

شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر اتخاذ استراتژی های مدیریت خلائهای نهادی در بازارهای درحال توسعه

فاطمه عسکری^۱ کمال سخدری*^۲ حسن اسماعیل پور^۳

چکیده

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر استراتژی های مدیریت خلائهای نهادی در بازارهای نوظهور است. هزینه های ناشی از خلائهای نهادی و شرکت های چندملیتی در بازارهای نوظهور نیاز به اتخاذ استراتژی هایی برای مدیریت این خلائها دارند. از طرفی پژوهش های این حوزه تنها به بررسی استراتژی های مدیریت خلائهای نهادی پرداختند و کمتر پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر اتخاذ این استراتژی ها پرداخته است. پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و اکتشافی و با استفاده از روش مطالعه موردی مبتنی بر تمپلیت صورت گرفت که ۱۳ مورد از شرکت های بین المللی فعال در ایران مورد مطالعه عمیق نیمه ساختاریافته قرار گرفته اند. نتایج پژوهش نشان دادند که عوامل مؤثر بر اتخاذ استراتژی های مدیریت خلائهای نهادی شامل نوع خلائ و بازار مصرف (عوامل محیطی)، سطح ورود و استراتژی ورود (عوامل سازمانی) هستند. همچنین یافته های در تبیین جهت گیری های مفید برای محققین حوزه کارآفرینی بین الملل و مدیران شرکت های فعال در کشورهای درحال توسعه مؤثر می باشند.

واژگان کلیدی: استراتژی های مدیریت خلائهای نهادی، بازارهای نوظهور، عوامل سازمانی

۱ دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
f_askari1987@yahoo.com

۲ استادیار، گروه کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
kasakhdari@ut.ac.ir

۳ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران ایران.
h_emailpour@yahoo.com

مقدمه

هزینه های معاملات، اثر مهمی بر استراتژی های سرمایه گذاری در بازارهای نوظهور دارند (بونزرنیل و همکاران^۱، ۱۹۹۹: ۱۰۵). تئوری های هزینه معاملات نشان می دهند که واسطه ها یا نهادهای تخصصی برای کاهش هزینه های مختلف مرتبط با شکست های بازار، ظاهر می شوند (گول و همکاران^۲، ۲۰۱۶: ۳۶۳). این نهادها به شرکتها و افراد امکان مشارکت در معاملات بدون پرداخت هزینه ها یا ریسک های غیرمستقیم را می دهند و از این طریق از کارکرد مؤثر بازار حمایت می کنند (میر و همکاران^۳، ۲۰۰۹: ۶۴). تعدادی زیادی از واسطه های خاص در بازارهای توسعه یافته، اطلاعات و اقدامات قراردادی لازم برای انجام معاملات را فراهم می کنند؛ اما واسطه ها و نهادهای موجود در کشورهای در حال توسعه به شکل های مختلف قادر به انجام این کار نیستند. بدین ترتیب دلیل اصلی بالاتر بودن هزینه های معاملات و چالش های عملیاتی و نوآوری در بازارهای نوظهور، خلأهای نهادی هستند (کانا و همکاران^۴، ۲۰۱۰: ۳۰). ادبیات حوزه استراتژی این موضوع را مطرح می کنند که ارتباطی درونی بین نهادها و عملکرد شرکتها وجود دارد. مورد مذکور به نوبه خود این مسئله را آشکار می سازد که استراتژی های شرکتها به شدت به محیط های نهادی کشور میزبان، وابسته است (دن و بیون^۵، ۲۰۱۸: ۴)؛ لذا خلأهای نهادی، تأثیر مهمی بر عملکرد شرکت هایی دارند که در بازارهای نوظهور به کسب و کار می پردازند (کانا و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۵).

مقالات موجود در این حوزه، بینش های جدیدی در ارتباط با واکنش های کسب و کارهای بین المللی به خلأهای نهادی ارائه می دهند؛ از جمله اینکه به نظر می رسد انواع گسترده تری از استراتژی ها نسبت به آنچه قبلاً شناسایی شده، توسط شرکتها جهت برخورد با انواع مختلفی از خلأهای نهادی استفاده می شود (مارکوس و رینارد^۶، ۲۰۱۵: ۲۹۵). البته مشخص نیست که آیا ترکیبی از عوامل وجود دارد که به شرکتها این امکان را بدهد تا استراتژی های موفقیت آمیزی در کشورهای تحت تأثیر خلأهای نهادی با شدت بالا یا متوسط ایجاد کنند و اینکه این مجموعه از عوامل دقیقاً چه هستند (برنز و همکاران^۷، ۲۰۱۹: ۳۴۵). در واقع بسیاری از تحقیقات به بررسی تأثیر خلأها و ضعفها در نهادهایی مانند قوانین نظارتی و هنجارهای قانونی بر ابعاد مختلف مرتبط با شرکت از جمله تصمیمات مربوط به حالت ورود (بروترز^۸، ۲۰۰۲)، گزینه های مسئولیت اجتماعی (یانگ و ماکیجا^۹، ۲۰۱۴)، برخورد با ریسک های کسب و کار (دیلیوس و هینسیز^{۱۰}، ۲۰۰۰؛ استیونز و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۵) و عملکرد (کتوریو-کازورا و دائو^{۱۲}، ۲۰۰۹) پرداخته اند (داه و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۷: ۲۹۵). متقابلاً میر و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود به بررسی اثر نهادهای حمایت کننده بازار بر استراتژی های کسب و کار از طریق تحلیل استراتژی های ورود سرمایه گذاران خارجی در حال ورود به بازارهای نوظهور

¹ Bonser-Neal & et.al

² Ghoul & et.al

³ Meyer & et.al

⁴ Khanna & et.al

⁵ Danviboon

⁶ Marquisa & Raynard

⁷ Brenes & et.al

⁸ Broodthaers

⁹ Yang & Makijah

¹⁰ Delius and Haines

¹¹ Stevens, Zhi and Peng

¹² Cuervo-Cazurra & Dau

¹³ Doh & et.al

پرداختند. در پژوهش مذکور مشخص شد که در یک چارچوب نهادی ضعیف‌تر، سرمایه‌گذاری مشترک جهت دستیابی به منابع زیاد استفاده می‌شود؛ اما در یک چارچوب نهادی قوی‌تر، سرمایه‌گذاری مشترک اهمیت کمتری دارد. این مسئله درحالی است که تملک، نقش مهم‌تری در دسترسی به منابع نامشهود و سازمانی ایفا می‌کند (میر و همکاران، ۲۰۰۹: ۶۴).

اگرچه این پژوهش‌ها سبب افزایش شناخت مخاطب از تأثیر خلأهای نهادی بر ابعاد و تصمیمات مختلف شرکت در بازارهای نوظهور و استراتژی‌های مدیریت خلأهای نهادی می‌شوند؛ لیکن هیچ‌یک تأثیر ابعاد و عوامل مختلف را بر کاهش یا افزایش استفاده از استراتژی‌های مدیریت خلأها را بررسی نکرده‌اند. بدین صورت هدف اصلی این مطالعه عبارت است از برطرف کردن این شکاف پژوهشی و شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر اتخاذ استراتژی‌های مدیریت خلأهای نهادی در بازارهای درحال توسعه.

کشورها در نحوه اثرگذاری نهادها بر اقتصاد، جامعه و کسب‌وکارها در نتیجه نوع هزینه‌های معاملات که ممکن است از سوی محیط‌های این کشورها به شرکت‌ها تحمیل شوند، متفاوت هستند (داه و همکاران، ۲۰۱۷: ۲۹۴). تعدادی زیادی از واسطه‌های خاص در بازارهای توسعه‌یافته، اطلاعات و اقدامات قراردادی لازم برای انجام معاملات را فراهم می‌آورند؛ اما واسطه‌ها و نهادها موجود در کشورهای درحال توسعه به شکل‌های مختلف قادر به انجام این کار نیستند. بدین ترتیب خلأهای نهادی دلیل اصلی بالاتر بودن هزینه‌های معاملات، چالش‌های عملیاتی و نوآوری در بازارهای نوظهور هستند؛ لذا خلأهای نهادی تأثیر مهمی بر عملکرد شرکت‌هایی دارند که در بازارهای نوظهور به کسب‌وکار می‌پردازند (کانا و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۰). بدین جهت که هزینه‌های معاملات در بازارهای نوظهور نسبتاً بالاتر است، شرکت‌های چندملیتی باید استراتژی‌هایی برای غلبه بر این محدودیت‌ها تدوین کنند (پنگ^۱، ۲۰۰۸: ۵۸).

زمانی که چارچوب‌های نهادی ضعیف‌تر باشند، هزینه و ریسک‌ها افزایش می‌یابد. با توجه این استدلال می‌توان نتیجه گرفت که شرکت‌های خارجی وارد شده به اقتصادهای نوظهور ممکن است برای غلبه بر ناکارآمدی‌های ناشی از نهادها ضعیف، به منابع محلی نیاز داشته‌باشند. همچنین چارچوب‌های نهادی ضعیف با افزایش هزینه‌های معاملات بازار (که مانع ورود به بافت مورد نظر است)، افزایش هزینه و پیچیدگی تملک شرکت‌های محلی (که تملک‌ها را چالش‌برانگیز می‌سازد) باعث دشوارتر شدن دسترسی به این منابع می‌شوند. البته در مقابل باعث فراهم‌سازی سرمایه‌گذاری‌های مشترک که ابزار دسترسی به منابع محلی که بازوی معاملات بازار هستند و به‌دشواری به دست می‌آیند، می‌شوند (پنگ، ۲۰۰۶: ۲۶).

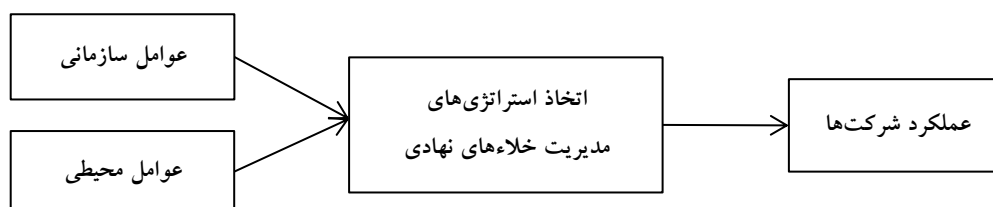
هولتبروگ و بارون^۲ (۲۰۱۳) در پژوهش خود به بررسی دو سؤال مهم پیرامون استراتژی‌های ورود در بازارهای نوظهور پرداختند؛ اول اینکه چگونه و چه‌زمانی می‌توان این بازارها شد؟ و دوم اینکه ارتباط بین استراتژی‌های ورود به‌بازار و موفقیت بازار چگونه است؟ آن‌ها به این نتیجه رسیدند که استراتژی‌های ورود دارای اثر قابل توجهی بر موفقیت بازار هستند. در میان نمونه‌های پژوهش مذکور بیشترین موفقیت بازار در کشور هند و کمترین موفقیت در چین به دست آمد. همچنین نتیجه گرفتند که حالت ورود و طول عملیات دارای اثر مثبت قابل توجهی بر موفقیت بازار است (هولتبروگ و بارون، ۲۰۱۳: ۲۳۷).

¹ Peng

² Holtbrügge & Baron

بازارهای محصول در اقتصادهای نوظهور را می توان به بخش های جهانی طبقه متوسط نوظهور، محلی و پایینی تقسیم کرد. بخش جهانی از مشتریانی متشکل از مشتریانی است که محصولاتی با ویژگی ها و کیفیتی مشابه محصولات در کشورهای توسعه یافته می خواهند و خواهان پرداخت قیمت های جهانی برای آنها هستند. شرکت های چندملیتی که در بازارهای توسعه یافته پایه گذاری شده اند به سرعت جایگزین شرکت های محلی در بخش جهانی می شوند؛ زیرا این بخش برای آنها به صورت بازار گوشه ای عادی با کیفیت و قیمت جهانی به حساب می آید. البته برخی از شرکت های چندملیتی به دلیل خلأهای نهادی در کشورهای در حال توسعه در دستیابی به هر بخشی غیر از بخش مذکور با مشکل مواجه شده اند. همچنین درک سلیقه مشتری برای شرکت های چندملیتی به دلیل فقدان تحقیقات بازار، دشوار است. از طرفی محدودیت در شبکه های توزیع نیز غالباً مانع از رسیدن محصولات این شرکت ها به مشتریان خارج از مراکز بزرگ شهری و در نتیجه دستیابی به بخش محلی می شود (کانا و همکاران، ۲۰۱۰: ۶۰).

با توجه به ادبیات نظری پژوهش حاضر عوامل متعددی برای غلبه بر انواع متفاوتی از خلأهای بازار که مرتبط با منابع و بافت های نهادی هستند وجود دارد؛ این عوامل موجب اجتناب یا دورزدن خلأهای نهادی یا به نوعی کاهش هزینه های ناشی از خلأهای نهادی می شوند. با بررسی ادبیات نظری می توان پی برد که برخی از عوامل مذکور به صورت محیطی و برخی دیگر سازمانی هستند؛ لذا در چارچوب ابتدایی این پژوهش، عوامل مؤثر بر اتخاذ استراتژی های مدیریت خلأهای نهادی به ۲ بخش سازمانی و محیطی تقسیم می شوند. در این راستا چارچوب ابتدایی پژوهش حاضر براساس ادبیات موجود در شکل شماره (۱) قابل مشاهده می باشد.



شکل ۱: چارچوب ابتدایی پژوهش (منبع: تدوین پژوهشگر)

بازارهای نوظهور در طول دهه گذشته موفق دست یافتن به موقعیت برجسته ای در اقتصاد جهانی شده اند (مارکیوس و رینارد، ۲۰۱۵: ۲۹۳)؛ بدین دلیل این بازارها به شدت برای سرمایه گذاران خارجی و شرکت های چندملیتی جذابیت پیدا کرده اند (دن ویون، ۲۰۱۸: ۳). قابل ذکر است که اکثریت شرکت های چندملیتی، برآمده از اقتصادهای توسعه یافته هستند (آمال و همکاران^۱، ۲۰۱۰: ۲۸). پیشرفت بازارهای نوظهور از نظر شرکت های چندملیتی برآمده از بازارهای توسعه یافته همچون ایالات متحده، اروپا، ژاپن دور نمانده است. در بسیاری از موارد، شرکت های چندملیتی پس از آزادسازی به سرعت در بازارهای نوظهور بزرگ تر مستقر شده و سال ها در این بازارها کار کرده اند. بحران اقتصادی اخیر که از غرب آغاز شده و به تمام دنیا سرایت کرده نیز به ۲ دلیل باعث اهمیت بازارهای نوظهور را دوچندان شده است؛ اول اینکه افراد بسیاری در دنیای تجارت و در دولت ها به این باور رسیده اند که بخش قابل ملاحظه ای از رشد در دهه های آتی در بازارهای نوظهور به وقوع خواهد پیوست. دوم اینکه درس ها و نوآوری های بازارهای نوظهور ممکن

¹ Amal & et.al

است توجه بازارهای بلوغ یافته غربی را جلب کند. در واقع هنگامی که این اقتصادها درگیر عواقب بحران های مالی هستند، هزینه و ارزش برای مصرف کنندگان بیش از پیش اهمیت پیدا می کند (کانا و همکاران، ۲۰۱۰: ۵۰)

با توجه جذابیت بازارهای نوظهور، شرکت های چندملیتی از کشورهای توسعه یافته در حال هدف قرار دادن بازارهای نوظهور هستند (کانا و پالپو^۱، ۱۹۹۷: ۴۴؛ رامامورتی^۲، ۲۰۰۴: ۲۷۸) و این بازارها نقش حیاتی در استراتژی های این شرکت های چندملیتی ایفا می کنند (کانا و همکاران، ۲۰۱۰: ۳۲). با این حال، موفقیت این شرکت های چندملیتی به ویژه شرکت های چندملیتی آمریکایی، در بازارهای نوظهور رضایت بخش نبوده است. این عدم موفقیت، محققان به ویژه محققان دانشگاه های پیشرو در آمریکا را به بررسی دلایل شکست شرکت های چندملیتی در بازارهای نوظهور، ترغیب کرده است (کانا و پالپو، ۱۹۹۷: ۴۴؛ رامامورتی، ۲۰۰۴: ۲۷۸) از این رو، شرکت های چندملیتی نیاز به ابداع مجدد استراتژی برای بازارهای نوظهور و نگاهی فراتر از مدل های موجود دارند (پیلانیا^۳، ۲۰۰۹: ۱۰۲). لذا با توجه مطالب بالا و ارتباط بین استراتژی و عملکرد شرکت ها، انجام پژوهش در مورد میزان موفقیت این استراتژی ها در بافت بازارهای نوظهور و عوامل مؤثر بر اتخاذ استراتژی های مدیریت خلأهای موجود در این بافت ها، ضرورت دارد.

برنز و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان «مدیریت خلأهای نهادی: یک رویکرد پیکربندی برای درک عوامل تعیین کننده عملکرد بالا» به تجزیه و تحلیل عوامل تعیین کننده عملکرد شرکت در بازارهای نوظهور پرداختند که یک رویکرد پیکربندی شده^۴ را برای شناسایی ترکیب عوامل تعیین کننده که موجب عملکرد بالا در کشورهای دارای سطوح متفاوت خلأهای نهادی می شوند، ارائه می کند. پژوهش مذکور یک منطقه (آمریکای لاتین) و صنعت (کشاورزی - کسب و کار) مورد مطالعه را بررسی می کند. ادبیات حوزه خلأهای نهادی و شرکت های بازار نوظهور مطرح شده، با نشان می دهد که چگونه سطوح متفاوت از خلأهای نهادی بر ترکیب عوامل سازمانی که منجر به عملکرد بالا می شود، تأثیر می گذارند.

هولتبروگ و بارون (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان «استراتژی های ورود به بازار در اقتصادهای نوظهور: یک مطالعه نهادی در کشورهای بریک^۵» به بررسی دو سؤال مهم پیرامون استراتژی های ورود در بازارهای نوظهور پرداختند؛ آنها مطرح کردند که چگونه و چه زمانی برای ورود به این بازارها مناسب است؟. همچنین به بررسی ارتباط بین استراتژی - های ورود به بازار و موفقیت بازار پرداختند. در این راستا نتیجه گرفتند که استراتژی های ورود دارای اثر قابل توجهی بر موفقیت بازار هستند. در میان نمونه های پژوهش مذکور بیشترین موفقیت بازار در کشور هند و کمترین موفقیت در کشور چین به دست آمد. طبق نتایج پژوهش مذکور قابل ذکر است که که حالت ورود و طول عملیات دارای اثر مثبت قابل توجهی بر موفقیت بازار است.

باقری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و اولویت گذاری عوامل مؤثر بر انتخاب روش های ورود به بازارهای بین المللی (مطالعه موردی: خودروسازان بزرگ کشور)» را انجام دادند. پژوهش مذکور مبحث «روش های ورود به بازارهای خارجی» را به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت یا عدم موفقیت بنگاه، مورد مطالعه قرار داد.

¹ Khanna & Palepu

² Ramamurti

³ Pillania

⁴ Configurational Approach

⁵ Brazil, Russia, India & China

آن‌ها پس از مرور ادبیات موضوع، به شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب روش ورود با طراحی مدلی از عوامل مؤثر به بررسی، تحلیل و مقایسه میزان اهمیت هریک از این عوامل برای دو شرکت بزرگ خودروسازی کشور و میزان توجه صورت گرفته به این عوامل در پروژه‌های ورود به بازارهای جهانی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش مذکور حاکی از این است که باوجود توجه کافی نسبت به برخی از عوامل کم‌اهمیت، توجه کافی به برخی از عوامل بااهمیت صورت نگرفته است.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف به صورت اکتشافی و از نظر نوع استفاده در دسته پژوهش کاربردی قرار دارد که از رویکرد کیفی در آن استفاده گردید. همچنین از نظر روش گردآوری داده‌ها به صورت مطالعه موردی و از نوع قالبی یا مبتنی بر تمپلیت محسوب می‌شود. نمونه آماری متشکل از ۱۳ شرکت بین‌المللی فعال در ایران می‌باشد که به صورت قضاوتی و هدفمند انتخاب شدند. در بخش جمع آوری اطلاعات، مصاحبه‌ها با مدیران و سرپرستان میانی یا افراد آگاه به استراتژی‌های شرکت انجام شد که تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافتند (بین، ۲۰۰۹: ۵۰). توصیف جمعیت‌شناختی نمونه‌ها و پاسخ‌دهندگان در جدول شماره (۳) قابل مشاهده می‌باشد. پژوهش حاضر در ۵ صنعت مجزا شامل صنعت خودرو (نمونه ۴ تایی)، تلفن همراه (نمونه ۳ تایی)، لوازم خانگی (نمونه ۲ تایی)، بهداشتی و آرایشی (نمونه ۲ تایی) و مواد غذایی (نمونه ۲ تایی) صورت گرفت.

براساس توصیه‌های ارائه شده توسط پژوهشگران کیفی می‌تون مطرح کرد که تمام فرآیندهای این پژوهش از تهیه پروتکل مصاحبه تا کدگذاری به تفصیل مستندسازی شدند تا سایر پژوهشگران بتوانند فرآیند رسیدن از داده‌ها به نتایج را مانند یک حسابرسان دنبال کنند. از طرفی با استفاده از کمک چندین نفر در کدبندی و بررسی داده‌ها با مشارکت کنندگان، پایایی پژوهش افزایش یافت. شیوه‌های استفاده از چندین پژوهشگر، بررسی کردن با همکاران، برگشت به مشارکت کنندگان و استفاده از چندین مورد مطالعه‌ای یا کیس (که هرکدام به عنوان یک آزمایش محسوب می‌شوند) به جای استفاده از یک مورد، برای افزایش روایی درونی پژوهش نیز توصیه شد (بین، ۲۰۰۹: ۵۱). همچنین مهم‌ترین استراتژی برای افزایش روایی بیرونی استفاده از چندین مورد مطالعه برای رسیدن به اشباع نظری است (بین، ۲۰۰۹: ۵۱) که در پژوهش حاضر ۱۳ مورد تحت مصاحبه قرار گرفتند. توصیف جمعیت‌شناختی نمونه‌ها و پاسخ‌دهندگان مطابق جدول شماره (۱) ارائه می‌شود.

قلمروی مکانی پژوهش حاضر متشکل از شرکت‌های بین‌المللی فعال در استان تهران است که در قالب فعالیت‌های تجاری و تولیدی در صنایع مختلف در ایران فعال می‌باشند. قلمروی موضوعی نیز متشکل از شناسایی عوامل مؤثر بر اتخاذ استراتژی‌های مدیریت خلائهای نهادی در کشورهای در حال توسعه با تمرکز بر بازار ایران است. در پژوهش حاضر از شیوه نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی استفاده می‌شود. ملاک برای تصمیم در مورد این‌که داده‌ها به اندازه کافی جمع‌آوری شده و می‌توان نمونه‌گیری را متوقف کرد، رسیدن به اشباع نظری است؛ در واقع حجم نمونه براساس رسیدن به اشباع نظری (یعنی زمانی که انجام مصاحبه‌های بیشتر باعث اضافه نمودن اطلاعات جدید نمی‌شود) تعیین می‌شود.

جدول ۱: توصیف جمعیت شناختی نمونه ها و پاسخ دهندگان

شماره	جنسیت	سن	تحصیلات	صنعت	مقر شرکت	عمر شرکت
۱	زن	۳۴	کارشناسی ارشد	ارتباطات	کره	۲۱ سال
۲	مرد	۴۰	دکتر	خودرو	آمریکا	۴۲ سال
۳	مرد	۴۲	دکتر	آرایشی	کره	۷۲ سال
۴	مرد	۵۲	دکتر	خودرو	ژاپن	۸۵ سال
۵	مرد	۴۶	دکتر	خودرو	فرانسه	۹۹ سال
۶	مرد	۴۹	دکتر	خودرو	فرانسه	۱۱۹ سال
۷	زن	۳۶	کارشناسی ارشد	آرایشی	ژاپن	۸۱ سال
۸	زن	۴۵	کارشناسی ارشد	ارتباطات	کره	۶۰ سال
۹	مرد	۵۷	کارشناسی ارشد	لوازم خانگی	کره	۴۹ سال
۱۰	مرد	۳۷	کارشناسی ارشد	لوازم خانگی	کره	۵۸ سال
۱۱	مرد	۴۴	دکتر	ارتباطات	کانادا	۳۳ سال
۱۲	زن	۵۸	دکتر	غذایی	سوئیس	۱۱۸ سال
۱۳	مرد	۴۴	کارشناسی ارشد	غذایی	آمریکا	۴۷ سال

منبع: یافته های پژوهش

یافته‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کلامی از روش کدگذاری شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد (گلاسر و همکاران^۱، ۲۰۰۸). در این روش پس از تقلیل داده‌ها با استفاده از کدهای باز، کدهای باز در قالب کدهای محوری طبقه‌بندی شده و روابط بین آن‌ها با کدگذاری انتخابی مشخص گشت. با استفاده از روش مطالعه موردی قالبی ابتدا مصادیق رفتاری هر یک عوامل مؤثر بر اتخاذ استراتژی‌های مدیریت خلاهای نهادی مطابق جدول شماره (۲) احصاء شد.

جدول ۲: مصادیق رفتاری عوامل مؤثر بر اتخاذ استراتژی‌های مدیریت خلاهای نهادی

عوامل	ابعاد	عوامل محوری	مصادیق
عوامل سازمانی	استراتژی ورود (تکرار سازگاری)	تکرار مدل از طریق مشتریان هدف جهانی	نشانه‌گرفتن بخش بالای بازار با سلاقی تقریباً شناخته‌شده و مشابه مشتریان جهانی به دلیل فقدان منابع اطلاعاتی معتبر و بی‌طرفانه در بازار
		تکرار مدل از طریق آگاهی قبلی نسبت به برند	غلبه بر خلا اطلاعاتی موجود در بازار از طریق آگاهی و دانش قبلی و گذشته مشتریان هدف نسبت به برند شرکت
		سازگاری از طریق اقدام و مشارکت جمعی	اقدام به سرمایه‌گذاری برای ایجاد یک کانال فروش با همکاری شرکت مورد اعتماد داخلی به دلیل ضعف زیرساخت فیزیکی و فنی در کانال‌های فروش مورد نظر دولت
		سازگاری با استفاده از ظرفیت داخلی	غلبه بر خلا قانونی ورود محصولات خاص از طریق سازگار کردن تولیدات
		خروج از بازار به دلیل خلاهای سیاسی-اقتصادی	خروج از بازار ایران به دلیل خروج آمریکا از برجام با وجود راه‌اندازی خط تولید خود در ایران
سطح ورود	کاهش استراتژی‌ها با گزینه‌های ورود مختلف	کاهش استراتژی‌ها با	توسعه و ترویج زیرساخت‌های سخت و نرم از طریق استراتژی‌های ورود مختلف برای غلبه بر کیفیت پایین خدمات، مدیریت ضعیف و هزینه‌های بالای شرکت‌های مورد نظر دولت
		کاهش استراتژی‌ها با ورود از طریق نهاد کشورهای دیگر	ورود غیرمستقیم به بازار ایران و ایجاد نمایندگی در کشورهای همسایه برای دور زدن زدن خلا تحریم‌ها و نوسانات اقتصادی در ایران
عوامل محیطی	بازار هدف	کاهش استراتژی‌ها با تعیین مشتریان هدف جهانی	هدف قرار دادن بخش بالای بازار با سلاقی و نیازهای شناخته‌شده برای عدم‌مواجهه با خلاهای بازار ایران
		افزایش استراتژی‌ها با تعیین بخش پایین بازار	هدف قرار دادن بخش پایین بازار و تحمیل هزینه ایجاد مؤسسه تحقیقات بازار، کانال توزیع و... به دلیل خلاهای موجود در این بخش
	خرید جمعی	کاهش استراتژی‌ها به‌واسطه خلا قانونی	عدم‌نیاز به کسب اطلاعات از طرق مختلف به دلیل کم‌بودن گزینه‌های مشتریان بازار به دلیل وجود خلا قانونی برای ورود شرکت‌ها به بازار
کاهش استراتژی‌ها به‌واسطه خلا زیرساخت‌ها		غلبه بر هزینه ناشی از خلا اطلاعاتی و نبود شرکت‌های تحلیل‌گر اطلاعات با صرفه-جویی ناشی از استخدام کم‌هزینه کارکنان به دلیل ناکارآمدی اتحادیه‌های کارگری	

منبع: یافته‌های پژوهش

¹ Glaser

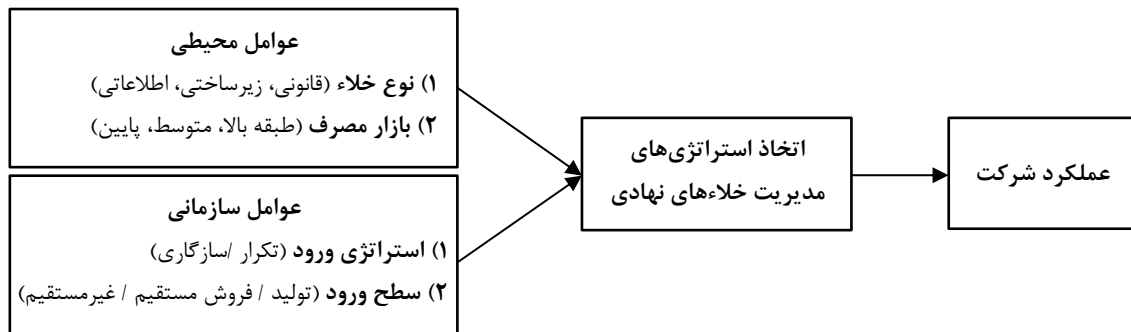
نمونه‌ها مطابق با روش مبتنی بر تمپلیت براساس ابعاد فوق مقایسه شدند و تطابق رفتاری آن‌ها با عوامل موجود در ادبیات و مقایسه بین نمونه‌ای در جدول شماره (۳) قابل مشاهده است.

جدول ۳: مقایسه بین نمونه‌ها براساس روش مبتنی بر تمپلیت

کد محوری	کد باز													کل	
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳		
بازار هدف	کاهش استراتژی‌ها با تعیین مشتریان هدف جهانی	√	√	√	√	√	×	×	×	×	×	×	×	√	۸
	افزایش استراتژی‌ها با تعیین بخشی پایین بازار	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	۱
استراتژی تکرار سازگاری	تکرار مدل از طریق آگاهی قبلی نسبت به برند	×	×	×	×	×	√	×	×	×	×	×	×	×	۲
	تکرار مدل با تعیین مشتریان هدف جهانی	×	×	×	√	√	√	×	×	×	×	×	×	×	۳
	سازگاری مدل از طریق اقدام جمعی	×	×	×	×	×	√	×	×	×	×	×	×	×	۱
	سازگاری تولیدات با ظرفیت داخلی	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	√	۱
سطح ورود	کاهش استراتژی‌ها با گزینه‌های ورود مختلف	×	×	×	√	√	√	√	√	√	×	×	×	×	۶
توسعه	کاهش استراتژی‌ها به‌واسطه‌ی خلأ زیرساخت‌ها	×	×	×	×	×	√	×	×	×	×	×	×	×	۱
	کاهش استراتژی‌ها به‌واسطه‌ی خلأ قانونی	×	×	×	×	×	×	√	√	√	×	×	×	×	۳

منبع: یافته‌های پژوهش

تحلیل‌ها نشان می‌دهد که بازار هدف، استراتژی ورود، سطح ورود و نوع خلأ می‌توانند به شرکت‌ها برای غلبه بر خلأها کمک کنند و به‌نوبه خود موجب بهبود عملکرد شرکت‌ها شوند؛ لذا پژوهشگر براساس تحلیل‌های صورت گرفته در پژوهش حاضر توانست به مدل تحقیق دست یابد که در شکل شماره (۲) قابل مشاهده است.



شکل ۲: مدل پیشنهادی پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

بحث و نتیجه‌گیری

اگرچه پژوهش‌های حوزه خلائهای نهادی باعث افزایش شناخت محققان از تأثیر خلائهای نهادی بر ابعاد و تصمیمات مختلف شرکت در بازارهای نوظهور و استراتژی‌های مدیریت خلائهای نهادی می‌شوند؛ لیکن هیچ‌یک تأثیر ابعاد و عوامل مختلف را بر کاهش یا افزایش استفاده از استراتژی‌های مدیریت خلائها را بررسی نکرده‌اند. با توجه به مسئله مذکور پژوهش حاضر به شناسایی عوامل مؤثر بر غلبه بر خلائهای نهادی پرداخت که با توجه به یافته‌های پژوهش ۴ عامل مؤثر بر این استراتژی‌ها مشخص شد. عوامل مشخص شده در دودسته سازمانی و محیطی عبارت‌اند از نوع خلاء، بازار مصرف (عوامل محیطی)، استراتژی ورود (تکرار در مقابل سازگاری) و سطح ورود (عوامل سازمانی).

عامل بازار هدف اولین عامل مؤثر بر اتخاذ این استراتژی‌ها است. یافته‌های پژوهش حاضر به تأثیر هدف قرار دادن بخش بالا بر اتخاذ استراتژی‌ها پی بردند. تأثیر بخش بالای بازار بدین‌گونه بود که ویژگی‌ها، سلاقی و نیازها و خواسته‌ها شناخته‌شده و مشخص بودند. همچنین کیفیت و قیمتی منطبق با مشتریان کشورهای توسعه‌یافته می‌خواستند؛ لذا شرکت‌ها، دیگر نیازی به اتخاذ استراتژی برای غلبه بر خلائهای موجود نداشتند. خلاء اطلاعاتی، فقدان واسطه‌های اطلاعاتی و شرکت‌های تحقیقات بازار در این دسته قرار می‌گیرند؛ زیرا بخش‌هایی از بازار را هدف قرار دادند که ویژگی‌ها و مشخصه‌های شناخته‌شده و مطابق با مشتریان خود در بازارهای توسعه‌یافته داشته‌اند که نیازی به کسب اطلاعات در مورد آن‌ها وجود ندارد. بدین ترتیب شرکت‌ها با هدف قرار دادن بخش بالای بازار با ویژگی‌های مشتریان جهانی، استراتژی‌های کمتری برای غلبه بر خلائهای نهادی اتخاذ کردند. البته موضوع مذکور در بخش صنعت خودرو دارای تفاوت است؛ زیرا در این صنعت به دلیل محدودیت ورود شرکت‌های خارجی به‌منظور حمایت از شرکت‌های داخلی، مشتریان گزینه زیادی برای انتخاب نداشتند. بدین ترتیب بازار هدف در این بخش مشخص بود و نیاز به کسب اطلاعات در مورد آن و به تبع آن اتخاذ استراتژی برای غلبه بر خلاء اطلاعاتی نیز معنا نداشت. این نتایج با یافته‌های کانا و همکاران (۲۰۱۰) در کتابی با عنوان «استراتژی‌های کسب‌وکار برای بازارهای نوظهور: راهنمای برنامه‌ریزی و اجرا» سازگار و همسو می‌باشند.

نوع خلاء دومین عامل مؤثر بر اتخاذ استراتژی‌های مدیریت خلائها است. خلاء قانونی ممنوعیت ورود شرکت‌های خودروسازی به ایران به‌شرط سرمایه‌گذاری مشترک، یکی از خلائهای مذکور است. اگرچه این مورد باعث شد که

شرکت‌ها مجبور به سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های ایرانی برای ورود به بازار ایران شوند؛ اما همین خلأ قانونی باعث کاهش ورود شرکت‌های خارجی به بازار ایرانی و همین‌طور محدود شدن انتخاب مشتریان ایرانی شد. بدین ترتیب شرکت‌های خودروساز خارجی در این پژوهش اذعان نمودند که فروش آن‌ها در داخل ایران بسیار راحت‌تر از کشورهای توسعه‌یافته است. از این‌رو شرکت‌های مذکور نیازی به کسب اطلاعات در مورد مشتریان نداشتند؛ زیرا در هر صورت محصول آن‌ها خریداری می‌شد. در نتیجه خلأ اطلاعاتی موجود در بازار ایران (یعنی فقدان مؤسسات تحلیل‌گر اطلاعات و فراهم‌آورنده اطلاعات) برای آن‌ها چالش کمتری ایجاد کرده و دیگر نیازی به اتخاذ استراتژی برای غلبه بر خلأ اطلاعاتی و نبود مؤسسات تحقیقات بازار و کسب اطلاعات در مورد مشتریان نداشتند. از این‌رو شاهد کاهش میزان اتخاذ استراتژی‌های مدیریت خلأها به واسطه این خلأ قانونی می‌باشیم. پژوهش‌های متفاوتی به بررسی تأثیر خلأها و ضعف‌ها در نهادهایی مانند قوانین نظارتی و هنجارهای قانونی بر ابعاد مختلف مرتبط با شرکت پرداختند که می‌توان به تصمیمات حالت ورود (بروترز، ۲۰۰۲)، گزینه‌های مسئولیت اجتماعی (یانگ و ماکیجا، ۲۰۱۴)، برخورد با ریسک‌های کسب‌وکار (دیلیوس و هینسیز، ۲۰۰۰؛ استیونزو همکاران، ۲۰۱۵) و عملکرد (کتوریو-کازورا و دائو، ۲۰۰۹) اشاره کرد.

شرکت‌های مورد بررسی در پژوهش حاضر نیز به استفاده از استراتژی سازگاری/تکرار اذعان نمودند. از آنجایی که فراهم‌آورندگان اطلاعات مصرف‌کننده در ایران وجود ندارند و مشتریان نمی‌توانند اطلاعات کامل و جامعی از محصول مورد نظر خود به دست آورند؛ برخی از شرکت‌ها برای غلبه بر این خلأ اطلاعاتی از آگاهی و شناخت قبلی نسبت به برند خود بهره می‌برند. آن‌ها از این مزیت نسبی خود استفاده کردند که بدون مواجهه با خلأهای اطلاعاتی و غیره موجود در بازار ایران کارهای خود را پیش بردند؛ در واقع این شرکت‌ها با استفاده از مزیت‌های نسبی خود مانند آگاهی و شناخت قبلی نسبت به برند (به دلیل اعتبار و شهرت جهانی)، داشتن محصولات با کیفیت و قیمت جهانی مناسب برای بخش بالای جامعه ایران، داشتن محصولات متنوع به دلیل داشتن برندی جهانی، اقدام مشترک و جمعی برای غلبه بر خلأها به واسطه شهرت جهانی توانستند بدون نیاز به اتخاذ استراتژی برای مدیریت خلأهای موجود از جمله خلأ اطلاعاتی، این خلأها را دور زده و میزان استفاده از استراتژی مدیریت خلأها را کاهش دهند. در نتیجه هزینه‌های خود را کاهش داده و عملکرد خود را بهبود بخشیدند. این یافته با یافته‌های کانا و همکاران (۲۰۱۰) در کتابی با عنوان «استراتژی‌های کسب‌وکار برای بازارهای نوظهور: راهنمای برنامه‌ریزی و اجرا» سازگار و همسو است.

با توجه به مطالب مطرح شده از یافته‌های این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که شرکت‌ها با استفاده از سطح ورود خود به بازار ایران، با هزینه کمتری توانستند خلأهای نهادی موجود در بازار ایران را مدیریت کنند. از جمله ورود با روش‌های مختلف برای غلبه بر مانع قانونی ورود به بازار ایران، ضعف زیرساخت‌های فیزیکی و نرم در ایران، استراتژی ورود غیرمستقیم برای غلبه بر خلأ قانونی فرآیند طولانی ورود محصولات و حتی ورود غیرمستقیم برای دور زدن تحریم‌ها؛ اما نمونه آخر ورود از طریق شرکت‌های کشورهای همسایه‌ها برای دور زدن تحریم‌ها است. این شرکت‌ها به واسطه استفاده از این شیوه ورود توانستند تحریم‌ها را دور بزنند و دیگر نیاز به اتخاذ استراتژی بر غلبه بر خلأ سیاسی-اقتصادی تحریم‌ها نداشته باشند؛ لذا این شرکت‌ها توانستند با استفاده از سطح ورود خود، علاوه بر کاهش ریسک و هزینه کسب‌وکار خود که ناشی از خلأهای موجود در بازار ایران، توانستند میزان اتخاذ استراتژی برای مدیریت خلأهای مختلف مانند تحریم‌ها، کیفیت پایین خدمات پس از فروش و ضعف زیرساخت‌های نرم، نبود مؤسسات تحلیل‌گر و فراهم‌کننده اطلاعات را کاهش دهند. موارد مطرح شده با یافته‌های پژوهش‌های ذیل سازگار

است: میر و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیق خود به بررسی «اثر نهادهای حمایت کننده بازار بر استراتژی های کسب و کار از طریق تحلیل استراتژی های ورود سرمایه گذاران خارجی در حال ورود به بازارهای نوظهور»، پرداختند. همچنین هولتبروگ و بارون (۲۰۱۳) که در پژوهشی به بررسی دو سؤال مهم پیرامون استراتژی های ورود در بازارهای نوظهور پرداختند: چگونه و چه زمانی برای ورود به این بازارها مناسب است؟

فهرست منابع فارسی

- باقری، ابوالفضل، بامداد صوفی، جهانیار، انتظاری، راحله. (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت گذاری عوامل مؤثر بر انتخاب روش های ورود به بازارهای بین المللی (مطالعه موردی خودروسازان بزرگ کشور)، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، شماره ۲، ص ۱۱۱-۱۳۴.
- طیبی، سید کامیل، واعظ، محمد، ترکی، لیلا. (۱۳۸۷). نقش کمک های خارجی و یک پارچگی تجاری در تحرک بین المللی سرمایه: کاربرد نظریه فلداشتین - هوریوکا. تحقیقات اقتصادی، (۳) ۴۳.
- عطرچی، رومینا، رامتین نیا، شاهین. (۱۳۹۷). بررسی شیوه های کاهش هزینه های معاملاتی در روش های بهینه سازی سبد سهام در بورس اوراق بهادار تهران. دانش سرمایه گذاری، ۷(۲۶)، ۱۷-۳۰.
- مرفوع، محمد، شاکری، رباب. (۱۳۹۵). استراتژی های کسب و کار و رابطه آن با عملکرد مالی شرکت ها. پژوهش های تجربی حسابداری، (۲۹) ۶، ص ۱۵۷-۱۸۳.
- یوسفی، محمد، قاضی زاده، مصطفی. (۱۳۹۷). مروری بر مدل های بین المللی سازی شرکت ها، مجله بررسی های بازرگانی، شماره ۹۰-۹۱، ص ۲۳-۲۹.

فهرست منابع انگلیسی

- Amal, M. Raboch, H. Awuah, G. B. Andersson, S. (2010). The Internationalization of Multinational Companies (MNCs): An intrasector comparison among firms from developing and developed countries, Encontro da ANPAD.
- Bonser-Neal. C, Linnan, D. Neal, R. (1999). Emerging market transaction costs: Evidence from Indonesia, Pacific-Basin Finance Journal (7). 103-127
- Brenes, E. R. Ciravegna, Lu. Pichardoa, C.A. (2019). Managing institutional voids: A configurational approach to understanding high performance antecedents, Journal of Business Research, 105(C), 345-358.
- Danviboon, P. (2018). Why do institutional voids occur in emerging markets? How can multinational enterprises (MNEs) overcome these voids and why may this enhance their performance?, Alliance Manchester Business school, The University of Manchester.
- Doh, J., Rodrigues, S., Saka-Helmhout, A & Makhija, M. (2017). International business responses to institutional voids, Journal of International Business Studies. 48, 293-307.

- Ghoul, S., Guedhami, O., & Kim, Y. 2016. Country-level institutions, firm value, and the role of corporate social responsibility initiatives, *Journal of International Business Studies*. doi:10.1057/jibs.2016.4.
- Glaser, Barney G, Strauss, Anselm L, & Strutzel, Elizabeth. (2008). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing Research*, 17(4), 364.
- Holtbrügge, D., Baron, A. (2013). Market Entry Strategies in Emerging Markets: An Institutional Study in the BRIC Countries, *International Business Review*, 55 (3), 237-252.
- Khanna, T., & Palepu, K. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75(4): 41-48.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (2010). *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution*, Boston: Harvard Business Press.
- Marquisa, Ch., & Raynard, M. (2015). Institutional Strategies in Emerging Markets, *The Academy of Management Annals*, 9(1), 291-335.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W.(2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies, *Strategic Management Journal*, 30(1), 61-80.
- Meyer, K.E, Tran Y.T.T. (2006). Market penetration and acquisition strategies for emerging economies, *Long Range Planning*, 39(2): 177-197.
- Peng MW. (2006). Making M&A fly in China, *Harvard Business Review*, 84(3): 26-27.
- Peng MW. (2008). *Global Business*. South-Western Cengage Learning: Cincinnati.
- Pillania, R.K. (2009). Multinationals and emerging markets, *Business Strategy Series*, 10(2), pp. 100-103.
- Ramamurti, R. (2004), Developing countries and MNEs: extending and enriching the research agenda, *Journal of International Business Studies*, 35(4), 277-83.
- Sukali, .K. (2014). *International Market Entry Strategies, Organizational Characteristics and the Performance of Manufacturing Firms in Kenya*, A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Business Administration (MBA), School of BUSINESS, University of Nairobi.
- Yin, Robert K. (2009). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.