

## مدل‌های ورود به بازارهای بین‌المللی

دکتر زهره دهدشتی شاهرخ\*

### چکیده

فرآیند بین‌المللی شدن به معنای توسعه صادرات است. شرکتها از لحاظ قرار گرفتن بر روی پیوستار فرآیند بین‌المللی شدن متفاوت هستند و در هر مرحله از این فرآیند نیاز به خدمات متفاوتی جهت توسعه صادرات دارند. فرآیند بین‌المللی شدن شرکتها مورد توجه تحقیقات تجربی بسیاری بوده و از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. در این مقاله چهار مدل مهم که عبارتند از مدل‌های مکتب آپ سالا (مدل‌های یو)، مدل‌های مبتنی بر نوآوری، (مدل‌های ای) مدل‌های شبکه و مدل‌های مبتنی بر منابع مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

کلید واژه‌ها: فرآیند بین‌المللی شدن، مدل‌های مکتب آپ سالا، مدل‌های مبتنی بر نوآوری، مدل‌های شبکه، مدل‌های مبتنی بر منابع

#### ۱- مقدمه

فرآیند بین‌المللی شدن<sup>۱</sup> فرآیندی طولانی است که نیاز به منابع و مدل‌های مدیریت برای موفقیت دارد. بسیاری از شرکت‌ها فرآیند بین‌المللی شدن را شروع کرده و سپس متوقف شده‌اند. این شرکتها یا منابع کافی به فعالیت‌های خود اختصاص نداده و یا فاقد مدل‌های مدیریت جهت اداره بنگاه خود در سطح بین‌المللی بوده‌اند. فرآیند بین‌المللی شدن شرکتها مورد توجه تحقیقات تجربی بسیاری بوده و ادبیات موضوع در سطح گسترده‌ای مورد پذیرش قرار گرفته است (رید<sup>۲</sup>، ۱۹۸۳، کاووسیگل<sup>۳</sup> ۱۹۸۲، دیجتل<sup>۴</sup> و همکاران ۱۹۹۰). در این مقاله جهت آشنایی با مدل‌های ارائه شده در فرآیند بین‌المللی شدن چهار نوع مدل مهم مورد بررسی قرار خواهد گرفت که عبارتند از مدل‌های مکتب آپ سالا<sup>۵</sup> (مدل‌های یو<sup>۶</sup>)، مدل‌های مبتنی بر نوآوری<sup>۷</sup> (مدل‌های ای)<sup>۸</sup>، مدل‌های شبکه‌ای<sup>۹</sup> و مدل‌های مبتنی بر منابع<sup>۱۰</sup>.

#### ۲ - مدل‌های فرآیند بین‌المللی شدن<sup>۱۱</sup>

فرآیند بین‌المللی شدن به معنای توسعه صادرات است که بطرق گوناگون توسط نویسندگان مختلف از جمله (جوهانسون<sup>۱۲</sup> و واهلن<sup>۱</sup> ۱۹۹۷)، ولش<sup>۲</sup> و لوستارن<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) تعریف شده است.

- 
- 1 -Internationalization Process
  - 2 -Reid
  - 3 -Cavusgil
  - 4 -Dichtl
  - 5 -Uppsala
  - 6 -U-Models
  - 7 -Innovation Based Models
  - 8 -I-Models
  - 9 -Network Models
  - 10 -Resource- Based Models
  - 11 -Internationalization Process Models
  - 12 -Johanson

به عبارت دیگر فرآیند بین‌المللی شدن به معنای فرآیند تکاملی فعالیتهای صادراتی یک شرکت است (آلبوم<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۴). این فرآیند تکاملی ممکن است بصورت مراحل زمانی کسب تجربه در کشور خارجی باشد که منجر به افزایش یادگیری سازمان در طول زمان می‌گردد. اینک به بررسی این مدل‌ها می‌پردازیم.

### ۱-۲ مدل آپ سال

مدل "آپ سال"<sup>۵</sup> یا «یو» در اواسط دهه ۱۹۷۰ توسط محققین اسکاندیناوی بنام‌های جوهانسون و ویدرشایم<sup>۶</sup> - (۱۹۷۵) و جوهانسون و واهلن (۱۹۷۷) ارائه گردید.

در مدل "آپ سال" فرآیند بین‌المللی شدن بصورت فرآیندی مرحله به مرحله است که براساس آن شرکتها ابتدا وارد کشورهایی می‌شوند که دارای فاصله "فرهنگی یا روانی" اندکی نسبت به کشور مبدا هستند (جوهانسون و ویدرشایم - پیل ۱۹۷۵). قسمت عمده تئوری جوهانسون و واهلن (۱۹۷۷) برایده "فاصله روانی" بین بازار داخلی و کشور میزبان استوار است، این فاصله روانی بین دو کشور می‌تواند واقعی یا یک تصور باشد. شباهت‌ها یا تفاوت‌ها در فرهنگ، زبان و شیوه تجارت می‌تواند برقراری رابطه را تسهیل یا مشکل نماید.

"فاصله روانی" زیاد می‌تواند مانع جریان آزاد اطلاعات از بازار داخلی به بازار خارجی گردد (جوهانسون و ویدرشایم ۱۹۷۷، کاوسگیل<sup>۷</sup> ۱۹۸۰، کاوسگیل و نوین<sup>۸</sup> ۱۹۸۰). از جمله مواردی که می‌تواند موجب بروز مشکل گردد عبارتست از اختلاف در زبان، تحصیلات، روال تجاری، فرهنگ و میزان توسعه اقتصادی کشور (جوهانسون

1 - Vahlne

2 - Welch

3 - Luostarinan

4 - Albaum

5 - Uppsala

6 - Wiedershem

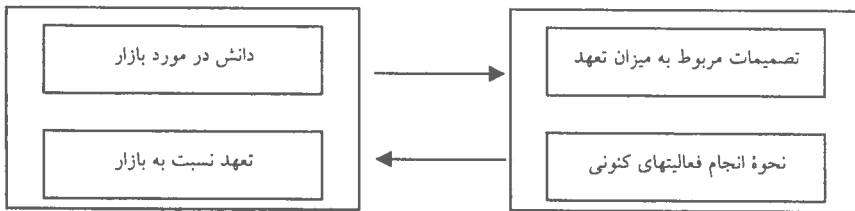
7 - Cavusgil

8 - Nevin

و واهلن (۱۹۷۷). این مدل شامل مراحل متفاوتی است که سطح بین‌المللی شدن شرکت را توصیف می‌کند. جوهانسون و واهلن (۱۹۷۷) براساس تجربیات وسیع خود در مورد شرکتهای سوئدی شیوه‌های ورود به بازارهای بین‌المللی را به ترتیب ذیل طبقه‌بندی نمودند:

۱. صادرات موردی (صادرات اتفاقی)
۲. صادرات از طریق نماینده
۳. صادرات از طریق شعبه
۴. تولید در یک کشور خارجی

صادرات در مرحله اول فرآیند بین‌المللی شدن قرار دارد و در حرکت شرکت به سوی سایر اشکال فعالیتهای تجاری از قبیل اعطای امتیاز خاص، همکاری‌های مشترک و سرمایه‌گذاری مستقیم نقش مهمی دارد (باکلی<sup>۱</sup> ۱۹۷۹). در مدل‌های "آپ سالا" جوهانسون و واهلن (۱۹۷۷) فرآیند بین‌المللی شدن به صورت (کسب، ادغام و استفاده تدریجی) از اطلاعات در مورد بازارها و فعالیتهای خارجی و افزایش تعهد نسبت به بازارهای خارجی تعریف می‌گردد (گانکم<sup>۲</sup>، اسنویف<sup>۳</sup> و زوارت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰).



شکل ۱ - مدل بین‌المللی شدن آپ سالا

SOURCE: Internet – Ahokangas , 1998,Chap.2.2 p.3.

1 -Buckley  
 2 -Gankema  
 3 -Snuif  
 4 -Zwart

در مدل آپ سالا مفهوم تعهد به بازار خارجی مرکب از دو عامل است. میزان تعهد منابع و درجه تعهد (شکل شماره ۱). اولین عامل را می‌توان براساس سرمایه‌گذاری مورد نیاز بعنوان مثال بر حسب منابع بازاریابی، سازمانی و انسانی تعریف نمود. جوهانسون و واهلن (۱۹۷۷) فرآیند بین‌المللی شدن را از لحاظ یادگیری فزاینده یا تجمعی مورد توجه قرار می‌دهند به این ترتیب که دانش از طریق تجربه در بازار کسب می‌گردد و منجر به افزایش تعهد شرکت می‌گردد. افزایش تعهد نیز منجر به افزایش یادگیری می‌گردد و شرکتها را بیشتر به سوی بین‌المللی شدن سوق می‌دهد. 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 می‌یابد به عبارت دیگر هر چه شرکتها بیشتر یاد می‌گیرند دارای عدم اطمینان کمتری نسبت به بازارهای خارجی می‌شوند و در نتیجه تعهد آنان نسبت به این بازارها افزایش می‌یابد (بیلکی<sup>۱</sup> و تسار<sup>۲</sup> ۱۹۷۷، جوهانسون و واهلن ۱۹۷۷، کدیا و چوکار<sup>۳</sup> ۱۹۸۶).

## ۲-۲- مدل‌های بین‌المللی شدن مبتنی بر نوآوری «مدل‌های ای»

مدل‌های مبتنی بر نوآوری «مدل‌های ای» به بین‌المللی شدن شرکتها از دیدگاه نوآوری نگاه می‌کند (اندرسون،<sup>۴</sup> ۱۹۹۳).

مدل‌های مبتنی بر نوآوری براساس مفهوم پذیرش کالای راجرز<sup>۵</sup> (۱۹۶۲) قرار دارد. برطبق این مدل به بین‌المللی شدن می‌توان بصورت فرآیند یادگیری در پذیرش یک نوآوری یا ایده جدید نگریست. نمونه‌هایی از مدل‌های مبتنی بر نوآوری شامل مدل‌های سزینکوتا<sup>۶</sup>، ۱۹۸۲، بیلکی و تسار، (۱۹۷۷) می‌باشد.

در مدل‌های مبتنی بر نوآوری بر اساس مدل چرخه عمر کالا (ورنون<sup>۷</sup>، ۱۹۶۲)، هر مرحله متوالی در فرآیند بین‌المللی شدن بصورت یک نوآوری مورد توجه قرار می‌گیرد

1 - Bilkey

2 - Tesar

3 - Chokar

4 - Anderson

5 - Rogers

6 - Czinkota

7 - Vernon

و میزان فعالیت شرکت در هر مرحله، تقسیم میزان صادرات به کل فروش بدست می‌آید (گانکما و همکاران).

بیلکی (۱۹۷۸) عقیده دارد که تعداد بسیار زیاد متغیرهایی که بر رفتار صادراتی شرکتها تأثیر می‌گذارد پیش‌بینی حرکتها را دشوار می‌سازد. رید (۱۹۸۱) بحث می‌نماید که در فرآیند ورود به کشورهای خارجی باید بین شرکتهای کوچک و بزرگ تمایز قائل شد. مدل کاوسگیل (۱۹۸۰) شامل شیوه‌های ورود بوده و رفتار صادراتی را به ۵ مرحله مجزا بشرح ذیل تقسیم نموده است:

۱. مرحله قبل از صادرات

۲. صادرات واکنشی

۳. صادرات موردی

۴. صادرات فعالانه

۵. صادرات متعهدانه

البته مرحله آخر پس از آزمون تجربی مدل حذف گردید و چنین نتیجه‌گیری شد که فرآیند توسعه صادرات نتیجه تصمیمات متوالی مدیریت است.

میزان اتکاء شرکت به بازارهای خارجی از طریق تقسیم میزان صادرات به کل فروش عملیاتی می‌گردد. مراحل مختلف بین‌المللی شدن در مدل (کاوسگیل ۱۹۸۰) در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱ - مدل مراحل بین‌المللی شدن کاوسگیل<sup>۱</sup> (۱۹۸۰)

شرح	مرحله
شرکت تنها علاقمند به بازار محلی است و اصلاً صادرات ندارد. شرکت با علاقه و تمایلی به تجربه صادرات ندارد. خیلی سرگرم انجام کارهای دیگر است و یا قادر به انجام سفارشات صادرات نیست. نسبت صادرات به فروش صفر است.	مرحله ۱- بازاربازی محلی
شرکت در جستجوی اطلاعات است. قابلیت اجرای فعالیتهای صادراتی را ارزیابی می‌کند ولی اطلاعات اساسی در مورد هزینه‌ها، ریسکهای مبادلات ارزی، توزیع و غیره را در دست ندارد. نسبت صادرات به فروش صفر و یا نزدیک به آن است.	مرحله ۲- پیش از صادرات
شرکت در سطح کوچکی شروع به صادرات می‌کند. فواصل روانی و فرهنگی محدود هستند. میزان اشتغال صادرکننده معمولاً حاشیه‌ای <sup>۲</sup> است و نسبت صادرات به فروش بین صفر تا ۹ درصد است.	مرحله ۳- صادرات بطور آزمایشی
تلاش نظام مندی در جهت افزایش فروش از طریق صادرات به کشورهای متعدد صورت می‌گیرد. ساختار سازمانی مناسبی جهت پشتیبانی از این گونه فعالیتها وجود دارد. نسبت صادرات به فروش بین ۳۹ - ۱۰ درصد است.	مرحله ۴- صادرات فعالانه
شرکت به میزان زیادی اتکاء به بازارهای خارجی دارد. مدیران بطور مستمر مواجه با نحوه تخصیص منابع محدود بین بازارهای داخلی یا خارجی هستند. بسیاری از شرکتهای به کسب امتیاز خاص یا سرمایه‌گذاری مستقیم اشتغال دارند. نسبت صادرات به فروش معادل ۴۰ درصد یا بیشتر است.	مرحله ۵- صادرات متعهدانه

۱. بطور کلی مدل‌های یو<sup>۱</sup> (آپ سالا) و ای<sup>۲</sup> (مبتنی بر نوآوری) رفتارگرا هستند و تأکید مدل‌های «یو» بر تئوری یادگیری است در حالیکه مدل‌های «آی» فرآیند بین‌المللی شدن را بصورت مرحله به مرحله نشان می‌دهد (آندرسن<sup>۳</sup> ۱۹۹۳) و هر مرحله میزان تجربه / فعالیت بیشتری را در مقایسه با مراحل قبلی نشان می‌دهد. به طور خلاصه، مدل‌های یادگیری و پذیرش نوآوری «مدل‌های I و U» برای هر دو نوع شرکت‌های کوچک و بزرگ بکار می‌رود. پیام عمده مدل‌ها ماهیت تجمعی یا فزاینده فرآیند بین‌المللی شدن است که ابتدا بر حسب فعالیت‌ها و سپس بر حسب منابع، اساس رفتار شرکت‌ها را تشکیل می‌دهد.

#### انتقادات

گر چه تئوری بین‌المللی شدن مکتب آپ سالا (مدل یو) در سطح گسترده‌ای از ادبیات مورد پذیرش قرار گرفته است ولی در سالهای اخیر بعضی از محققین فرضیات این تئوری را زیر سؤال برده‌اند.

نورداسترام<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) اشاره بر این دارد که دنیا روز به روز منسجم‌تر می‌گردد و در نتیجه "فاصله روانی" بین کشورها کاهش می‌یابد. او پیشنهاد می‌کند که حتی شرکت‌هایی با تجربیات بین‌المللی محدود تمایل به ورود به بازارهایی که از لحاظ فرهنگی با آنها مشابه نیستند دارند زیرا اینگونه فاصله‌ها بدلائل گوناگون از جمله پیشرفت در تکنولوژی اطلاعات، انسجام بازارها و افزایش مسافرت‌های بین‌المللی کمتر شده است. تفسیر حاضر از نظریه بین‌المللی شدن اینست که "تجربه و فاصله روانی" تأثیرات متفاوتی در شرایط محیطی مختلف دارد و مدیران می‌باید محیط را مدنظر خود قرار دهند (کلاین<sup>۵</sup> و روت<sup>۶</sup> ۱۹۹۰).

1 -U- Models

2 -I- Models

3 -Anderson

4 -Nordstrom

5 -Klein

6 -Roth

چنین به نظر می‌رسد که مدیران ابتدا پیچیدگی محیط را مورد بررسی قرار داده و سپس کانال توزیع و استراتژی مناسب را بجای اینکه تنها بر "تجربه و فاصله روانی" اتکاء نمایند انتخاب می‌کنند.

مدل اصلی در نتیجه تحقیقی در مورد ۴ شرکت سوئدی ارائه گردید که تعداد محدودی است و ضمناً مدل خیلی قاطعانه برخورد می‌کند درحالیکه شواهد تجربی به‌اندازه کافی روشن و واضح نیست. ترن بال<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) با انتقاد از این مدل بیان می‌کند که انتخاب شیوه ورود، مستقل از تجربه قبلی شرکت در بازار صادراتی است. به علاوه ترن بال و والا<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) مطالعات تجربی را ارائه نمودند که نتایج آن نقطه مقابل نظریات مکتب "آپ سالا" بود. این مطالعات نشان داد که شرکت‌ها هیچ‌گونه الگوی خاصی را بطور مستمر در فرآیند بین‌المللی شدن دنبال نمی‌کنند و ممکن است شیوه ورود و الگوی بین‌المللی شدن متفاوتی را در کشورهای مختلف انتخاب می‌کنند و ضمناً در بین صنایع مختلف نیز از این لحاظ تفاوت‌هایی وجود دارد. تحقیقات دهه ۱۹۹۰ این گونه مدل‌ها را که به "تئوری مرحله"<sup>۳</sup> معروف هستند مورد چالش قرار داده است زیرا اولاً تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای بین الگوهای بین‌المللی شدن و استراتژیهای شرکت‌های تولیدی و خدماتی وجود دارد که قدرت توصیفی این گونه مدل‌ها را زیر سؤال می‌برد و همچنین تحقیق در مورد شرکت‌های "جهانی از بدو تاسیس"<sup>۴</sup> و همین طور شرکت‌های با "دانش - گسترده"<sup>۵</sup> نشان می‌دهد که آنها بازارهای محلی را نادیده گرفته و بطور همزمان وارد بازارهای بین‌المللی می‌شوند و مراحل را که بعضی از تحقیقات پیشنهاد می‌کنند دنبال نمی‌کنند (بوتر<sup>۶</sup> و هولمکوئیست<sup>۷</sup> ۱۹۹۶؛ مدسن<sup>۸</sup> و سروی، ۱۹۹۷).

1 - Turn bull

2 - Valla

3 - Stage Theory

4 - Born-Global

5 - Knowledge-Intensive

6 - Boter

7 - Holmquist

8 - Madson



بنابراین ادبیات نشان می‌دهد که شرکت‌ها به دو روش بین‌المللی می‌شوند، یا بر مبنای تئوری مرحله (جوهانسون و واهلن ۱۹۹۷) و یا از بدو تولد یا تأسیس (مک دوگال<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴).

سوالی که مطرح شده این است که آیا این دو روش دو حد پیوستار بین‌المللی شدن هستند؟ آیا شرکت‌هایی وجود دارند که در زمان تأسیس بین‌المللی نبوده ولی قادر به حذف مراحل بین‌المللی شدن باشند (مک دوگال و همکاران؛ ۱۹۹۴ روبر و فیشر ۱۹۹۷).

رؤبرو فیشر<sup>۲</sup> معتقدند که دانش و تجربه مدیریت عالی شرکت، منبع مهمی بوده و عامل اصلی صادرات و بین‌المللی شدن است. شرکت از طریق عملیات استراتژیک می‌تواند مراحل مختلف توسعه صادرات را حذف یا فشرده نماید بطوریکه سه مرحله، دیگر به طور معنی‌داری از یکدیگر مجزا نباشند. (سولیوان و باور اشمیت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰؛ ولش<sup>۴</sup> و لوستارینن<sup>۵</sup>، ۱۹۸۸). اینگونه شرکت‌ها که قادر به کوتاه کردن مسیر صادرات به طور اثربخش هستند می‌توانند منفعت بیشتری از صرفه‌جویی تلاش‌ها و منابع ببرند و رشد و سودآوری آنان تسریع گردد (ولف و پت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰).

### ۳-۲- مدل‌های نگرش شبکه‌ای

در چندین دهه اخیر کشورهای بسیاری از برنامه‌های متنوع توسعه صادرات جهت بهبود عملکرد صادرات خود استفاده نموده‌اند (کاوگیل<sup>۷</sup> و سزینکوتا<sup>۸</sup>، ۱۹۹۰، سرینگهاوس و روسون<sup>۹</sup>، ۱۹۹۰، نورتدورف<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۲).

---

1 -Mc Dougal

2 -Fisher

3 -Bauerschmidt

4 -Welch

5 -Luostarinen

6 -Pett

7 -Cavusgil

8 -Czinkota

9 -Rosson

10 -Northdurf

چنین بنظر میرسد که سیاستگذاران در جستجوی یافتن راههای اثربخش‌تری جهت مداخله و حمایت از توسعه صادرات می‌باشند (ولش<sup>۱</sup> و همکاران ۱۹۹۸). این امر بدلیل توجه مجدد به شرکتهای کوچک و متوسط (اس ام ئی ز)<sup>۲</sup> و فعالیت آنها در عرصه بین‌المللی است (لوستارینن و همکاران، ۱۹۹۴) اخیرا کشورهای مختلفی «بعنوان مثال دانمارک، فنلاند، نروژ، زلاند و استرالیا» از برنامه‌های شبکه جهت کمک به فعالیت شرکتهای کوچک و متوسط استفاده نموده‌اند (بایر<sup>۳</sup> ۱۹۹۴ و نشایم<sup>۴</sup> ۱۹۹۵).

جوهانسون و واهلن (۱۹۹۰) براساس مدل "آپ سالاه"<sup>۵</sup> و از دیدگاه شبکه به بررسی فرآیند بین‌المللی شدن پرداختند. ادبیات مربوط به مدل شبکه بحث می‌کند که شرکت‌ها در انزوا فعالیت نمی‌کنند بلکه از طریق برقراری روابط گوناگونی با عرضه‌کنندگان، مشتریان و رقبا و سایرین «به عنوان مثال کارگزاران دولتی، سازمان‌های تجاری» فعالیت می‌کنند. مضافا این گونه روابط در طی زمان نه تنها توسط طرفین بلکه از طریق شبکه‌ای از روابط با وابستگی داخل که خود نیز بخشی از آن هستند ایجاد و توسعه می‌یابد (اندرسون و همکاران ۱۹۹۴).

فرضیه اصلی مدل شبکه بر این اساس قرار دارد که هر شرکت متکی بر منابعی است که توسط شرکت‌های دیگر کنترل می‌شود و شرکت‌ها به این گونه منابع از طریق موقعیتهای خود در شبکه دسترسی پیدا می‌کنند.

بورچ<sup>۶</sup> (۱۹۹۴) معتقدند است که همکاری‌ها و اتحادیه‌های استراتژیک به منظور افزایش ظرفیت شرکتهای کوچک در تلاش بر غلبه به مشکلات بین‌المللی شدن انجام می‌گیرد.

ولش و ولش (۱۹۹۳) برنامه‌ریزی استراتژیک و ایجاد شبکه در بین‌المللی شدن را مورد توجه قرار می‌دهند. (شکل شماره ۲). آنها با اتکاء به دیدگاه شبکه نقش مهم یادگیری در شبکه را مورد توجه قرار می‌دهند. شرکتها ممکن است جهت دسترسی

1 - Welch

2 - SMEs (Small & Medium- Sized Enterprises)

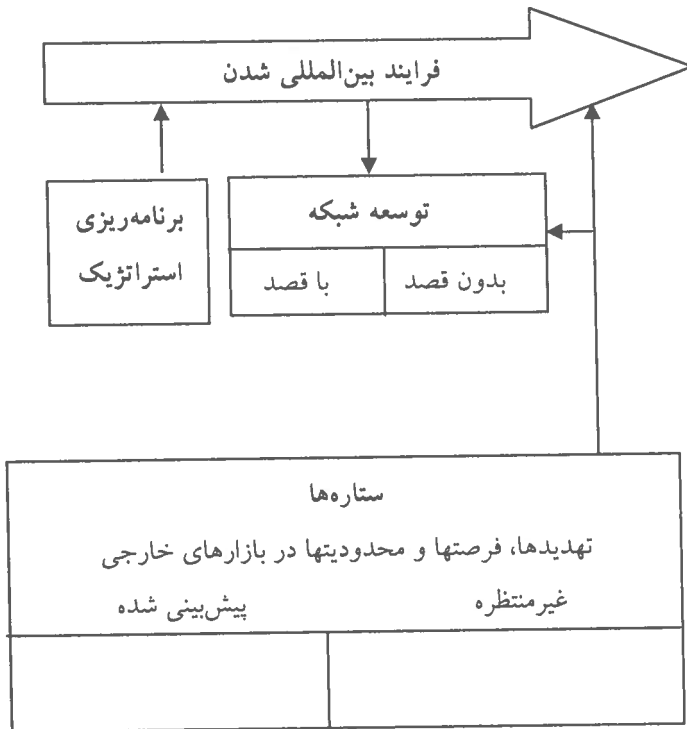
3 - Bayer

4 - Nesheim

5 - Uppsala

6 - Borch

به منابع یا بطور عمودی در رابطه با جریان کالا و یا بطور افقی از طریق همکاری با رقبا اقدام نمایند بعبارت دیگر ورود به روابط شبکه‌ای و استفاده از شبکه‌ها در بین‌المللی شدن، با یادگیری سازمانی مرتبط است. بخش مهمی از منابع سازمانی شرکت از طریق ایفاکنندگان نقش‌های مهم در شبکه شرکت و از طریق برقراری روابط با مشتریان، عرضه‌کنندگان، مقامات دولت میزبان، واسطه‌ها (به عنوان مثال نماینده‌ها) ایجاد و حفظ می‌گردد (اسنودگراس<sup>۱</sup> ۱۹۹۳).



شکل ۲- بین‌المللی شدن و شبکه استراتژیک (ولش و ولش، ۱۹۹۳)

SOURCE: Internet – Ahokangas, 1998, chap.2.3, p.3.

با توجه به نقش حیاتی شبکه در بین‌المللی شدن، ممکنست تغییرات غیرمنتظره در ساختار شبکه می‌توانند توانایی شرکت در انجام فعالیت‌ها را تهدید نماید. مضافاً ممکن است بین‌المللی شدن موجب بروز نتایج غیرمنتظره‌ای گردد (ولش و ولش، ۱۹۹۳).

بـورچ<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) اشاره می‌کند که شرکتهای کوچک نیاز به کسب مهارتها و توانایی‌های بین‌المللی شدن را داشته و باید منعطف باقی بمانند. به عقیده وی، همکاریهای استراتژیک و اتحادها «بعنوان مثال همکاریهای مشترک، اعطای امتیاز خاص، قراردادهای درازمدت، مبادله اطلاعات و...» از راههای افزایش توانایی شرکتهای کوچک جهت غلبه بر مشکلات بین‌المللی شدن مثلاً در رابطه با اندازه است. بنابراین بیشتر تحقیقات در مورد استفاده از شبکه در تجارت بین‌الملل تمرکز بر مدیریت روابط بین‌المللی دارد.

در این مطالعات، شرکت از طریق یکسری روابط به سایر شرکتهای متصل گردیده و در داخل شبکه شناخته می‌شود (بلانکبورگ و جوهانسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲، بلانکبورگ (۱۹۹۵)، بلانکبورگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶، هاویلا<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶).

ایده اصلی مبنی بر این است که روابط یک شرکت می‌تواند بصورت پللی به سایر شبکه‌ها عمل کند. شرکتی که در تجارت بین‌المللی فعالیت می‌کند می‌تواند از اینگونه روابط جهت ورود به شبکه‌های کشورهای خارجی استفاده کند. شرکت از طریق کار کردن با شرکتهای دیگر می‌تواند به تخصص، منابع و دانشی دسترسی پیدا کند که در غیر اینصورت امکان فراهم کردن آن را نداشت.

بطور کلی دیدگاه شبکه ورای مدل‌های دیگر بین‌المللی شدن می‌رود و پیشنهاد می‌کند که استراتژیهای شرکت برای بین‌المللی شدن تحت تأثیر انواع روابط موجود در شبکه قرار می‌گیرد. این امر به‌این معنا است که این گونه روابط ممکن است پیشرفت بین‌المللی شدن را تسهیل نموده و یا از آن ممانعت به عمل آورد.

1 - Borch

2 - Johanson

3 - Havila

#### ۴-۲ مدل‌های نگرش مبتنی بر منابع

دیدگاه "مبتنی بر منابع"<sup>۱</sup> تمرکز بر ویژگی‌های قابل نگهداری و منحصر بفرد شرکت بعنوان منبع رانتهای اقتصادی دارد که تقلید از آن بسیار پرهزینه است.

منابع هر شرکت شامل ترکیبی از منابع ملموس و غیرملموس است که برای شرکت منحصر بفرد هستند و شرکت مالک آنها بوده و یا بر آنها کنترل دارد و تبدیل به کالاها و خدمات می‌گردند. هفت نوع منبع پیشنهاد شده است که بشرح ذیل است: (هوفر<sup>۲</sup> و شندل<sup>۳</sup> ۱۹۷۸، رات کیلا<sup>۴</sup> ۱۹۹۱، آمیت<sup>۵</sup> و شومیکر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳)

۱. مالی «اندازه و نوع سرمایه»

۲. فیزیکی «محل کارخانه، دسترسی به منابع خام، حمل و نقل و غیره»

۳. منابع انسانی «کارکنان و مدیریت»

۴. تکنولوژی «کالا و یا فرآیند»

۵. شهرت «تصویر، مارک، وفاداری، اعتماد، نیت خوب»

۶. منابع سازمانی «سیستمهای مدیریت»

۷. روابط شرکت

وردین<sup>۷</sup> و ویلیا مسن<sup>۸</sup> (۱۹۹۴) پنج نوع منبع را توصیف نمودند که عبارتند از دارائیهای مشتریان «به عنوان مثال وفاداری مشتریان، دارائیهای کانال (بعنوان مثال دسترسی به کانال یا وفاداری توزیع‌کننده)، دارائیهای داده (به عنوان مثال مالی)، دارائیهای فرآیند (دانش فنی، تجربه بر حسب وظیفه) و دارائیهای مربوط به دانش بازار (در مورد رفتار رقبا).

1 -Resource-Based theroy

2 -Hofer

3 -Schendel

4 -Rauthkyla

5 -Amit

6 -Schoemaker

7 -Verdin

8 -Williamson

مارکیدس<sup>۱</sup> و ویلیامسن (۱۹۹۴) بحث کرده‌اند که درجه وابستگی شرکتها به این ۵ طبقه از منابع ممکنست در طی زمان تغییر کند و همراه با آن اهمیت استراتژیک این گونه طبقه‌بندی‌ها تغییر خواهد نمود.

میلر<sup>۲</sup> و شمیز<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) وجه تمایزی بین منابع تحت مالکیت و مبتنی بر دانش قائل شدند. منابع تحت مالکیت توسط حقوق مالکیت محافظت می‌گردد «حق ثبت اختراع یا قراردادهای» که قابلیت کنترل آنها زیاد می‌باشد در حالی که منابع مبتنی بر دانش جهت مقابله با تغییرات محیطی طراحی گردیده و تنها از طریق ایجاد موانع دانشی از قبیل سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه در مقابل تقلید محافظت می‌گردد.

در ادبیات منابع بسیاری برای فرآیند بین‌المللی شدن ذکر گردیده است که در جدول شماره ۲ ارائه گردیده است. البته فراهم نمودن لیستی از منابع بالقوه بر حسب استراتژی بسیار دشوار است. به دلیل اینکه شرکتهای کوچک از لحاظ منابع همگن نیستند لزومی به تهیه این لیست نیست ولی تمایز قائل شدن بین منابع مختلف امکان‌پذیر است (کولیس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴).

#### جدول ۲ - شایستگی‌ها، توانائی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای بین‌المللی شدن

شایستگیها، تواناییها و مهارتهای مهم	
شایستگی	<p>۱. توانایی جذب و نگهداری افراد دارای شایستگی‌های حرفه‌ای بیشتر و استفاده بهینه از آنان در طی زمان</p> <p>۲. کسب، تجزیه و تحلیل و استفاده از اطلاعات تجاری جهانی بطور سریعتر و بهتر از رقبا که شامل رقبا در خارج از مرزهای بازار تجاری نیز می‌گردد.</p> <p>۳. تطبیق و فعالیت در تعدادی از محیطهای تجاری کشورهای خارجی که بنحو اثربخش صورت گیرد.</p> <p>۴. رسیدن و حفظ جایگاه رهبری جهانی که از لحاظ استراتژیک پرمنا است.</p> <p>۵. اجرای یک استراتژی منبع یابی اثر بخش و منعطف در درازمدت که قادر به حفظ مزیت هزینه‌ای باشد.</p> <p>۶. افزایش اثربخش مزینهای رقابتی شرکت از طریق اتحادها</p>
توانائی	<p>ارزیابی بازارهای خارجی بطور کارآمد و قابل اعتماد. ۲. هم‌دلی با فرهنگهای خارجی. ۳. برقراری تماسهای خارجی</p> <p>۴. حفظ اعتماد مشتریان. ۵. کارآیی معاملاتی. ۶. انتخاب شیوه بهینه ورود به بازار. ۷. مدیریت کارآمد عملیات خارجی.</p> <p>۸. توانایی دریافت و مذاکره در مورد راه‌حلهای قابل قبول برای مشکلات تجاری. ۹. ایجاد احترام حرفه‌ای</p>
مهارت	<p>۱. دانش زبانهای خارجی ۲. دانش در مورد آداب رفتار اجتماعی محلی و بین‌المللی. ۳. نشان دادن علاقه و احترام به فرهنگهای خارجی ۴. دانش در مورد هنجارهای اخلاقی در تجارت داخلی ۵. آگاهی و حساسیت نسبت به مواردی که در فرهنگ نهی شده است. ۶. شناخت و برآورد انتظارات مشتریان. ۷. توانایی بیشتر جهت حفظ عملکرد در شرایط استرس زا</p>

SOURCE: Koch, 1995

- 1 -Markides
- 2 -Miller
- 3 -Shamise
- 4 -Collis

دیدگاه "مبتنی بر منابع" در بعضی موارد با مدل توسعه یافته مراحل بین‌المللی شدن که توسط بارنی (۱۹۹۱) ارائه شده است مطابقت دارد. یادگیری بین‌المللی مستلزم توسعه مهارتها و دانش فنی مناسب است (ولف<sup>۱</sup> و پت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). چون شرکتها از لحاظ منابع و توانائی‌های خود همگن نیستند در نتیجه از لحاظ فرموله کردن و اجرای استراتژی‌ها با یکدیگر تفاوت دارند.

برد<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۴) نتیجه‌گیری کرده‌اند که شرکت‌های کوچک وقتی رقبای جهانی می‌شوند که عملیات استراتژیک آنها با منابع منحصربرفردشان متناسب باشد. گالبرایت و کازانجیان<sup>۴</sup> (۱۹۸۶) معتقدند که شرکت‌ها مسیرهای متفاوتی را جهت رسیدن به نتیجه مشابه طی می‌کنند.

با وجود این، یک شرکت ممکن است قادر به انجام فعالیت‌های بین‌المللی خاصی باشد ولی بین‌المللی نگردد (تالمن و لینکوئیست<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴). چیزی که ضرورت دارد تمایل به فعالیت بین‌المللی و وقف منابع ضروری است. علاوه بر این دارا بودن استراتژی جهت هدایت فرآیند بین‌المللی شدن ضروری است.

اگر شرکتی اقدام به بین‌المللی شدن نماید تجربه جدیدی کسب می‌نماید که منجر به یادگیری می‌گردد. بنابراین فعالیت‌های بین‌المللی نمی‌تواند بدون کسب دانش فنی مناسب یا سرمایه‌گذاری استراتژیک در ذخیره و به جریان انداختن منابع مورد لزوم برای فعالیتهای شرکت، تحقق یابد. بنظر بارنی<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) منابع یک شرکت باید ۴ ویژگی داشته باشد:

الف - با ارزش باشد به این معنا که از فرصتها بهره‌برداری نماید

ب - در بین رقبای کنونی و بالقوه نادر باشد

ث - بطور ناقص قابل تقلید باشد

1 - Wolff & Pett

2 - Baird

3 - Kazanjian

4 - Linqvist

5 - Barney

د - نتوان جانشینی برای این منابع با ارزش که یا نادر بوده و یا بطور ناقص قابل تقلید هستند پیدا کرد.

به عبارت دیگر منابع حساس قابل معامله، غیرقابل تقلید و غیر قابل جانشینی هستند. (دیریکس و کول<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹)، سایر منابع قابل معامله هستند (کای<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴).

### ۳- نتیجه گیری

بین‌المللی شدن فرآیندی طولانی است که نیاز به منابع و مدل‌های مدیریت برای موفق شدن دارد. فرآیند بین‌المللی شدن به معنای فرآیند تکاملی فعالیت‌های صادراتی یک شرکت است. فرآیند بین‌المللی شدن مورد تحقیقات تجربی بسیاری قرار گرفته و در این مقاله به معرفی چهار نوع مدل پرداختیم که عبارتند از مدل‌های مکتب آپ سالا (مدل‌های یو)، مدل‌های مبتنی بر نوآوری (مدل‌های ای)، مدل‌های شبکه‌ای و مدل‌های مبتنی بر منابع.

در مدل آپ سالا فرآیند بین‌المللی شدن به صورت فرآیندی مرحله به مرحله است که شرکتها ابتدا وارد کشورهای که دارای فاصله فرهنگی یا روانی اندکی نسبت به کشور مادر هستند می‌شوند. فرض اصلی مدل "آپ سالا" بر این مبنا قرار دارد که عدم وجود دانش در مورد بازارهای خارجی، مانع عمده‌ای در فعالیتهای بین‌المللی است و چنین دانشی باید کسب گردد و عدم اطمینان نیز از طریق یادگیری کاهش می‌یابد.

مدل‌های مبتنی بر نوآوری (مدل‌های ای) به بین‌المللی شدن شرکتها از دیدگاه نوآوری نگاه می‌کند. بر طبق این مدل به بین‌المللی شدن می‌توان به صورت فرآیند یادگیری در پذیرش یک نوآوری یا ایده جدید نگریست.

به طور کلی هر دو نوع مدل رفتارگرا می‌باشند. تاکید مدل‌های "یو" بر تئوریهای یادگیری است. در حالیکه مدل‌های "آی" فرآیند بین‌المللی شدن را به صورت مرحله به مرحله نشان میدهد.

1 -Cool

2 -Chi



جوهانسون و واهلن (۱۹۹۰) از دیدگاه شبکه به بررسی فرآیند بین‌المللی شدن پرداختند و بحث نمودند که شرکتها در انزوا فعالیت نمی‌کنند بلکه از طریق برقراری روابط گوناگونی با عرضه‌کنندگان، مشتریان، رقبا و سایرین (مانند کارگزاران دولتی) فعالیت می‌کنند. فرضیه اصلی مدل شبکه براین اساس قرارداد که هر شرکت متکی بر منابعی است که توسط شرکتهای دیگر کنترل می‌شود و شرکت‌ها به این گونه منابع، از طریق موقعیت‌های خود در شبکه دسترسی پیدا می‌کنند. دیدگاه شبکه پیشنهاد می‌کند که استراتژی‌های شرکت برای بین‌المللی شدن تحت تاثیر انواع روابط موجود در شبکه قرار می‌گیرد که این گونه روابط ممکن است پیشرفت بین‌المللی شدن را تسهیل نموده و یا از آن جلوگیری به عمل آورند. نهایتاً مدل‌های مبتنی بر منابع، تمرکز بر ویژگی‌های قابل نگهداری و منحصر به فرد شرکت به عنوان رانتهای اقتصادی دارد. بر طبق این مدل به جریان درآوردن ذخیره‌ای از منابع با وابستگی متقابل منحصر به فرد، شرکت را قادر به انجام فعالیت‌های بین‌المللی می‌نماید.

منابع مهم، قابل معامله، تقلید و جانشینی نیستند. منابع در دسترس هر شرکت شامل منابع داخلی و خارجی است و فرآیند بین‌المللی شدن از طریق تعامل بین منابع در دسترس داخلی و خارجی تحقق می‌یابد.

شرکت‌ها از لحاظ قرار گرفتن بر روی پیوستار فرآیند بین‌المللی شدن متفاوت بوده و در هر مرحله نیاز به خدمات متفاوتی جهت توسعه صادرات دارند که دولت‌ها و شرکت‌های بخش خصوصی باید این نکته را در نوع ارائه خدمات خود مورد توجه قرار دهند.

منابع و مأخذ

- Ahokangas Petri (1998). **Internationalization and SMES**. Research Paper. <http://www.trionia.fi/Vanha/ov/acta64/1-1.htm>
- Albaum Gerald, Jesper Strandskov, Edwin Duerr and Laurence Dowo (1994). **International Marketing and Export Management**. Second Edition, Cambridge, UK: Addison Wesley, University Press.
- Amit R. and P. Schoemaker (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent". **Strategic Management Journal** , Vol 14, No 1, pp 33-46.
- Anderson , Otto (1993). On The Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. **Journal of International Business Studies**, Vol 24, No 2. pp 209-231.
- Anderson, James C., Hakan Hakansson, and Jan Johanson (1994). "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context". **Journal of Marketing** , Vol 58, No. 4 pp.1-15.
- Baird, Inga, Marjorie A. Lyles, and J.B. Orris (1994). "The Choice of International Strategies by Small Businesses". **Journal of Small Business Management**, Vol 32, January, pp. 48-59
- Barney, B. Jay (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". **Journal of Management**. Vol. 17, pp. 99-120.
- Bayer Kurt (1994). **Cooperative Small-Firm Networks as Factors In Regional Industrial Development**. Occasional Paper ,No 48, Geneva: European Free Trade Association.
- Bilkey, Warren (1978). "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms". **Journal of International Business Studies**. Vol. 9 , No 1, pp. 33-46.
- Bilkey, Warren and G. Tesar (1977). "the Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms". **Journal of International Business Studies**, Spring/ Summer, pp. 93-98.
- Blankenburg D. Holm and J. Johanson (1992). "Managing Network Connections in International Business". **Scandinavian International Business Review**, Vol. 1, No 1, pp. 5-19.

- Blankenburg , D. Holm (1995). **A Network Approach to Foreign Market Entry**. In: K. Miller & D. Wilson (eds), **Business Marketing: an Interaction and Network Perspective** , 375-405. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Blankenburg. D. Holm , K. Eriksson & J. Johanson (1996). **Business Networks and Cooperation in International Business Relationships** in: Blankenburg Holm (ed .), **Business Network Connections and International Business Relationships**. Uppsala University: P.H.D. thesis No 65.
- Borch Odd Jarl (1994). “ **The Process of Relational Contracting: Developing Trust Based Strategic Alliances Among Small Business Enterprises**”, in *Advances In Strategic Management* 10 B. **Inter-Organizational Relations and Inter-Organizational Strategies**. Paul Shrivastava, Anne S. Huff and Jane G. Dutton, ed. Greenwich CT: JAI Press Inc.
- Boter H. and C. Holmquist (1996). “**Industry Characteristics and Internationalization Processes in Small Firms**”. **Journal of Business Venturing**. Vol. 11, No 1, pp. 471-487.
- Buckley, J. Peter (1979). “**The Foreign Investment Decision**”. **Management Bibliographies and Reviews**. Vol 5, No 2, pp 186-202.
- Cavusgil S. Tamer (1980). “**On The Internationalization Process of Firms**”. **European Research**, Vol. 8, No 6, pp. 273-281.
- Cavusgil S. Tamer and John R. Nevin (1980) . **A Conceptualization of The Initial Involvement In International Marketing**. In C.W. Lamb. Jr. & P.M. Dunne, Editors. **Theoretical Development in Marketing**, pp. 68-71. Chicago: American Marketing Association
- Cavusgil S. Tamer (1982). “**Public Policy Implications of Research on the Export Behavior of Firms**”. **Akron Business and Economic Review**, Vol. 2, No 14, pp. 16-22.
- Cavusgil S. Tamer (1984). “**Organizational Characteristics Associated With Export Activity**”, **Journal of Management Studies**, Vol 21, No 1, pp. 3-22.

- Cavusgil S. Tamer and Michael R. Czinkota (1990). **International Perspective On Export Development and Assistance**. New York: Quorum Books.
- Chi, T. (1994). "Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure". **Strategic Management Journal**, Vol 15, No 4, pp 271-290
- Collis, D. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities **Strategic Management Journal**, Vol 15, Winter Special Issue, pp 143-152.
- Czinkota R. Michael (1982). **Export Development Strategies: US Promotion Policies**. New York: Praeger Publishers
- Dichtl, Erwin, H.G. Koglmayr, and S. Mueller (1990). "International Orientation as a Precondition For Export Success". **Journal of International Business Studies**, Vol 1, No 1, pp 23-40.
- Diericks, I. And K. Cool (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability Of Competitive Advantage". **Management Science**, Vol 35, No 12, pp 1505-1511.
- Galabraith, R. Jay and Robert Kazanjian (1986). **Strategy Implemen-tation: Structure, Systems and Process**, 2<sup>nd</sup> Edition. New York, N.Y: West.
- Gankema G.J. Harold, Heoch R. Snuif and Peter S. Zwart (2000). The Internationalization Process of Small and Medium Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. **Journal of Small Business Management**. October, pp 15-27.
- Havila V. (1996). **International Business-Relationship Triads**. P.H.D. Thesis Uppsala University: No 64.
- Hofer, C. and D. Schendel (1978). **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. ST. Paul, MN: West Publishing Company.
- Johanson, G., Jan & Finn Wiedersheim-Paul (1975). "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases". **Journal of Management Studies**. October, pp. 305-322.

- Johanson, G. Jan-Erik Vahlne (1977). "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments". **Journal of International Business Studies**, Vol 8, No 1, pp 23-32.
- Johanson, G. and J.E. Vahlne (1990). "The Mechanism of Internationalization". **International Marketing Review**. Vol 7, No 4, pp 11-24.
- Kedia, L. Ben and Jagdeep S. Chhokar (1986). "An Empirical Investigation of Export Promotion Programs". **the Columbia Journal of World Business**, Vol 21, No 4, pp 13-20.
- Klein, Saul and Roth J. Victor (1990). "Determinants of Export Channel Structure: The Effects of Experience and Psychic Distance Reconsidered". **International Marketing Review**, Vol 7, No 5, pp. 27-38.
- Koch, A. (1995). **International Competitiveness and the Competence-Based Theory of Competition**. Paper Prepared for The Third International Workshop on Competence-Based Competition, Nov. 16-18, Ghent , Belgium.
- Loustarinen, Reijo, Heli Korhonen, Jukka Jokinen, and Timo Pelkonen (1994). **Globalization and Smes**. Helsinki: Ministry of Trade and Industry, Studies and Reports 59/1994.
- Madsen Tage Koed (1988/89). "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence". **International Marketing Review**. Vol 6, No 4, pp 41-57.
- Markides C. and P. Williamson (1994). "Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance. **Strategic Management Journal**, Vol 15, Summer Special Issue, pp 149-165.
- Mc Dogall , Patricia Phillips, Scott Shane , and Benjamin M. Oviatt (1994). "Explaining The Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research". **Journal of New Business Venturing**. Vol 9, November, pp 469-487.
- Miller D. and J. Shamise (1996). "The Resource-Based View of The Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios

- From 1936-1965". **The Academy of Management Journal**. Vol 29, No 3, pp 519-543.
- Nesheim Torstein (1995). **The Norwegian Business Network Programme: Content, Context, and Output**. Working Paper, No 05 /1995 , Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Nordstrom, K.A.(1990). **The Internationalization Process of the Firm in a New Perspective**. Research Paper. Stockholm Institute of International Business.
- Northdurf, E. William (1992). **The Export Game**. Washington, DC: Governing, Vol 8, pp. 57-61.
- Rauthkyla, R. (1991). **Developing SME Capabilities for The European Market: A Socioecological Framework**. Working Papers, Helsinki School of Economics, F-262.
- Reid , D. Stan (1981). "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion". **Journal of International Business Studies**. Vol 12, No 2, pp 101-112.
- Reid , D. S. Tan (1983). **Market Expansion and Firm Internationalization**. Paper Presented at The 9<sup>th</sup> Annual Conference of European Business Association, Oslo.
- Reuber, A.R. and E. Fischer (1997). "The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs". **Journal of International Business Studies**. Vol 4, pp 807-825.
- Rogers, E.M. (1962). **Diffusion of Innovations**. New York: Free Press.
- Seringhaus, R.F.H. and P.J. Rosson (1990). **Government Export Promotion: A Global Perspective**. London: Routledge.
- Sullivan , Daniel and Alan Bauerschmidit (1990). "Incremental Inter-nationalization: a Test of Johanson and Vahlne's Thesis". **Management International Review**. Vol 30 , January , pp 19-30.
- Snodgrass , C. (1993). "The Use of Networks in Cross Bordger Competition". **Long Rang Planning**. Vol 26, No 2 , pp 41-50.

- Tallman, S. and Fladmoe Linquist (1994). **A Resource Based Model of the Multinational Firm**. Paper Presented at The 1994 Strategic Management Society Conference , Paris.
- Turnbull, P.W. and Jean-Paul Valla (1986). **Strategies for International Industrial Marketing**. London:Groom Helm.
- Verdin P. &P. Williamson (1994). **“Core Competences, Market Analysis, and Competitive Advantage: Forging The Links ,** In : G. Hamel and A. Heene (eds.), **Sustainable Competitive Advantage Through Core Competence**. New York: Wiley.
- Vernon R. (1966). **“International Investment and International Trade in the Product Cycle”**. **Quarterly Journal of Economics**. Vol 80, No 2, pp 190-207.
- Welch, L. and R. Luostarinan (1998). **“Internationalization: Evolution of a Concept”**. **Journal of General Management**. Vol 14, No 2, pp 34-55.
- Welch, L and D. Welch (1993). **Strategic Management and the Internationalization Process: International Business and Europe After 1992**. in: V. Simoes (eds.), **Proceedings on The 19<sup>th</sup> Annual EIBA Conference , pp363-380, DEC. 12-14**.
- Welch E. Denice, Lawrence S. Welch, Louise C.Young and Ian F. Wilkinson (1998). **“The Importance of Networks in Export Promotion.: Policy Issues”**, **Journal of International Marketing**. Vol. 6, No 4, pp. 66-82.
- Wolff A. James and Timothy L. Pett (2000). **“Internationalization of Small Firms: an Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance”**. **Journal of Small Business Management**, Vol 38, No 2, pp 34-47.

