

## تبیین استراتژی‌های ورود به بازار غرب آسیا از طریق نفوذ مبتنی بر منابع و تأثیرات سازمانی

(مورد مطالعه: صنعت تجهیزات بدن‌سازی ایران)

محمد کشتی‌دار<sup>۱</sup>، عمر علیزایی<sup>۲</sup>، سیدمحمدجواد رضوی<sup>۳</sup>، امیر اکبرزاده<sup>۴</sup>

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه بیرجند

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد\*

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

۴. دانشجوی کارشناسی‌ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۹/۱۷

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی استراتژی‌های ورود به بازار غرب آسیا از طریق نفوذ مبتنی بر منابع و تأثیرات سازمانی بر صنعت تجهیزات بدن‌سازی ایران انجام شد. این پژوهش از نوع کاربردی بود که به شیوه پیمایشی انجام شد. جامعه موردبررسی همه مدیران ارشد و کارمندان کارخانجات و شرکت‌های تولیدی و صادراتی - وارداتی تجهیزات بدن‌سازی کشور در سال ۱۳۹۶ بودند (تعداد = ۱۹۲ نفر). برای نمونه‌گیری از روش کل‌شمار استفاده شد. ابزار پژوهش پرسش‌نامه بررسی استراتژی‌های ورود به بازار خارجی از طریق نفوذ مبتنی بر منابع و تأثیرات سازمانی زو و کاوگیل (۱۹۹۶) و نیز پرسش‌نامه عملکرد شرکت اوکاس و همکاران (۲۰۱۲) بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار پی. ال. اس. و اس. پی. اس. بهره برده شد. براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، ویژگی‌های مبتنی بر منابع و ویژگی‌های مبتنی بر محیط تأثیر معناداری بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازار هدف دارند. همچنین، استراتژی‌های انتخاب‌شده برای نفوذ به بازار هدف، تأثیر معنادار و مثبتی بر عملکرد شرکت دارند؛ در نتیجه، دو حالت برابر و نابرابر در ورود به بازار جدید پیش‌بینی شد. شرکت‌هایی که به دنبال ورود در حالت نابرابر به بازار هدف هستند، باید دیدگاه دوگانه‌ای به استراتژی‌های خویش داشته باشند: ۱- دید کوتاه‌مدت (استفاده از استراتژی‌های مرتبط با منابع محیطی برای نفوذ به بازار هدف)؛ ۲- دید بلندمدت (در نظر گرفتن تأثیرات سازمانی بر نوع انتخاب حالت ورود به بازار).

**واژگان کلیدی:** استراتژی ورود به بازار، نفوذ مبتنی بر منابع، تأثیرات سازمانی، بازار غرب آسیا، صنعت تجهیزات بدن‌سازی ایران

## مقدمه

امروزه، تلاش گسترده‌ای در سطح جهان به‌خصوص توسط کشورهای درحال توسعه برای تشویق شرکت‌هایشان به صادرات صورت می‌گیرد؛ زیرا، این فعالیت مهم باعث توسعه وضعیت رقابتی، افزایش اشتغال در داخل و بهبود درآمدهای ارزی کشور می‌شود. با توجه به اهمیت لزوم کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی کشور و همچنین، با توجه به تأکید برنامه چهارم توسعه و چشم‌انداز بیست‌ساله کشور برای توسعه صادرات غیرنفتی، ضرورت توجه به نقش ورزش به‌عنوان یک صنعت یکپارچه در ایجاد بستر مناسب برای توسعه صادرات برجسته‌تر می‌شود (محمدزاده و عزیزی، ۱۳۹۴، ۸۹).

انتخاب حالت ورودی بازار بین‌المللی شرکت، تبدیل به یک رشته اصلی مورد توجه در بازاریابی و کسب‌وکارهای بین‌المللی شده است (چان<sup>۱</sup>، ماکینو و ایزوبه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ۶۶۲؛ داو و لاریمو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹، ۷۷). پژوهش‌های کنونی تأکید زیادی بر مطالعه حالت ورود استراتژی از شرکت‌هایی که وارد یک یا چند بازار بین‌المللی (کشور میزبان) می‌شوند، دارند. در این حوزه (به‌عنوان مثال، فرهنگ سازمانی، زبان و غیره)، واسطه بین کشورهای میزبان به‌عنوان عوامل اصلی انتخاب بازار و حالت ورود به بازار بین‌المللی شناخته شده است (پارولا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). مطالعات اخیر نشان می‌دهند که انتخاب حالت ورود به بازارهای خارجی نمی‌تواند صرفاً بر مشخصات بازار میزبان تکیه کند (مارتورل<sup>۵</sup>، مولت و اوترو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳، ۲۲۰)؛ با این حال، به انتخاب حالت ورود به بازار در چهارچوب «منطقه‌ای در کشور» کمتر توجه شده است که در یک کشور دو منطقه خاص (به‌عنوان مثال، منطقه اقتصادی و استان‌ها) در فاصله واسطه‌ای یا اقتصادی یا تفاوت سیاسی قابل توجهی قرار دارند و نمی‌توان آن‌ها را با یکدیگر همگن در نظر گرفت (ابراهیمی، ۱۳۸۰، ۲۷۷). محمدکاظمی، سلطانی و کیانی (۱۳۹۵) نیز معتقدند که عوامل تعیین‌کننده در عملکرد صادراتی صنعت پوشاک و تجهیزات ورزشی به ترتیب اولویت اثرگذاری عبارت‌اند از: عوامل محیطی، تعهد صادراتی مدیران، راهبرد بازاریابی مدیران، مشوق‌های صادراتی و ویژگی‌های عینی شرکت.

پژوهش حاضر، به دو روش عمده در رابطه با ورود به بازار بین‌المللی تأکید می‌کند: اولین مسیر تمرکز و استفاده از نظریه‌های شخصی است که درباره انتخاب حالت ورودی به بازار است که شامل

- 
1. Chan
  2. Makino & Isobe
  3. Daw & Larimo
  4. Parolla
  5. Martorell
  6. Mulet & Otero

هزینه‌های معاملات و نظریه مبتنی بر منابع شرکت<sup>۱</sup> است (مالهوترا، آگراوال و آلگادو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲)؛ مسیر دوم، استفاده از نظریه تلفیقی انتخاب حالت ورود به بازار مبتنی بر نظریه‌های چندگانه در یک چهارچوب یکپارچه است (ژائو<sup>۳</sup>، ما و یانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷، ۶۵۶).

در این حوزه و به‌ویژه در مطبوعات بازاریابی بین‌المللی، به ادغام نظریه سازمانی و نظریه مبتنی بر منابع شرکت به‌طور فزاینده‌ای توجه شده است (سیواکومار و اکلدو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸، ۲۷۷؛ مایر، استرین، بائومیک و پنگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹، ۶۹). همچنین، قدرت پیش‌بینی آینده در مؤسسات در حال رشد هنگامی که دیدگاه مبتنی بر سازمان‌ها با دیدگاه مبتنی بر منابع، به‌ویژه در اقتصادهای در حال ظهور ترکیب می‌شوند، از اهمیت زیادی برخوردار است (افشاری و بیات، ۱۳۹۳، ۱۰). افزون‌براین، باید برای بهبود و افزایش اطلاعات در مورد انتخاب حالت ورود به بازار از منظر بازاریابی که به دو روش متکی است، تلاش کرد: ۱- هنگامی است که حالت ورودی بازار بین‌المللی وسیله ارتباط محصول یک شرکت با بازار بین‌المللی است. در این حالت، انتخاب بازار ورودی نه تنها به ویژگی‌های زیست‌محیطی یک کشور بستگی دارد، بلکه به خصوصیات خود شرکت و محصولاتش نیز وابسته است (ماسو و واتهر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵، ۳۳۴). در این حالت، پژوهش‌های انجام‌شده مدعی‌اند که نظریه تأثیرات سازمانی و نظریه مبتنی بر منابع شرکت مکمل یکدیگرند (اوکاس، انگو و حیراتی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲، ۲۳۱)؛ ۲- در بررسی رابطه بین دو نظریه در توضیح انتخاب حالت ورودی در شرکت، تاکنون کار تجربی کمی انجام شده است؛ به‌خصوص در چهارچوب استانی که کسب‌وکار تفاوت اقتصادی قابل توجهی در بین مناطق ممکن است داشته باشد (رضوانی و علیزاده، ۱۳۹۰، ۲۱۴). تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی، از یک سو به دلیل ماهیت پویا و پیچیده شیوه‌های ورود و از سوی دیگر، به علت تأثیرگذاری متغیرهای مختلف بر آن کار پیچیده و مشکلی است و به‌طور کلی، وظیفه مهم مدیران برای رسیدن به تناسب میان شرکت و محیط زیست در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مانند انتخاب حالت ورودی بازار نهفته است (پرسون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸، ۱۳۷).

هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین تأثیرات سازمانی مبتنی بر منابع محیطی و استراتژی حالت ورود به بازار کشورهای غرب آسیا است. تمرکز و توجه در این زمینه بر ایران و کشورهای غرب آسیا

- 
1. RBV
  2. Malhotra, Agarwal & Ulgado
  3. Zhao
  4. Ma & Yang
  5. Ekeledo & Sivakumar
  6. Meyer, Estrin, Bhaumik & Peng
  7. Masso & Vather
  8. O'Cass, Ngo & Heirati
  9. Pehrsson

است. به‌ویژه از دیدگاه فرهنگی و اقتصادی، کشورهای غرب آسیا مشابهت‌های فرهنگی، زبانی، قومی و مذهبی زیادی با یکدیگر دارند؛ با این وجود، تفاوت‌های زیادی نیز بین آن‌ها وجود دارد؛ به‌طوری‌که کشورهای مورد بررسی (امارات متحده عربی، بحرین، سوریه، عربستان سعودی، عمان، قطر، کویت، لبنان و یمن) از منابع طبیعی و سطح زندگی متفاوتی برخوردار هستند؛ اما در مجموع، حدود ۸۰ درصد از تجارت این کشورها در اختیار کشورهای صنعتی و آسیایی قرار دارد (کمالی و عابدین، ۱۳۸۴، ۱۲۹؛ راسخی، جعفری و صادقی، ۱۳۹۲، ۱۶).

به‌علاوه نتایج نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی به‌عنوان یک کانال مهم انتقال بین‌المللی ادوار تجاری به‌شمار می‌رود و اثر مثبتی بر هم‌زمانی ادوار تجاری دارد. همچنین، نبود تشابه ساختار صنعتی به‌طور مثبت با تجارت و به‌طور منفی با سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی مرتبط است (راسخی و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۷). این عوامل، ایران و غرب آسیا را در موقعیت و زمینه مناسبی برای نشان دادن مسائل داخلی کشور خود برای کشف دوگانگی منابع استراتژی محیط قرار می‌دهند. پژوهش پیش‌رو تلاش می‌کند با تمرکز بر یک منطقه خاص در یک کشور، برای رسیدگی و بررسی کاستی‌های مدل‌های تلفیقی قبلی که موجب حذف اثرهای عوامل داخلی محیطی در هر دو بازار خانه و میزبان می‌شوند، گام بردارد (اکلدو و سیواکومار، ۲۰۰۸، ۲۹۰).

با توجه به اینکه ورزش به‌عنوان یکی از صنایع بزرگ و بااهمیت در دنیای کنونی شناخته می‌شود (طالب‌پور، ساعتچیان، رسولی و رئیسی، ۱۳۹۱)، توجه ویژه به این حوزه از اهمیت زیادی برخوردار است. درمیان صنایع مرتبط با ورزش، شرکت‌هایی که به ساخت وسایل و تجهیزات ورزشی می‌پردازند، جایگاه ویژه‌ای دارند. یکی از این صنایع مهم، صنعت ساخت تجهیزات مربوط به ورزش بدن‌سازی است. نتایج پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که نبود قوانین حمایتی لازم در تولید، توزیع و نبود تشکیلات تخصصی در وزارت ورزش و جوانان در حمایت از تولیدات ورزشی و مشکلات مالیاتی، از مهم‌ترین موانع سرمایه‌گذاری در این بخش هستند. همچنین، مشکلات مربوط به دریافت مجوزهای موردنیاز، مشکل فروش محصول و خطرپذیر بودن تولیدات ورزشی به‌عنوان موانع سرمایه‌گذاری تأیید شدند (نادریان و قدوسی، ۱۳۹۴، ۷۱). همان‌طور که از صحبت‌های مسئولان این حوزه نیز بر می‌آید، مسائل و مشکلات عدیده‌ای از قبیل وجود مشکلات مالیاتی، نبود سازوکار شفاف تولید، مواد اولیه گران و غیره، از جمله مشکلاتی هستند که تولیدکنندگان لوازم ورزشی با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند. همچنین، تعرفه ۷۵ درصدی مواد اولیه برای تولیدکننده مشکل‌ساز است و انتظار می‌رود دولت این تعرفه را به ۱۶ تا ۲۵ درصد برساند که تولیدکننده رغبت تولید داشته باشد و جلوی قاچاق کالا نیز که یکی دیگر از مشکلات این حوزه است، گرفته شود. وجود کارگاه‌های تولیدی غیرمجاز نیز از مشکلات دیگر پیش روی تولیدکنندگان داخلی است. برپایه آمار

به‌دست‌آمده از اتحادیه تولیدکنندگان و فروشندگان لوازم و تجهیزات ورزشی، ۱۲۰۰ تولیدکننده تجهیزات ورزشی زیرنظر اتحادیه لوازم ورزشی هستند. حدود ۳۰۰ تا ۵۰۰ تولیدکننده در حال گرفتن جواز هستند و بقیه بدون جواز فعالیت می‌کنند (رضایی، ۱۳۹۴). واضح است که تاکنون پژوهش متمرکز در زمینه صنعت تجهیزات بدن‌سازی ایران انجام نشده است و سایر پژوهش‌های حوزه ورزش نیز استراتژی مناسب و کارآمدی برای ورود به یک بازار هدف را به خواننده پیشنهاد نمی‌کنند. اهمیت توجه به بازارهای خارجی در کنار بازار داخلی برای صادرات کالا موجب رشد و بهره‌وری صنعت بدن‌سازی ایران می‌شود و در درازمدت تأثیر بسزایی بر افزایش نرخ صادرات غیرنفتی کشور و خروج از اقتصاد تک‌بعدی وابسته به فروش نفت دارد؛ بنابراین، می‌توان ادعا کرد که پژوهش پیش‌رو خواهد توانست با بررسی گسترده و درعین‌حال تمرکز بر جنبه‌های مهم و اساسی، در انتخاب استراتژی حالت ورود به بازار غرب آسیا راه‌گشای بسیاری از مشکلات و فقدان توانایی در صادرات این حوزه مهم صنعت و ورزش باشد. با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر به دنبال این است که استراتژی‌های ورود به بازار غرب آسیا را از طریق نفوذ مبتنی بر منابع و تأثیرات سازمانی در صنعت تجهیزات بدن‌سازی ایران بررسی کند و بیان کند که صنعت تجهیزات بدن‌سازی ایران با هدف اتخاذ استراتژی مناسب برای نفوذ به بازار غرب آسیا به چه مواردی باید توجه ویژه کند؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و هدف‌های موردنظر از نوع کاربردی است که به شیوه پیمایشی اجرا شد. همچنین، پژوهش به‌لحاظ روش از نوع همبستگی است. جامعه موردبررسی همه مدیران ارشد و کارمندان کارخانجات و شرکت‌های تولیدی و صادراتی- وارداتی تجهیزات بدن‌سازی کشور هستند که براساس آمار بانک اطلاعات شرکت‌ها، کارخانجات و صنایع ایران در سال ۱۳۹۶، برابر با ۵۶ شرکت متشکل از ۱۹۲ نفر بودند. بسته به هدف پژوهش از روش کل‌شمار برای نمونه‌گیری استفاده شد. ابزار به‌کاررفته در این پژوهش، پرسش‌نامه بررسی استراتژی‌های ورود به بازار خارجی از طریق نفوذ مبتنی بر منابع و تأثیرات سازمانی زو و کاوگیل<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) و پرسش‌نامه عملکرد شرکت اوکاس و همکاران (۲۰۱۲) هستند. پرسش‌نامه‌های ذکرشده از طریق مراجعه حضوری به کارمندان و با مراجعه حضوری یا پست الکترونیک به مدیران ارشد شرکت‌های موردبررسی ارسال شدند. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌های ذکرشده به تأیید ۱۰ نفر از اساتید و خبرگان مدیریت و بازاریابی ورزشی رسید و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ بررسی شد و

به ترتیب اعداد ۰/۷۶ و ۰/۸۰ به دست آمدند که بیانگر پایایی مطلوب ابزار مورد استفاده هستند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی از میانگین، انحراف استاندارد، جداول و نمودارها و در سطح آمار استنباطی برای ارائه مدل، از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری از طریق نرم افزارهای پی. ال. اس.<sup>۱</sup> و اس. پی. اس.<sup>۲</sup> استفاده شد.

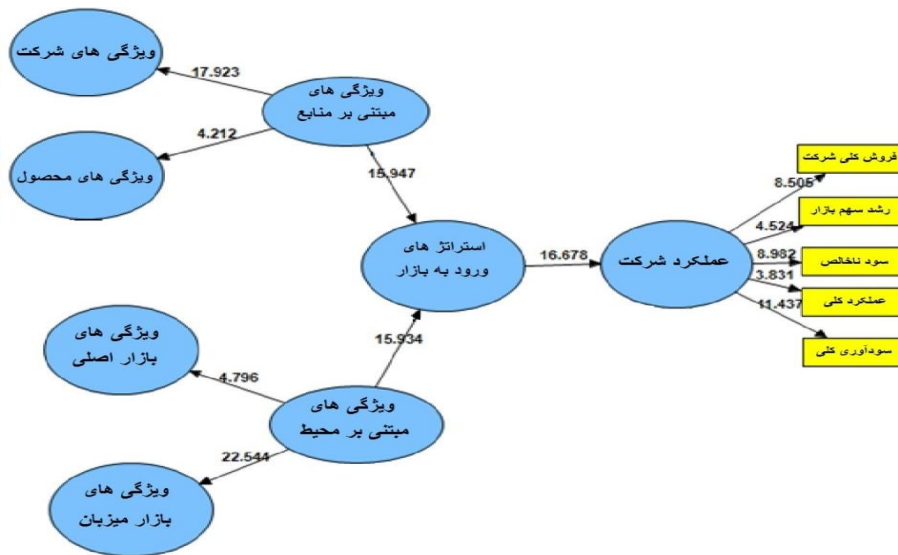
## نتایج

بر پایه یافته‌های جمعیت‌شناختی حاصل از پژوهش، پس از بررسی ۵۶ شرکت از سراسر کشور مشخص شد که کمترین سابقه فعالیت شرکت‌های مورد بررسی در صنعت تجهیزات بدن سازی، چهار سال و بیشترین سابقه ۲۵ سال بود. دفتر اصلی این شرکت‌ها در استان‌های تهران، خراسان رضوی، خراسان جنوبی، خراسان شمالی، سیستان و بلوچستان، البرز، آذربایجان غربی، آذربایجان شرقی، همدان، خوزستان، اصفهان و هرمزگان واقع بودند که استان تهران با داشتن ۶۱ درصد از شرکت‌های نام برده، در این زمینه پیشتاز بود.

بر پایه اطلاعات جدول شماره یک، ۶۶ درصد از نمونه پژوهش در زمینه تولید تجهیزات و ابزار آلات بدن سازی و ۳۴ درصد در زمینه ارائه خدمات مرتبط با بدن سازی مشغول به فعالیت بودند که از میان آن‌ها، ۲۹ درصد از شرکت‌ها در زمینه پوشاک مرتبط با بدن سازی، ۶۳ درصد از شرکت‌های ذکر شده در تولید یا واردات دستگاه‌های بدن سازی و هشت درصد بقیه در تولید یا توزیع مکمل‌های غذایی مشغول به فعالیت بودند. نوع فعالیت شرکت‌ها نشان داد که ۲۷ درصد از جامعه آماری فقط تولیدکننده، ۴۸ درصد تولیدکننده و توزیع‌کننده، سه درصد فقط توزیع‌کننده (داخلی و خارجی)، شش درصد فقط واردکننده محصولات از خارج به داخل کشور و ۱۶ درصد باقی‌مانده واردکننده و توزیع‌کننده تجهیزات مرتبط با صنعت بدن سازی بودند. در نهایت، دامنه جغرافیایی فعالیت شرکت‌ها نشان داد که ۱۹ درصد از جامعه آماری پژوهش فقط در درون استان، ۶۶ درصد در سطح کشور و ۱۵ درصد در سطح خاورمیانه فعال بودند و هیچ‌یک از شرکت‌های مورد بررسی در سطح آسیا و نیز بین‌قاره‌ای فعالیتی نداشتند.

جدول ۱- اطلاعات توصیفی حاصل از پژوهش

متغیر	تعداد	درصد فراوانی
زمینه فعالیت شرکت	تولید تجهیزات و ابزارآلات بدن‌سازی	۳۷
	ارائه خدمات مرتبط با بدن‌سازی	۱۹
	پوشاک مرتبط با بدن‌سازی	۱۶
نوع محصول شرکت	تولید یا واردات دستگاه‌های بدن‌سازی	۳۵
	تولید یا توزیع مکمل‌های غذایی	۵
	فقط تولیدکننده	۱۵
	تولیدکننده و توزیع‌کننده	۲۷
نوع فعالیت شرکت	فقط توزیع‌کننده (داخلی و خارجی)	۲
	فقط واردکننده محصولات از خارج به داخل کشور	۴
	واردکننده و توزیع‌کننده تجهیزات صنعت بدن‌سازی	۸
	درون استان	۱۱
دامنه جغرافیایی فعالیت شرکت	سطح کشور	۳۷
	خاورمیانه	۸
	آسیا	۰
	بین‌قاره‌ای	۰



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری ضرایب آماره تی

در شکل شماره یک، مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری ضرایب آماره تی<sup>۱</sup> نشان داده شده است. در واقع، این مدل تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و ضرایب استاندارد را با استفاده از آماره تی می‌آزماید.

ارزیابی برازش مدل: پیش از برازش جزئی مدل یا همان آزمون فرضیه‌های پژوهشی، به بررسی برازش کلی مدل مفهومی پرداخته می‌شود. مدل پی ال اس<sup>۲</sup> برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری، شاخص‌های میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۳</sup> و پایایی مرکب<sup>۴</sup> را ارائه می‌دهد و شاخص ضریب تعیین به‌عنوان معیاری برای برازش مدل‌های ساختاری گزارش می‌کند. مقادیر بیشتر از ۰/۴ برای میانگین واریانس استخراج‌شده و بیشتر از ۰/۷ برای پایایی مرکب، بیانگر برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری هستند.

جدول ۲- شاخص‌های برازش مدل

متغیر	میانگین واریانس	پایایی مرکب	ضریب تعیین
ویژگی‌های مبتنی بر منابع	۰/۵۸	۰/۷۳	-
ویژگی‌های مبتنی بر محیط	۰/۶۲	۰/۷۶	-
استراتژی‌های ورود به بازار	۰/۴۶	۰/۷۶	۰/۹۸
عملکرد شرکت	۰/۴۵	۰/۸۰	۰/۵۹

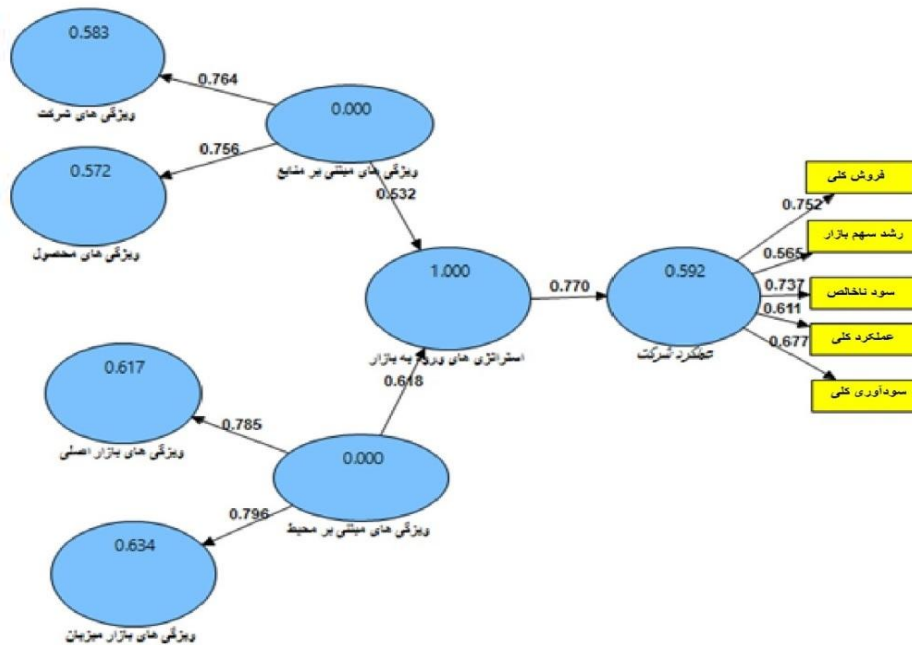
نتایج نشان داد که مقدار پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر چهار متغیر پنهان مدل مقدار مناسبی را نشان می‌دهد. همچنین، شاخص ضریب تعیین که تنها برای متغیرهای پنهان درون‌زای مدل (متغیرهای پنهانی که نقش متغیر وابسته در مدل داشته باشند) محاسبه و گزارش می‌شود، برای متغیر «استراتژی ورود به بازار» و «عملکرد شرکت» که متغیرهای وابسته مدل مفهومی اصلی پژوهش هستند، گزارش شده است که یافته‌ها نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. براساس نتایج به‌دست‌آمده از جدول شماره سه می‌توان گفت که برای تمامی متغیرهای ویژگی‌های مبتنی بر منابع، ویژگی‌های مبتنی بر محیط و عملکرد شرکت، همه شاخص‌ها وزن معناداری را ایجاد کرده‌اند و در سطح اطمینان ۹۹ درصد توانسته‌اند بار عاملی معناداری داشته باشند.

1. T-Value
2. PLS
3. Average Variance Extracted (AVE)
4. Composite Reliability (CR)



جدول ۳- بارهای عاملی برآوردشده و سطح معناداری آن‌ها

ویژگی	متغیرهای مشاهده شده	بار عاملی	آماره تی	سطح معناداری
ویژگی‌های مبتنی بر منابع	R1 ویژگی‌های شرکت R2 ویژگی‌های محصول	۰/۷۶ ۰/۷۵	۱۵/۸۹ ۴/۸۰	۰/۰۰۱ ۰/۰۰۱
ویژگی‌های مبتنی بر محیط	E1 ویژگی‌های اصلی E2 ویژگی‌های بازار میزبان	۰/۷۸ ۰/۸۰	۵/۱۶ ۲۲/۸۵	۰/۰۰۱ ۰/۰۰۱
عملکرد شرکت	P1 فروش کلی شرکت (مجموع فروش سالانه) P2 رشد سهم بازار P3 سود ناخالص P4 عملکرد کلی P5 سودآوری کلی	۰/۷۵ ۰/۵۶ ۰/۷۴ ۰/۶۱ ۰/۶۷	۱۱/۰۸ ۴/۸۴ ۸/۱۵ ۴/۲۲ ۱۱/۹۰	۰/۰۰۱ ۰/۰۰۱ ۰/۰۰۱ ۰/۰۰۱ ۰/۰۰۱



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد و بارهای عاملی

براساس یافته‌های حاصل از جدول شماره چهار، ویژگی مبتنی بر منابع و ویژگی مبتنی بر استراتژی‌های ورود به بازار تأثیر معناداری داشتند. همچنین، استراتژی‌های ورود به بازار بر عملکرد شرکت تأثیر معناداری داشتند.

جدول ۴- اثرهای مستقیم، آماره تی و نتیجه تأثیر متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	ضریب استاندارد ( $\beta$ )	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه تأثیر متغیر
ویژگی مبتنی بر منابع ↓ استراتژی‌های ورود به بازار	۰/۵۳	۱۵/۱۸	<۰/۰۵	تأیید می‌شود
ویژگی مبتنی بر محیط ↓ استراتژی‌های ورود به بازار	۰/۶۱	۱۴/۹۲	<۰/۰۵	تأیید می‌شود
استراتژی‌های ورود به بازار ↓ عملکرد شرکت	۰/۷۷	۱۶/۳۲	<۰/۰۵	تأیید می‌شود

### بحث و نتیجه‌گیری

تأثیر ورزش بر صنعت کشورها کتمان‌نکردنی است؛ تاجایی که دیگر کمتر کسی است که ورزش را به‌عنوان یک صنعت شاخص قبول نداشته باشد. یکی از مواردی که می‌تواند به رونق صنعت یک کشور کمک کند، بحث صادرات کالا و در دست گرفتن بازارهای خارجی توسط آن برند و صنعت است. از آنجایی که صنعت تجهیزات بدن‌سازی ایران به‌نوعی صنعت نوپایی در این زمینه محسوب می‌شود، برای رشد و رقابت نیاز به کنترل و نفوذ در بازارهای خارجی به‌ویژه بازار کشورهای همسایه است تا بتواند برند خویش را به‌سوی جهانی شدن پیش برد.

بر پایه یافته‌های جمعیت‌شناختی پژوهش، حدود ۸۵ درصد از شرکت‌های فعال در صنعت تجهیزات بدن‌سازی ایران در سطح استان و کشور فعالیت می‌کنند و فقط ۱۵ درصد از آن‌ها در سطح خاورمیانه فعالیت دارند که این فعالیت بیشتر مربوط به واردات کالا است تا صادرات و هیچ‌کدام از شرکت‌های مورد بررسی در سطح آسیا و جهان فعالیتی فراتر از مرزهای خاورمیانه نداشته‌اند. برای آسیب‌شناسی این موضوع می‌توان از دو منظر به بررسی پرداخت: منظر اول، مشکلات قانونی موجود در بازارهای هدف و بازارهای بین‌المللی به‌علت تحریم‌های اتخاذ شده علیه ایران در جوامع بین‌المللی است که عملاً کار را برای فعالیت هر شرکتی در عرصه بین‌المللی مشکل می‌کند. منظر دوم را می‌توان در پژوهش‌های رضوانی و علیزاده (۱۳۹۰) جست که نشان دادند نبود قطعیت کشور مقصد، نبود قطعیت بازار محصول، نبود قطعیت رقابتی، نبود قطعیت در رفتار شرکای احتمالی، تجربه بین‌المللی، دانش فنی، مهارت بازاریابی، میزان سرمایه‌گذاری کل، شدت رقابت صنعت، ماهیت فعالیت و جذابیت مکان، عوامل مؤثری در انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی هستند. همچنین، سه متغیر جذابیت مکان، تفاوت زبانی و نبود قطعیت کشور مقصد تبیین‌کننده خوبی برای متغیر کانون توجه هستند. امروزه، مقوله استاندارد و استانداردسازی به‌عنوان یک استراتژی

برای ورود به بازارهای جهانی و همچنین، تثبیت جایگاه و ترویج و تحکیم برند، مقوله‌ای است که معمولاً از آن غافل بوده‌ایم و می‌توان از آن به‌عنوان ابزار مناسبی برای رفع موانع و مشکلات ورود به بازارهای بزرگ بین‌المللی بهره برد. استفاده از مبحث استانداردسازی و ترویج استانداردهای ایجادشده محصول، خدمات و مزایای رقابتی یک سازمان یا شرکت به‌عنوان استانداردهای پایه و رایج در هر صنعت و بازار، در کنار رفتن به سمت کاهش قیمت و افزایش کیفیت از راهکارهای اقتصاد نوین است که مبتنی بر شبکه‌ها می‌باشد و الگویی است که شرکت‌های موفق امروزی را از شرکت‌های موفق گذشته متمایز می‌کند. این نوع نگرش در کنار استفاده از خواص و ویژگی‌های شبکه‌ها سازمان‌ها را در این امر یاری می‌کند. در همین راستا، صدر و زارع (۱۳۹۲) نشان دادند که شبکه‌های شرکت‌ها، سازمان‌های مکمل و شرکت‌های مرتبط با زنجیره تأمین، با پذیرش استانداردهای معرفی‌شده سازمان قدرت، مزیت‌های رقابتی سازمان ارائه‌دهنده استاندارد را به‌طرز چشمگیری افزایش می‌دهند و تثبیت می‌کنند؛ به‌نحوی که پس از زمانی رفتن به سمت استانداردهای جدید سایر سازمان‌ها هرچند از نظر فناوری و سایر موارد بهتر باشد، مقرون‌به‌صرفه نخواهد بود. چتی، اوجالا و لیبهاو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نیز آن را تأیید نمودند و بیان کردند که عدم قطعیت در بازار میزبان یکی از عوامل واردنشدن و ترس از سرمایه‌گذاری شرکت‌ها در بازارهای پرنوسان خارجی نسبت به بازارهای کم‌نوسان داخلی است.

مدل نهایی پژوهش نشان می‌دهد که ویژگی‌های مبتنی بر منابع به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند:

۱- ویژگی‌های شرکت (شامل میزان تجربه شرکت در بازار هدف (غرب آسیا)، میزان برنامه‌ریزی شرکت برای سرمایه‌گذاری در بازار هدف (غرب آسیا)، میزان تعهد مدیریت شرکت برای سرمایه‌گذاری در بازار هدف (غرب آسیا) و میزان دراختیاربودن منابع)؛ ۲- ویژگی‌های محصول (شامل میزان تولید محصول (قدرت تولید شرکت)، میزان قدرت حق ثبت کالا (علامت اختصاری)، میزان نیاز نیروهای فروش به آموزش، درجه منحصربه‌فردبودن محصول، میزان تمایزات فرهنگی شرکت، میزان ارائه خدمات نصب و سرویس و پس از فروش) که این ویژگی‌های مبتنی بر منابع می‌توانند تأثیر نسبتاً زیادی بر انتخاب استراتژی ورود به بازار هدف داشته باشند. در این میان، میزان تأثیر ویژگی‌های شرکت بیشتر از ویژگی‌های محصول است که خود بیانگر اهمیت برند و نام تجاری شناخته‌شده در معاملات بین‌المللی است و این پیام را به صاحبان صنایع بدن‌سازی ایران مخابره می‌کند که اگر تمایل به سرمایه‌گذاری در بازارهای خارجی همچون غرب آسیا دارید، علاوه بر توجه به ویژگی‌های محصولتان از حیث استانداردبودن، منحصربه‌فرد بودن و غیره، باید تجربه بین‌المللی شرکتتان را افزایش دهید و آموزش لازم به کارکنان و برنامه‌ریزی مدون برای معرفی شرکت و

بازاریابی محصولات را قبل از ورود به این بازار در رأس امور قرار دهید. در همین راستا، لی، میلر و ادن<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) نشان دادند که تجربه زیاد یک شرکت هنگام ورود به بازار هدف موجب افزایش اعتماد به نفس و در نهایت، موفقیت شرکت می‌شود و در مقابل، شرکت‌هایی که تجربه و به تبع آن، اعتماد به نفس تجاری کمتری داشتند، کمتر موفق شده‌اند. یافته‌های مطالعه ساین، مور و هاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) نیز با این پژوهش همسو است. همچنین، مالهورا و کومار<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) معتقدند از آنجایی که تصمیم‌های مدیر شرکت به طور مستقیم در انتخاب حالت ورود مؤثر است، قدرت تصمیم‌گیری مدیر یا مجموعه مدیریتی یک شرکت به عنوان یکی از ویژگی‌های آن شرکت، در انتخاب حالت ورود به بازار هدف تأثیر بسزایی دارد.

بررسی بخش‌های اصلی مدل نهایی پژوهش نشان داد که ویژگی‌های مبتنی بر محیط نیز مانند ویژگی‌های مبتنی بر منابع می‌توانند در انتخاب استراتژی‌های ورود به بازار غرب آسیا مؤثر باشند و حتی این میزان تأثیر از میزان تأثیر ویژگی‌های مبتنی بر منابع بر انتخاب استراتژی بیشتر است. ویژگی‌های مبتنی بر محیط از دو مورد تشکیل شده‌اند: ۱- ویژگی‌های بازار اصلی (مانند سرعت تغییرات فناوری در این صنعت، میزان نمایشی (یا واقعی) بودن تحولات فناوری، سرعت تغییر نظرها (تمایلات) مشتریان، میزان تمایل مشتریان به جست‌وجوی محصول جدید، مقدار تفاوت مشتریان جدید محصولات نسبت به مشتریان فعلی، مقدار تغییر مقررات دولتی در مورد استانداردهای تولید محصول، مقدار قابل توجه بودن محدودیت‌های دولت در نوسانات قیمت، میزان وضع مقررات غیرقابل پیش‌بینی دولت درباره تبلیغات، میزان تغییر مداوم مقررات دولتی در امر صادرات و واردات و میزان تغییر مداوم مقررات دولتی در باب توزیع کالا)؛ ۲- ویژگی‌های بازار میزبان (هدف) (شامل تعداد رقبای خارجی موجود در بازار هدف (غرب آسیا)، ظرفیت تقاضا در بازار هدف، شباهت‌های فرهنگی غرب آسیا (بازار هدف) با ایران (بازار اصلی)، میزان پیچیدگی (پیشرفته بودن) زیرساخت‌های بازاریابی غرب آسیا، میزان قرار گرفتن مشتریان در معرض ارائه خدمات/ محصولات، میزان آشنابودن مشتریان غرب آسیا با نام تجاری شرکت/ محصولات/ خدمات، میزان محدودیت‌های قانونی / نظارتی در غرب آسیا). همان‌طور که در ادبیات پژوهش نیز حدس زدن بود، ویژگی‌های بازار میزبان تأثیر بیشتری نسبت به بازار اصلی بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازار دارند. در همین راستا، دی ویا<sup>۴</sup>، راجوانی و لاوتون<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) نتیجه گرفتند که جو سیاسی حاکم بر کشور هدف و نیز روابط بین‌المللی دو کشور تأثیر بسزایی در ورود به یک بازار خارجی دارند و نقش

- 
1. LI, Miller & Eden
  2. Cain, Moore & Haran
  3. Malhotra & Kumar
  4. De Villa
  5. Rajwani & Lawton

تعدیل‌کننده دارند. همچنین، گیانگ لی، زنگ و ژانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) معتقدند که تفاوت‌های میان دو بازار اصلی (مادر) و میزبان (هدف) تعیین‌کننده میزان تمایل بانک‌ها به سرمایه‌گذاری و ورود به این بازارها هستند؛ به‌گونه‌ای که بیشتر تمایل دارند به بازارهای در حال توسعه نفوذ کنند. همچنین، پارولا<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) اذعان می‌کند که عوامل مؤثر در ورود به یک بازار خارجی به سه دسته عوامل داخلی، خارجی و میان‌فرهنگی تقسیم می‌شوند که در این میان نقش عوامل میان‌فرهنگی نسبت به دو عامل دیگر پررنگ‌تر است.

قسمت اصلی تحلیل یافته‌های حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری پژوهش نشان داد که عملکرد یک شرکت (شامل فروش کلی شرکت (مجموع فروش سالانه)، رشد سهم بازار، سود ناخالص، عملکرد کلی و سودآوری کلی) به نسبت بسیار زیادی به نوع استراتژی اتخاذ شده به‌هنگام ورود به بازار خارجی وابسته است و با توجه به وابستگی نوع استراتژی انتخابی به دو عامل کلی منابع و محیط، می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد یک شرکت به دو عامل منابع در دسترس سازمان (شرکت) و نیز تأثیرات محیط داخلی و خارجی بر آن شرکت وابسته است. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که شرکت‌های متوسط و کوچک رفتار غیرنظام‌مند و غیرفعال در توجه به انتخاب بین‌المللی بازار و فرایندهای انتخاب حالت ورود در پیش می‌گیرند (گائو، جینگ و سون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶) که حتی گاهی شاهد تمایل زیاد به انجام این دو فرایند به‌طور هم‌زمان و بدون هیچ‌گونه منطق و برنامه‌ریزی هستیم (فرانسیون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴، ۳۱۰) که خود پایه‌گذاری شکست و سقوط این دست شرکت‌ها را در بدو ورود به محیط رقابتی بازار خارجی فراهم می‌آورد.

از آنجایی که یافته‌های مطالعه حاضر تأثیر نفوذ مبتنی بر منابع و تأثیرات مبتنی بر محیط را در استراتژی حالت ورود شرکت‌ها به یک بازار خارجی تأیید می‌کنند، معتقدیم که در اختیار داشتن ویژگی‌های خاص شرکت شامل سطح بالایی از منابع و مهارت در شرکت‌های حاضر در صنعت تجهیزات بدن‌سازی ایران، برای ورود به بازار غرب آسیا از طریق استراتژی مبتنی بر سرمایه‌گذاری دوجانبه و بین‌المللی در کشورهایی است که توافق‌نامه همکاری سیاسی-اقتصادی با ایران دارند. این یافته‌ها در راستای مطالعات قبلی هستند که نشان می‌دهند شرکت‌های حاضر در بازار هنگ‌کنگ برای ورود به سرزمین اصلی چین از طریق یک استراتژی حالت حقوق صاحبان سهام شانس ورود بیشتری دارند (اوکاس و همکاران، ۲۰۱۲، ۲۳۰). همچنین، این یافته‌ها نشان می‌دهد که ویژگی‌های محصول شرکت تأثیر قابل توجهی بر انتخاب حالت ورودی شرکت‌ها به غرب آسیا

- 
1. Qiang LI, Zeng & Zhang
  2. Parola
  3. Gao, Jing & Sun
  4. Francioni

دارند. شرکت‌هایی که دارای محصولاتی با ویژگی‌های متفاوت هستند، به احتمال زیاد در انتخاب و اجرای استراتژی حالت ورود به غرب آسیا موفق‌تر و مؤثرتر عمل می‌کنند. این پشتیبانی از یافته‌های قبلی (زو و کاوگیل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶، ۴۹) بر اهمیت منحصربه‌فرد بودن محصول و صفات محصول در تصمیم‌گیری استراتژیک شرکت مؤثر است. نکته مهم اینکه یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اختلاف منابع در مقایسه با اندازه شرکت‌ها، در انتخاب حالت ورود به بازار هدف مهم نیست. این یافته در تضاد با یافته‌های مطالعه اکلدو و سیواکومار (۲۰۰۸، ۲۹۰) است که نشان می‌دهد شرکت‌های بزرگ‌تر که ظرفیت بیشتری برای جذب هزینه‌ها و قدرت خطر بیشتری دارند، ظرفیت بیشتری برای جذب سرمایه‌گذار در هنگام ورود دارند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ویژگی‌های بازار اصلی، در واقع نفوذی قوی بر استراتژی حالت ورود به بازار هدف دارند. به‌طور خاص، هنگامی که شرکت‌ها محیط بازار خانگی خود را به‌شدت رقابتی و پر از تغییر درک می‌کنند، آن‌ها به احتمال زیاد وارد بازارهای خارجی خواهند شد که توانایی استفاده از استراتژی حالت ورود برابر را به آن‌ها می‌دهند (اوکاس و همکاران، ۲۰۱۲، ۳۳۱). همچنین، براساس یافته‌ها، ویژگی‌هایی از قبیل پویایی کاتالیزور مهمی برای تصمیم‌گیری حالت ورود شرکت‌ها برای حرکت به سوی بازارهای جدید هستند (ترامونتانا، وسترهوف و گاردینی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵، ۳۸). یافته‌های مطالعه حاضر نیز نشان می‌دهد شرکت‌هایی که به دنبال حالت‌های غیربرابر برای ورود به مناطق اقتصادی فراتر از منطقه خود هستند، باید دیدگاه دوگانه‌ای در استراتژی‌های خویش داشته باشند: ۱- دیدی نزدیک (کوتاه‌مدت) به حالت استراتژی انتخاب‌شده برای ورود به بازار هدف (که همان استراتژی‌های مرتبط با منابع محیطی هستند)؛ ۲- دید بلندمدت‌تر (دورتر) به نوع استراتژی حالت ورود (که همان در نظر گرفتن تأثیرات سازمانی بر نوع انتخاب حالت ورود است). در چنین حالتی، وقتی که سطح درک پویایی بازار بالا باشد، در صورتی که شرکت محصولات متفاوت در بازار ارائه دهد، ورود به چنین حالت استراتژی احتمالاً موفق خواهد بود.

از مطالعات گذشته که در پیشینه پژوهش اشاره شد می‌دانیم برای ورود به یک بازار بین‌المللی می‌توان از سه استراتژی استفاده کرد: ۱- صادرات (مستقیم - غیرمستقیم)؛ ۲- همکاری مشترک؛ ۳- سرمایه‌گذاری مستقیم. همچنین، با توجه به ویژگی‌های بازار هدف، کالا را به یکی از اشکال زیر ارائه کرد: ۱- هیچ تغییری در کالا داده نشود و همان کالا روانه بازار هدف شود؛ ۲- در همان کالا تغییراتی اعمال شود و به بازار هدف عرضه شود؛ ۳- کالایی کاملاً جدید به بازار هدف عرضه شود. پژوهش حاضر به مدیران شرکت‌های فعال در حوزه تجهیزات بدن‌سازی ایران پیشنهاد می‌کند پیش

---

1. Cavugil  
2. Tramontana, Westerhoff & Gardini

از ورود به بازار غرب آسیا، با تأسیس بخشی با عنوان بخش صادرات و بین‌الملل در شرکت در سطح معاونت، ابتدا به بررسی ویژگی‌های شرکت و محصول خویش و سپس، به بررسی ویژگی‌های بازار هدف و نیز بازار حاضر که در آن فعالیت دارند، پردازند. آن‌گاه نوع استراتژی خویش را برای نفوذ به بازار انتخاب کنند. با توجه به بررسی‌های انجام‌شده پیشنهاد می‌کنیم با توجه به نوع محصول، برای ورود به بازار غرب آسیا از استراتژی صادرات مستقیم بهره ببرند؛ اما به‌طور متناوب به بررسی تأثیرات سازمانی استراتژی ذکرشده بر شرکت پردازند تا در صورتی که این تأثیرات مثبت نبود با تغییر نوع استراتژی بتوان به نتیجه مثبت رسید. همچنین، در نوع انتخاب محصول نیز تنوع و خلاقیت در محصولات صادراتی می‌تواند بسیار به موفقیت در بازار هدف کمک کند.

## منابع

1. Afshari, Z., & Bayat, M. (2014). Comparison of new Hybrid Phillips Keynesian curve and ARIMA model of inflation. *Journal of Economic Sciences*, 8(26), 1-11. (Persian).
2. Chan, C. M., Makino, S., & Isobe, C. (2006). Interdependent behavior in foreign direct investment: The multi-level effects of prior entry and prior exit on foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 642-65.
3. Cain, D. M., Moore, D. A., & Haran, U. (2015). Making sense of overconfidence in market entry. *Strategic Management Journal*, 36(1), 1-18.
4. Chetty, S., Ojala, A., & Leppäaho, T. (2015). Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. *European Journal of Marketing*, 49(9/10), 1436-59.
5. De Villa, M. A., Rajwani, T., & Lawton, T. (2015). Market entry modes in a multipolar world: Untangling the moderating effect of the political environment. *International Business Review*, 24(3), 419-29.
6. Dow, D., & Larimo, J. (2009). Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research. *Journal of International Marketing*, 17(2), 74-98.
7. Ebrahimi, B. P. (2001). Perceived strategic uncertainty and environmental scanning behavior of Hong Kong Chinese executives. *Journal of Business Research*, 49(1), 67-77.
8. Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2008). Foreign market entry mode choice of service firms: a contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 274-92.
9. Francioni, B., Musso, F. (2014). International strategy for SMEs: Criteria for foreign markets and entry modes selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 301-12.
10. Gao, H., Jing, M. R., & Sun, Z. R. (2016). Network gatekeeping in SME exporters' market entry in China. *International Marketing Review*, 33(2), <http://dx.doi.org/10.1108/IMR-06-2014-0191>

11. Kamali Ardakani, M., & Abedin, M. R. (2007). The consequences of preferential commercial arrangements in Western Asia to the foreign section of Iran. *Commercial Journal*, 10(37), 109-31. (Persian).
12. Li, D., Miller, S. R., & Eden, L. (2012). Entry mode decisions by emerging-market firms investing in developed markets. *Institutional Theory in International Business and Management*, 25(1), 207-31.
13. Malhotra, N. K., Agarwal, J., & Ulgado, F. M. (2003). Internationalization and entry modes: A multitheoretical framework and research propositions. *Journal of International Marketing*, 11(4), 1-31.
14. Malhotra, S., & Sivakumar, K. (2011). Simultaneous determination of optimal cultural distance and market potential in international market entry. *International Marketing Review*, 28(6), 601-26.
15. Martorell, O., Mulet, C., & Otero, L. (2013). Choice of market entry mode by Balearic hotel chains in the Caribbean and Gulf of Mexico. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 217-27.
16. Masso, J., & Vahter, P. (2015). Exporting and productivity: The effects of multi-product and multi-market export entry. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(4), 325-35.
17. Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S.K., & Peng, M. K. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61-80.
18. Mohammad Kazemi, R., Solati, A., & Kiani, E. (2015). Prioritizing factors affecting the export performance of sports equipment exporters. *Business Management Perspective*, 15 (25), 141-59. (Persian).
19. Mohammadzadeh, P., & Azizi, F. (2014). The effect of stadiums and professional teams on the income of individuals in Iran. *Economic Modeling Magazine*, 9 (32), 87-102. (Persian).
20. Naderian, M., & Ghodosy, N. (2014). Identification of bottlenecks in private sector investment in the production of sports equipment. *Applied Research in Sport Management*, 4(12), 63-73. (Persian).
21. O'Cass, A., Ngo, L. V., & Heirati, N. (2012). Examining market entry mode strategies via resource-based and institutional influences: Empirical evidence from a region-within-country economy context. *Australasian Marketing Journal*, 20(3), 224-33.
22. Parola, F., Satta, G., Persico, L., & Bella, E. D. (2013). Entry mode choices in international markets: Examining the antecedents of service firms' strategies. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 5(1-2), 34-57.
23. Pehrsson, A. (2008). Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets. *Journal of Business Research*, 61(2), 132-40.
24. Qiang, L. I., Zeng, Y., & Zhang, B. (2013). Market characteristics and entry modes of foreign banks. *China Economic Review*, 24, 26-41.
25. Rassikhi, A., Jafari, S., & Sadeghi, A. (2013). Trade integrity, specialization and coincidence of the business period in ECO: Evidence from a dynamic solidarity index. *Quarterly Journal of Economic Modeling*, 7(21), 1-19. (Persian).



26. Rezvani, H. R., & Gul Alizadeh, F. (2011). Evaluation and analysis of strategies for entering food products into foreign markets. *Journal of Scientific Research of modern marketing*, 1 (3), 193-217. (Persian).
27. Sadr, A., & Zare, M. (2013). Standardization of monopoly strategy for entry into the world market, Presented at 10th International Conference on Strategic Management, Tehran. (Persian).
28. Talebpour, M., Saatchian, V., Rasouli, M., & Raesi, N. A. (2012). Determining the factors affecting the development of sport tourism through conducting international Events: A case study of Isfahan. Presented at First National Conference on Tourism Management and Development, Ardabil, Iran. (Persian).
29. Tramontana, F., Westerhoff, F., & Gardini, L. (2015). A simple financial market model with chartists and fundamentalists: Market entry levels and discontinuities. *Mathematics and Computers in Simulation*, 108, 16-40.
30. Zhao, H., Ma, J., & Yang, J. (2017). 30 years of research on entry mode and performance relationship: A meta-analytical review. *Management International Review*, 57(5), 653-82.
31. Zou, S., & Cavusgil, S. T. (1996). Global strategy: A review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, 30(1), 22-52.

#### استناد به مقاله

کشتی‌دار، محمد، علیزایی، عمر، رضوی، سیدمحمدجواد، و اکبرزاده، امیر. (۱۳۹۷). تبیین استراتژی‌های ورود به بازار غرب آسیا از طریق نفوذ مبتنی بر منابع و تأثیرات سازمانی (مورد مطالعه: صنعت تجهیزات بدن‌سازی ایران). *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۰ (۵۰)، ۸۷-۱۰۴. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2018.5198.2021

Keshtidar, M., Alizaie, O., Razavi, S.M.J., & Akbar Zadeh, A. (2018). Explication of Market Entry (West Asian Markets) Mode Strategies via Resource-Based and Institutional Influences (Case Study: Iranian Body Building Equipment Industry). *Sport Management Studies*. 10(50): 87-104. (Persian). Doi: 10.22089/smrj.2018.5198.2021

**Explication of Market Entry (West Asian Markets) Mode Strategies via Resource-Based and Institutional Influences (Case Study: Iranian Body Building Equipment Industry)**

**M. Keshtidar<sup>1</sup>, O. Alizaie<sup>2</sup>, S.M.J. Razavi<sup>3</sup>, A. Akbar Zadeh<sup>4</sup>**

1. Associate Professor of Sport Management, University of Birjand
2. Ph.D. Student in Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad\*
3. Ph.D. Student in Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad
4. M.Sc. Student in Sports Management, Ferdowsi University of Mashhad

**Received: 2017/12/08**

**Accepted: 2018/04/28**

---

**Abstract**

The present study was conducted aiming at the explication of market entry (West Asian Markets) mode strategies via resource-based and institutional influences on the Iranian body building equipment industry. Current research is applied in terms of method and has been done by means of survey. The statistic population includes all senior managers and employees of Iranian producing factories and export-import companies of body building equipment in 2017 (192 cases). The PPS method was used for sampling. The research instrument includes the questionnaire of examining market entry mode strategies via resource-based and institutional influences of Zovo Kavogil (1996) and the questionnaire of company performance of Okas et al. (2012). Structural equation modeling technique was used to analyze the data using the software PLS and SPSS. Based on the results of data analysis, resource-based characteristics and environment-based features have a significant effect on the selection of market entry strategies. In addition, the strategies selected to penetrate the target market have a significant and positive effect on the company's performance. As a result, there are two equal and unequal modes of entry into the new market; companies seeking to enter the unequal state of the target market should have a dual view on their strategies: 1. Short-range vision (using strategies related to environmental resources Infiltration into the target market. 2. Long-term vision (considering organizational influences on the type of market entry choice).

**Keywords:** Market Entry Mode Strategies, Resource-Based, Institutional Influences, West Asian Markets, Iranian Body Building Equipment Industry

---

---

\*Corresponding Author

Email: mr.alizaie@gmail.com