

معرفی مدل جامع

ارزیابی آمادگی

صادراتی

ERA

H o u k a d E m c

○ مبانی نظری ارزیابی آمادگی صادرات

○ مدل جامع و روش ارزیابی آمادگی صادراتی مورد استفاده شرکت مدیریت صادرات هوکاد

مقدمه

شرکت هایی که قصد ورود به بازارهای خارجی را دارند باید درک درستی از محیط بیرونی و درونی خود داشته باشند. تجزیه و تحلیل عوامل محیطی، یکی از اقدامات اصلی قبل از آغاز فعالیت های بین المللی می باشد. (۱)

شرایط بازار، سیاست های دولت و شرایط رقابتی از جمله عوامل خرد محیطی اثرگذار بر کسب آمادگی شرکت ها برای ورود به بازارهای بین المللی هستند. شرکت هایی که قصد ورود به بازارهای بین المللی را دارند باید ارزیابی درستی از اندازه ی بازارهای خارجی و تخمین توانایی بالقوه بازارها داشته باشند (۲). تمرکز اصلی شرکت ها بر شناسایی خواسته ها و نیازهای مشتریان بازار هدف است. مدیران و بازاریابان همواره به دنبال پاسخ این سوال هستند که آیا محصولات یا خدمات عرضه شده به بازار توانایی ارضای نیازهای مشتریان بازار هدف را دارد؟

فشار های رقابتی یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار خرد محیطی می باشد. یکی از دغدغه های شرکت ها، از دست دادن سهم بازار محلی در رقابت با شرکت هایی که از صرفه جویی ناشی از مقیاس به دلیل فعالیت در بازارهای بین المللی سود می برند. از دست دادن سهم بازارهای خارجی به رقبای محلی، نگرانی دیگر شرکت هاست که بر این بازارها تمرکز داشته اند. سهم بازار بیشتر مختص کسانی می باشد که ابتدا وارد این بازارها می شوند. (۳)

عوامل سیاسی، اقتصادی و فرهنگی- اجتماعی از جمله عوامل کلان محیطی اثرگذار بر کسب آمادگی بین المللی شرکت ها به حساب می آیند. عوامل سیاسی نقش مهمی در ورود به بازارهای بین المللی ایفا می کنند. هر شرکتی که تصمیم دارد فعالیت تجاری خود را به خارج از کشور گسترش دهد باید دستورالعمل



دولتی بازار هدف و نیز نظام سیاسی کشور میزبان را به دقت بررسی کند. دخالت دولت در کسب و کارها مربوط به وضع سیاست‌هایی است که تمایل شرکت‌ها را برای انجام فعالیت‌های بین‌المللی بیشینه می‌کند. عوامل اقتصادی به عنوان یکی از عوامل کلان محیطی باید قبل از ورود به بازارهای بین‌المللی ارزیابی شود. بازاریابان بین‌المللی توجه زیادی به توسعه اقتصادی و عملکرد کشور در کسب و کارهای تجاری داشته‌اند. رشد اقتصادی یک کشور تأثیر زیادی بر انتخاب راهبرد بین‌المللی شرکت دارد. زیرا بر نگرش شرکت برای انجام فعالیت‌های اقتصادی و نیاز به کالا و نظام توزیع درون کشور تأثیر بسزایی دارد. محیط اقتصادی برای درک شرایط کشورهای در حال توسعه و توانایی بازار و رشد بازار مهم است. فرهنگ از جمله چالش‌برانگیزترین عوامل در کسب آمادگی شرکتها برای ورود به بازارهای بین‌المللی می‌باشد. فرهنگ به دانش کلی بشر، باورها، هنرها، اخلاقیات، قوانین، آداب و رسوم و سایر توانایی‌ها و عاداتی اشاره دارد که افراد به عنوان اعضای جامعه، خود را با آن تطبیق داده‌اند. به عقیده‌ی کاتئورا و گراهام فرهنگ جزئی از مفهوم بازاریابی بوده و پایه و اساس آن، برآورده کردن نیازها و خواسته‌های خریداران بالقوه است. (۳)

با توجه به عوامل محیطی بازارهای بین‌المللی که پیچیده، متغیر و غیر قابل کنترل است، ورود شرکتها به خصوص شرکت‌های کوچک و متوسط به بازارهای بین‌المللی، کاملاً چالش‌برانگیز می‌باشد. لذا شرکتها باید در مرحله پیش بین‌المللی خود، در وهله اول ارزیابی دقیقی از آمادگی و توانمندیهای بازاریابی، مدیریتی و تعهدی که جز عوامل درونی شرکت می‌باشد، داشته باشند و در مرحله بعد، آمادگی لازم را متناسب با عوامل خرد و کلان محیطی بازار هدف خود، کسب کنند.

مبانی نظری ارزیابی آمادگی صادرات

"آماده صادرات" مفهومی است که توسط سازمانهای ارائه‌کننده کمکهای صادراتی با هدف تأیید دارا بودن قابلیت، ظرفیت و شجاعت یک شرکت برای ورود به بازارهای بین‌المللی به کار گرفته می‌شود. این آمادگی شرکتها را واجد دریافت کمکهای صادراتی در سطحی چالشی و پیچیده‌تر از شرکت‌هایی که هنوز در مرحله آموزش چگونگی صادرات قرار دارند و یا تعهدات مالی یا سازمانی لازم برای ورود به بازارهای خارجی را ندارند می‌کند. آمادگی صادرات اغلب برای توصیف شرکتی است که خواهان و توانمند کسب

اطلاعات، منابع و کمک های ارائه شده است و از آنها به سبکی مثبت و سازنده بهره برداری می کند. توانایی یادگیری و مدیریت "نادانسته ها" و انجام وظایف لازم برای موفقیت، مشخصه رایج یک شرکت "آماده صادرات" است. علاوه بر آن آمادگی صادرات خاص بازار است و همان شرکت ممکن است برای یک بازار آماده باشد و برای بازار دیگری آمادگی نداشته باشد. این امر ممکن است ناشی از ماهیت کالا و خدمات ارائه شده، تجربه شرکت و الزامات و ترجیحات یک بازار خاص باشد. مدل های متعددی در خصوص ارزیابی آمادگی صادراتی مطرح شده که در بخش ذیل بعضی از موارد مهم اشاره شده است.

مدل های ارزیابی آمادگی صادرات

گام اول ورود به بازار جهانی برای شرکتها این است که ابتدا ضعف های بالقوه و نحوه بروز آنها را مشخص کنند. برای این کار شرکتها باید آمادگی صادرات خود را به طور کامل ارزیابی کنند. با مشخص کردن موضوعی که در فاکتورهای لازم برای جهانی شدن ضعف دارند، بنگاه می تواند در خصوص شروع آموزش/توسعه ی بیشتر تصمیم بگیرد. تحقیقات نشان داده است که وقتی یک بنگاه آمادگی خود برای جهانی شدن را تحلیل می کند، باید عناصر سازمانی خود از قبیل منابع، انگیزش های مدیریتی و ظرفیتهای مورد نیاز برای جهانی شدن موفق را بررسی کند. ابزارها و پرسشنامه های مختلفی برای ارزیابی آمادگی شرکتها در دسترس آنها قرار دارد تا آمادگی خود را برآورد کنند. اما اینکه کدام روش مناسب، کامل و مرتبط است برای اغلب بنگاهها مشخص نیست. شرکتها علاقمندند آمادگی صادرات خود را با کلیه عوامل و ابزارهای ارزیابی و یا پرسشنامه های مرتبط تأیید کنند ولی باید توجه داشت که این ارزیابیها نباید شامل فاکتورهای بدیهی باشد و ارزیابی را بی اهمیت نماید. بنابراین در این پژوهش به مدلهایی توجه و پرداخته شده است که پذیرفته شده و جامع هستند و با استفاده از مدلینگ برابری ساختاری قابل تجزیه و تحلیل هستند و فاکتورهای مهم مرتبط با آمادگی صادرات بنگاه در آنها لحاظ شده است.

مدل آپسالا

مدل آپسالا یا یو در اواسط دهه ۱۹۷۰ توسط محققین اسکاندیناوی به نام های جوهانسون و ویدرشایم (۱۹۷۵) و جوهانسون و والنه (۱۹۷۷) ارائه شد. در مدل آپسالا فرایند بین المللی شدن به صورت فرایندی مرحله به مرحله است که بر اساس آن شرکتها ابتدا وارد کشورهای می شوند که دارای فاصله فرهنگی یا روانی اندکی نسبت به کشور مبدأ هستند. قسمت عمده تئوری جوهانسون و والنه بر ایده فاصله روانی بین بازار داخلی و کشور میزبان استوار است. این فاصله روانی بین دو کشور می تواند واقعی یا یک تصور باشد. شباهتها یا تفاوتها در فرهنگ، زبان و شیوه تجارت می تواند برقراری رابطه را تسهیل یا مشکل نماید. فاصله روانی زیاد می تواند مانع جریان آزاد اطلاعات از بازار داخلی به بازار خارجی گردد. از جمله مواردی که می تواند موجب بروز مشکل گردد عبارت است از اختلاف در زبان، تحصیلات، رویه های مرسوم، فرهنگ و میزان توسعه اقتصادی کشور. این مدل شامل مراحل متفاوتی است که سطح بین المللی شدن شرکت را توصیف می کند. جوهانسون و والنه بر اساس تجربیات وسیع خود در مورد شرکتهای سوئدی شیوه های ورود به بازارهای بین المللی را به ترتیب زیر طبقه بندی نمودند:

صادرات موردی (صادرات اتفاقی)

صادرات از طریق نماینده

صادرات از طریق شعبه

تولید در یک کشور خارجی

صادرات در مرحله اول فرایند بین المللی شدن قرار دارد و در حرکت شرکت به سوی سایر اشکال فعالیت های تجاری از قبیل اعطای امتیاز خاص، همکاری های مشترک و سرمایه گذاری مستقیم نقش مهمی دارد. در مدل های آپسالا فرایند بین المللی شدن به صورت (کسب، ادغام و استفاده تدریجی) از اطلاعات در مورد بازارها و فعالیت های خارجی و افزایش تعهد نسبت به بازارهای خارجی تعریف میگردد.



مدل بین المللی شدن آپسالا

در مدل آپسالا مفهوم تعهد به بازار خارجی مرکب از دو عامل است. میزان تعهد منابع و درجه تعهد. اولین عامل را می توان بر اساس سرمایه گذاری مورد نیاز به عنوان مثال بر حسب منابع بازاریابی، سازمانی و انسانی تعریف کرد. جوهانسون و والنه فرایند بین المللی شدن را از لحاظ یادگیری فزاینده یا تجمعی مورد توجه قرار می دهند. به این ترتیب که دانش از طریق تجربه در بازار کسب می گردد و منجر به افزایش تعهد شرکت می شود. افزایش تعهد نیز منجر به افزایش یادگیری شده و شرکتها را بیشتر به سوی بین المللی شدن سوق می دهد. تأکید اساسی تئوری مذکور بر یادگیری تجربی از طریق انجام فعالیتهای جاری است.

اساس مدل بر این اصل قرار دارد که چگونه عدم اطمینان از طریق یادگیری کاهش می یابد. به عبارت دیگر هر چه شرکتها بیشتر یاد می گیرند، دارای عدم اطمینان کمتری نسبت به بازارهای خارجی می شوند و در نتیجه تعهد آنان نسبت به فعالیت بیشتر در این بازارها افزایش می یابد.

مدلهای بین المللی شدن مبتنی بر نوآوری (مدلهای آی)

مدلهای مبتنی بر نوآوری (Innovation) به بین المللی شدن شرکتها از دیدگاه نوآوری نگاه می کند (اندرسون، ۱۹۹۳).

مدلهای مبتنی بر نوآوری بر اساس مفهوم پذیرش کالای راجرز (۱۹۶۲) قرار دارد. بر طبق این مدل به بین المللی شدن می توان به صورت فرایند یادگیری در پذیرش یک نوآوری یا ایده جدید نگریست. نمونه هایی از مدل های مبتنی بر نوآوری شامل مدل های سزینکوتا (۱۹۸۲)، بیلکی و تسار (۱۹۷۷) است.

در مدل های مبتنی بر نوآوری بر اساس مدل چرخه عمر کالا (ورنون، ۱۹۶۲) هر مرحله متوالی در فرایند بین المللی شدن بنگاه به صورت یک نوآوری مورد توجه قرار می گیرد و میزان فعالیت شرکت در هر مرحله، از تقسیم میزان صادرات به کل فروش به دست می آید (گانکما و همکاران).

بیلکی (۱۹۷۸) عقیده دارد که تعداد بسیار زیاد متغیرهایی که بر رفتار صادراتی شرکتها تأثیر می گذارد پیش بینی حرکتهای آنها را دشوار می سازد. رید (۱۹۸۱) معتقد است که در فرایند ورود به کشورهای خارجی باید بین شرکتهای کوچک و بزرگ تمایز قائل شد. مدل کاوسگیل (۱۹۸۰) شامل شیوه های ورود به بازارهای خارجی بوده و رفتار صادراتی را به ۵ مرحله ذیل تقسیم نموده است:

- مرحله قبل از صادرات
- صادرات موردی
- صادرات متعهدانه
- صادرات واکنشی
- صادرات فعالانه

البته مرحله آخر پس از آزمون تجربی مدل حذف گردید و چنین نتیجه گیری شد که فرایند توسعه صادرات نتیجه تصمیمات متوالی مدیریت است. میزان اتکاء شرکت به بازارهای خارجی از طریق تقسیم میزان صادرات به کل فروش عملیاتی می گردد. مراحل مختلف بین المللی شدن در مدل کاوسگیل در جدول زیر نمایش داده شده است:

مرحله	شرح
بازاریابی محلی	شرکت تنها علاقمند به بازار محلی است و اصلا صادرات ندارد. و یا شرکت علاقه و تمایلی به تجربه صادرات ندارد. شرکت سرگرم انجام کارهای دیگر است و یا قادر به انجام سفارش صادرات نیست. نسبت صادرات به فروش صفر است.
پیش از صادرات	شرکت در جستجوی اطلاعات است و قابلیت اجرای فعالیتهای صادراتی را ارزیابی می کند. ولی اطلاعات اساسی در مورد هزینه ها، ریسکهای مبادلات ارزی، توزیع و غیره را در دست ندارد. نسبت صادرات به فروش صفر و یا نزدیک به آن است.
صادرات آزمایشی	شرکت در سطح کوچکی شروع به صادرات میکند. فواصل روانی و فرهنگی محدود هستند. میزان درگیری صادرکننده معمولا در سطحی محدود است و نسبت صادرات به فروش بین صفر تا 9 درصد است.
صادرات فعالانه	تلاش نظام مندی در جهت افزایش فروش از طریق صادرات به کشورهای متعدد صورت می گیرد. ساختار سازمانی مناسبی جهت پشتیبانی از این گونه فعالیتها وجود دارد. نسبت صادرات به فروش بین 10 تا 39 درصد است.
صادرات متعهدانه	شرکت به میزان زیادی اتکاء به بازارهای خارجی دارد. مدیران بطور مستمر مواجه با نحوه تخصیص منابع محدود بین بازارهای داخلی و یا خارجی هستند. بسیاری از شرکتها به کسب امتیاز خاص یا سرمایه گذاری مستقیم اشتغال دارند. نسبت صادرات به فروش معادل 40 درصد یا بیشتر است.

مدل جامع و روش ارزیابی آمادگی صادراتی مورد استفاده شرکت مدیریت صادرات هوکاد

در خصوص روش ارزیابی آمادگی صادراتی، مدل‌های مختلفی وجود دارد. به جهت ضرورت به کارگیری مدل جامع و کامل از ترکیب سه مدل Uppsala، مدل پیش صادرات و مدل IRI، استفاده می‌شود و در نهایت با تدوین ۱۳۴ شاخص آمادگی صادراتی در دو جنبه ارزیابی شرکت و ارزیابی محصولات، مورد بررسی قرار می‌گیرد. ابزارهای مختلفی بسته به پیچیدگی و میزان اعتبار داده‌ها در ارزیابی مدنظر قرار می‌گیرد که این ابزارها شامل موارد زیر است:

پرسشنامه‌ها، خودسنجی، تشخیص، مصاحبه‌ها، بازدید از محل، بازدید از نمونه‌های محصول، ارزیابی مشاوران و همفکری با سایر سازمان‌های حمایت‌کننده یا مجریان پروژه

ارزیابی در دو سطح شرکت و محصول می‌باشد:

ارزیابی شرکت

بخشی از سوالات موجود در پرسشنامه‌ها و خودسنجی که مربوط به ارزیابی شرکت می‌باشد، شامل موارد ذیل می‌شود:

خط تولید محصول منحصر به فرد و قابل رقابت، ظرفیت طراحی دوباره محصول، ظرفیت تولید اضافه، کنترل کیفیت، حساب بانکی، سیستم ثبت هزینه و درآمد، منابع مالی شرکت، مجوز صادرات، پرسنل مسلط به زبان خارجی، مشتریان و مراجع در بازار صادراتی هدف، قابلیت پابرجا ماندن به مدت دو سال بدون کسب سود زیاد و ...

سوالات مورد نظر در زمینه‌های مختلف دسته‌بندی می‌شوند که امتیاز هر دسته به صورت زیر است:

تعهد مدیریتی صادرات (×۴)، منابع مالی (×۴)، دانش فنی (×۳)، ظرفیت تهیه و تولید (×۳)، مهارت‌های مدیریتی در تجارت جهانی (×۱)، هوش و دانش بازاریابی بین‌المللی (×۱)، ساختار صادراتی

ارزیابی محصول

بعد از مراحل ارزیابی شرکت، نوبت به ارزیابی محصول می‌رسد که موارد زیر را مورد بررسی قرار می‌دهند:

- پتانسیل بازار: شامل موفقیت در بازار داخلی، دانش رقابت و برابری قیمت تمام



- شده در مقایسه با رقبا
- قابلیت سازگاری محصول: شامل قابلیت سازگاری محصول، بسته‌بندی، برچسب‌ها، دفترچه راهنما و مواد بازاریابی
 - ساختار هزینه: شامل هزینه ورودی، بالاسری، حمل و نقل و خدمات واردات قابل اجرا
 - محصول رقیب: شامل دانش مقایسه مزایا و معایب محصول خود و پتانسیل جایگزینی محصول
 - پیچیدگی محصول: محصولات پیچیده که به سطح بالای پشتیبانی، نصب یا سرویس منابع و یا توجه شرکت‌های بزرگتر نیاز دارند
 - حقوق فروش محصولات در سطح بین‌المللی: آیا محصول با محدودیت مجوز یا حق امتیاز روبه‌رو است؟

مراحل ارزیابی

فرایند ارزیابی دارای دو فاز اصلی شامل خود اظهاری و ارزیابی از سوی متخصصان است. در فاز اول، پس از اظهار آمادگی شرکت مورد نظر برای بهره‌مندی از خدمات ERA و دریافت اطلاعات اولیه، شرکت یک فرم خوداظهاری را تکمیل می‌کند.

در فاز دوم، بعد از بررسی نتایج اولیه، هماهنگی‌های لازم برای اجرای فاز دوم، یعنی ارزیابی از سوی متخصصان، با آن شرکت به عمل می‌آید و تیمی چند نفره از متخصصان ارزیابی سازمانی و ساختاری شرکت، ارزیابی توانمندی‌های بازرگانی بین‌المللی شرکت، ارزیابی فنی محصول و ارزیابی طراحی صنعتی به منظور بازدید و مصاحبه‌های حضوری به محل آن شرکت اعزام می‌شوند.

در نهایت شرکتها در ۵ سطح صادراتی به صورت ذیل دسته بندی می گردند:

۱- عدم احراز شرایط صادراتی (با رنگ مشکی - با درجه D)

۲- دارای پتانسیل صادراتی (با رنگ قرمز - با درجه C)

۳- توانمند صادراتی (با رنگ نارنجی - با درجه B)

۴- پیشرو صادراتی (با رنگ سبز - با درجه A)

۵- برتر صادراتی (با رنگ طلایی - با درجه +A)

A+	A	B	C	D
100	76 - 99	51 - 75	26 - 50	0 - 25

بعد از مشخص شدن سطح و رتبه شرکت از نظر آمادگی صادراتی، نقاط بحرانی شرکت شناسایی می‌شود

و برنامه پیشنهادی جهت بهبود وضعیت فعلی و ارتقاء سطح آمادگی صادراتی شرکت ارائه خواهد شد.

