ایران خودرو، ۱۳۸۰.

[4] Landman N.R., Heiko Wolter, Bernhart W., Karestan H.; The future of the automobile industry: challenges & concepts; Society of Automotive Engineering; 2001.

[۵] واترز م.؛ جهانی شدن؛ ترجمه: اسماعیل گیوی؛ سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۹.

[6] Welch L. S, Loustarinen R.K.; “Inward-Outward connection in internationalization”; *Journal of International Marketing*, Vol.1, No.1, 2001.

- [7] Porter M.E.; Competition in global industries; Harvard Business School Press, Boston, 1986.
- [8] Elkhali S.; Introduction to international business; Mc Grow Hill Book Company, 1994.
- [9] Daniels J., Radebough L.; International business environment & operations wesley publishing company; 1992.
- [10] Porter M.E.; Competitive advantage of nations; MC Millan Press Ltd, 1990.
- [11] Alarik B.; From M- Form to N- Form ; Structure of multinational corporations FE; Report 378, 2000.
- [12] Bartlett C.A., Ghoshal S.; “Beyond M- Form toward a managerial theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, No.14, 1993.
- [13] Rolander C.K.; Action in heterachies-new approach to managing MNCs; (in Bartlett & Ghoshal, Managing Global Firm, Rutledge, 1990.
- [14] Ghoshal S., Bartlett C.A.; Changing the role of top management beyond structure to process; *Harvard Business Review* 73, Jan, Feb, 1995.
- [15] White R.E., Poynter T.A.; Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada; Business Quarterly 48, 1984.
- [16] Porter M.E.; “Changing pattern of global competition”; *California Management Review*, No.28,1986.
- [17] Prahalad C.K., Doz Y.L.; The multinational mission; The Free Press, NewYork, 1987.

- [18] Hedlund G.; The hyper modern MNC: A heterachy; Human Resource Management, Spring, 1990.
- [19] Prahalad C.K., Hamel G.; “The core competence of corporation”; *Harvard Business Review*, No.68, May 1990.
- [20] Kanter R.M.; Collaborative advantage; “The art of Alliances”; *Harvard Business Review*, 1994.
- [21] Hollensen S.; Global marketing; Prentice Hall, 2001.
- [22] Burton; Composite strategy: the combination of collaboration & competition; *Journal of General Management*, Vol.21, 1995.
- [۲۳] آمیش پ.د، کلینگ پ.، دنالد ج.ل.؛ مدیریت بین المللی؛ ترجمه: احمد آرام؛ انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.
- [24] Dunning J.H.; “The Eclectic paradigm on international production”; *Journal of International Business Study*; No.10; Spring, 1980.
- [25] Porter M.E.; Competitive strategy: technique for analyzing industries and competitors; The Free Press; New York, 1980.
- [26] Sorensen O.J; Approaches to analyzing international industries Aalborg University; Center for International Studies, Paper No.5, 1996.