



د افغانستان د اقتصادي او حقوقي مطالعاتو موسسه
موسسه مطالعات اقتصادي و حقوقي افغانستان
Afghanistan Economic & Legal Studies Organization

مروری بر استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی و نقش شعبه‌های خارجی روی پژوهش و توسعه

نویسندگان: محمد امین مدبر و مرضیه نظری

مروری بر استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی و نقش شعبه‌های خارجی روی پژوهش و توسعه

محمد امین مدبر¹ و مرضیه نظری²

چکیده

شرکت‌ها و حتی دولت‌ها برای ورود به کشورهای منتخب شان، دارای برنامه‌ها، استراتژی‌ها، اهداف و عمل‌کردهای خاصی می‌باشند که نمی‌توان در تطبیق آن را انکار کرد. اما به‌صورت کلی شیوه‌ها و روش‌های ورود بر اساس مطالعات دانشمندان این عرصه مشخص گردیده است که باید شرکت‌ها و سازمان‌های که قصد ورود مخصوصاً به بازار یک جامعه و کشور را دارند؛ کاملاً رعایت نموده و از آن جهت بهره‌گیری موثر و کسب منافع سازمانی استفاده نمایند. هرکدام از شیوه‌های ورود به نوبه خود دارای وظایف و کارکردهای جداگانه‌ی می‌باشند که برای سازمان مرکزی نقش و اهمیت ویژه‌ی دارند. در این مقاله از پژوهش و توسعه سخن به‌عمل آمده که نقش سازمان‌های محلی و مشارکتی که سازمان‌های مرکزی با تمرکز بر این‌که هدایت و رهبری آن را برعهده دارند، آشکار می‌سازند. در امر بازاریابی داخلی و خارجی از نقش و جایگاه پژوهش‌ها و فرایند فعالیت‌ها، عرضه و ارایه خدمات توسعه‌ی غافل نمی‌توان بود و آن‌ها را در پیشبرد فعالیت‌های تجاری و اقتصادی مخصوصاً در امر صادرات، نمی‌توان کم‌ارزش جلوه داد. برای ورود به بازارهای جهانی و بین‌المللی و این‌که بتوان در بازاریابی بین‌المللی دست باز داشته و امر صادرات و فروش محصولات و ارایه خدمات به بازارهای خارجی را هر چه مناسبتر و حتی بیشتر انجام داد، از گزینش و ایجاد شعبه‌های خارجی نیز به سهولت نگذیریم و در حد فعالیت‌های بازاریابی خویش از این شعبه‌ها، نهایت بهره را ببریم.

واژه‌های کلیدی: استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی، پژوهش و توسعه، بازاریابی بین‌المللی

1. استاد انستیتوت اداره و حسابداری بامیان.

2. دانشجوی ماستری رشته مدیریت بازرگانی (گرایش بازرگانی بین‌الملل)، دانشگاه بین‌المللی اهل بیت (ع).

پژوهش و توسعه و توسعه دو امر لازم و ضروری در کنار هم می‌باشند که با به‌کارگیری آن می‌توان به رشد و پیشرفت شرکت‌ها، سازمان‌ها، جوامع تولیدی و خدماتی و نهادهای فعال در عرصه‌ها و فعالیت‌های اقتصادی و تجاری و بازرگانی در سطح کلان و بین‌الملل رسید. در هر نوع از فعالیت‌های تجاری و اقتصادی (تولیدات کالاها و محصولات و ارائه خدمات و ارزش‌ها به مشتریان)، مرحله پژوهش و توسعه از مراحل بسیار مهم و اساسی می‌باشند که متخصصان و مدیران در این قسمت، نهایت تلاش دارند تا هر نوع معلومات و اطلاعات را در جهت تصمیم‌گیری بهتر در امر پیشبرد فعالیت‌های شان بکار گیرند که هم اطلاعات دسته اول را شامل می‌گردد و هم معلومات دسته دوم را در بر می‌گیرند. در عین حال این واضح است که مشتریان و مصرف‌کنندگان خارجی از ابعاد مختلف دارای تفاوت‌هایی هستند که در عرصه بازاریابی بین‌المللی توجه روی آن اهمیت بالایی برخوردار است.

حال که محتوای حاضر زیرمجموعه مروری استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی و نقش و جایگاه شعبه‌های خارجی در پژوهش و توسعه را دربر دارند؛ در امر بازاریابی داخلی و خارجی نباید از نقش و جایگاه پژوهش‌ها و فرایند فعالیت‌ها، عرضه و ارائه خدمات توسعه‌ی غافل بود و آن‌ها را نباید در پیشبرد فعالیت‌های تجاری و اقتصادی مخصوصاً در امر صادرات کم ارزش جلوه داد. برای این‌که بتوانیم در بازاریابی بین‌المللی دست‌باز داشته و امر صادرات و فروش محصولات و ارائه خدمات به بازارهای خارجی را هر چه مناسبتر انجام بدهیم نباید از گزینش و ایجاد شعبه‌های خارجی نیز به آسانی گذشت و در حد فعالیت‌های بازاریابی خویش و ارائه خدمات تحقیقی و توسعه و گسترش پایه‌های اطلاعاتی برای سازمان‌های مرکزی و شرکت‌های بین‌المللی، از این شعبه‌ها با کارایی هرچه بهتر و بیشتر استفاده نمود.

ایجاد شعبه‌های خارجی یکی از راهکارهایی است تا شرکت‌های که درصدد گسترش فعالیت‌های تولیدی و خدماتی شان در بیرون از مرزهای جغرافیایی می‌باشند به‌صورت جدی مورد پیگیری و تامین امکانات شان قرار می‌دهند. چون از یک طرف با ایجاد شعبه‌های خارجی می‌توان به میزان بسیار بالایی از اطلاعات و معلومات در زمینه‌های مشتریان که دارای سلیقه‌ها، خواست‌ها، نیازها و توانایی‌های متفاوت می‌باشند دست یافت و هم چنان به انتخاب‌هایی که مشتریان با آن از کالاها و خدمات انجام داده تجربه‌ی کسب نموده و دسترسی پیدا نمود. از سوی دیگر می‌توان به بازارهای وسیع‌تر محلی با تمام امکانات و سهولت‌های منطقه مربوطه دست یافت و حتی به مواد خام و هر نوع منبع دیگری انسانی و سایر منابع نیز دست یافت. شعبه خارجی با آنکه نماینده یک شرکت خارجی در یک کشور بوده، این توانایی را به شرکت مادر ایجاد می‌کنند که برای تحقق امر تولید محصولات و ارائه خدمات مدنظر به مشتریان و مصرف‌کنندگان نهایی در بیرون از مرزها دستیابی حاصل نموده و منابع نسبتاً ارزانتر آن کشورها را در جهت تولید، بسته‌بندی، توزیع و فروش به آن بازارها بدست آورد. شعبه‌های خارجی به ندرت در امر پژوهش و توسعه نقش داشته، بدون آنکه این شعبه‌ها مسئولیت تولید محصولات و ارائه خدمات و ارزش‌ها را بدوش داشته باشند.

جایگاه شعبه‌های خارجی در حد است که ایده‌ی برای شرکت‌های مادر و مرکز اصلی هدایت فعالیت‌های تولیدی و خدماتی را بر دوش دارند که با توجه به کشورها و بازارهای فعال در آن کشورها امکان دستیابی به کار پژوهش و توسعه را می‌توان سنجش و ارزیابی نمود. یعنی این کار در کشورهای که دارای بازارهای گسترده و وسیع بوده و در عین حال به امکانات بازاری نسبتاً دست‌بالایی دارند، بهتر می‌توانند انجام شود. اما برعکس

در کشورهای که از لحاظ درآمدی و سطح بازارها و خدمات بازاری کمتر دسترسی داشته فعالیت‌ها در بخش تحقیق و توسعه‌ی تجارت، چندان برای شرکت اصلی و مادر اثربخش نبوده و بلکه دارای هزینه بالای می‌باشند.

۱- ایجاد شعبه‌های خارجی و دلایل آن

قبل از ایجاد شعبه‌های خارجی شرکت‌ها اکثراً به فکر راهکارهای جهانی شدن¹ است و در صدد این می‌باشند که بتوانند بیشترین مزیت‌ها را در عرصه جهانی به خود اختصاص دهند. امروزه شرکت‌ها محصولات خود را در سطح جهانی به فروش می‌رسانند. «جهانی شدن بازارها به ادغام بازارهای مستقل و متمایز از هم در یک بازار جهانی گفته می‌شود.» حذف موانع بازرگانی و تجاری بین کشورهای در صورت تجارت بین‌المللی باعث تسهیل بازرگانی بین‌الملل و حتی ترانزیت کالاها و خدمات شده است. هم چنین نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان در سرتاسر دنیا در حال شبیه شدن به یکدیگر است که سطح بازرگانی و تجارت بین‌الملل را افزایش می‌دهد. اگر چه این نیازها و خواسته‌های مردم کشورهای مختلف دنیا در حال شبیه شدن به یکدیگر هستند. اما کشورها همچنان در برخی از ابعاد تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند. از جمله کشورها از نظر فرهنگ²، سلیقه و ترجیحات³، کانال‌های توزیع⁴، سیستم‌های ارزشی⁵، سیستم‌های کسب و کار⁶ و قوانین و مقررات⁷ باهم متفاوت هستند⁸.

جهانی شدن دارای دو امر بسیار مهم است که شرکت‌ها با امکانات دست داشته شان می‌خواهند که در این دو حوزه دارای کارایی بالای باشند؛

یکی از این مزیت‌ها این است که تولید ارزان را سبب می‌شود. یعنی با این دیدگاه که تولید محصولات در این کشورها با منابع ارزان مثل نیروی انسانی، منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع اطلاعاتی، زمان با صرفه و انرژی و مواد صورت می‌گیرند. (این منابع ارزان در بخشی از کشورهای آسیای جنوبی و برزیل و آفریقای جنوبی و سایر کشورهای در حال توسعه می‌باشند)، که از این طریق قیمت تمام شده محصولات خود را کاهش می‌دهند. همچنین می‌توانند کیفیت این محصولات را نیز از این طریق افزایش دهند. (مثال شرکت هواپیمایی بوئینگ با استفاده از منابع ارزان در سایر کشورها جهت ساخت بخشی از قطعات هواپیما).

یکی دیگر از مزیت‌های جهانی شدن که اکثر مدیران این ایده را در سر داشته این است که به دلیل توانایی بعضی از شرکت در تولید قسمت از قطعات و عدم مهارت کافی شرکت در تولید و دسترسی به آن قطعات به شکل مناسب، به امر برون‌سپاری⁹ می‌پردازند. برون‌سپاری بر مبنای اصل بنیادین اقتصادی «مزیت نسبی»¹⁰ قرار دارد.

به دو دلیل می‌توان ایجاد شعبه‌های خارجی را در نظر داشت و بر آن تمرکز کرد:

1. Globalization
2. Culture
3. Taste and Preference
4. Channels
5. Value Systems
6. Business Systems
7. Laws

8. (میرزاحسین، ۱۳۹۵)

9. Outsourcing
10. Comparative Advantage

- اول اینکه فقط کار این شعبه‌ها تهیه و تامین اطلاعات کافی برای سازمان و شرکت می‌باشد تا با استفاده از آن اطلاعات و معلومات، شرکت و سازمان مذکور بتوانند تصمیمی را اتخاذ نمایند که در آن نسبت به فعالیت‌های عادی شان در داخل کشور دارای مزیت‌ها و فرصت‌های بیشتری می‌باشند.

- دوم این‌که اگر در کنار تهیه و آماده‌سازی منابع اطلاعاتی و تحقیقاتی، این شعبه‌ها همچنان به کار تولید محصولات و ارائه خدمات به آن‌سوی مرزها مصروف باشند، نیز دارای مزیتی است که در داخل کشور امکان دسترسی به آن موجود نمی‌باشد. اما این تعدد وظایف برای یک شعبه خارجی امکان دسترسی صد درصد را به کار تحقیقی و پژوهش و توسعه نمی‌دهند چون معلوم است که نیروها و همین‌طور قسمتی از هر منبع شرکت توسط این شعبه به کار تحقیق و توسعه مصروف بوده و اختصاص دارند، یعنی کل منابع را در اختیار ندارد¹.

۲- دلایل ورود به بازارهای خارجی

دلایل ورود به بازارهای خارجی² را که شرکت و سازمان‌ها به آن علاقمند هستند عبارت از:

- **اهداف توسعه بازار:** این اهداف در کشورهای بکار گرفته می‌شود که فرصت‌های رشد و اندازه بزرگ بازار در آن‌ها وجود دارد. تمام کشورهای دنیا میزان مشخصی از انواع فرصت‌های بازار را به عنوان تابعی از جمعیت و درآمد خود، ارائه می‌دهند، اما بعضی از کشورها در مقایسه با دیگران، با توجه به اندازه یا کیفیت مشتریان خود از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. این کشورها از کشورهای کلیدی بوده که ورود برای رقابت‌پذیری در آن‌ها ضروری است. مانند چین، آمریکا، جاپان، آلمان، فرانسه و انگلستان.

- **اهداف دستیابی به منابع:** این هدف یا اهداف به دلیل وجود یک منبع کلیدی که دارای توان و مزیت رقابتی است، مدنظر شرکت‌هایی قرار دارند که در صدد ایجاد نمایندگی‌ها و شعبات می‌باشند. منابع مانند، منابع انسانی، معدنی و کشاورزی.

این منابع با استفاده از اطلاعات و فناوری موجود در شرکت و سازمان مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند. مانند کارخانه‌های، پروسیس مواد اولیه و بسته‌مواد کشاورزی و محصولات آن.

- **اهداف یادگیری:** بر طبق این هدف سرمایه در کشورهای که دارای صنایع پیشرفته است صورت می‌گیرد تا با حضور در آن‌ها دانش، شایستگی‌های نیروی انسانی و منابع اطلاعاتی جهت آموزش و یادگیری فراهم می‌باشند.

- **اهداف هماهنگی:** با تمرکز روی این اهداف شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌توانند که زمینه دسترسی‌ها و ایجاد مراکز اطلاعاتی، توسعه و هماهنگی جهانی و منطقه‌ای، نزدیک شدن به موسسات مالی و پولی در آن کشورها، میزان بالای سرعت، مدیریت تولیدات و خدمات و مراکز تدارکات و نمایندگی‌های که برای شرکت و سازمان مذکور دارای اثر بخشی بالایی باشند، به‌کار گرفته می‌شوند³.

1. (میرزاحسین، ۱۳۹۵)

2. (Lasserre, 2003)

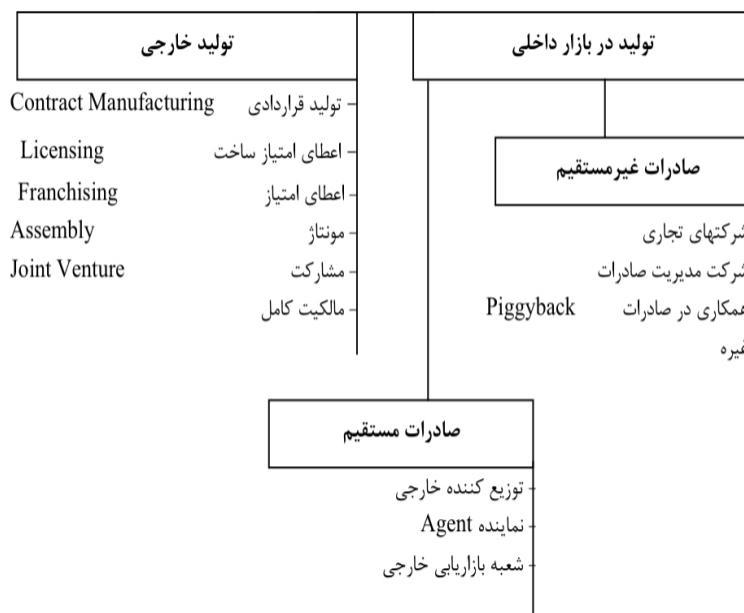
3. (همان منبع، ۲۰۰۳)

مطلب دیگر که به نظر می‌رسد این است که شیوه ورود بر اساس منابع و امکانات شرکت‌ها نیز متفاوت از هم می‌باشند که از این رو با توجه به تمام شیوه‌های ورود، شرکت‌ها در دو بعد می‌توانند به بازارهای خارجی وارد شوند:

۱- **بعد مالکیت:** فعالیت‌ها به تنهایی و با مالکیت کامل عملیات در کشور میزبان (خارجی)، که در آن سرمایه‌گذاری دارای کنترل و مالکیت کامل می‌باشد و یا ورود به شکل مشارکتی (با فیصدی بیشتر) می‌تواند انجام شود.

۲- **بعد شدت سرمایه‌گذاری:** سرمایه‌گذاری در دارایی‌ها و شایستگی‌ها با هدف ایجاد ارزش افزوده یا محدود کردن عملیات به فعالیت‌های تجاری، توسعه و اداری مختص می‌شود.

تصمیم ورود به بازارهای بین‌المللی یک مرحله بسیار حساس می‌باشد. زمانی که ورود به بازارها انجام شوند، برگشت بدون تقبل هزینه‌های اضافی امکان‌پذیر نخواهد بود. از آنجایی که راه‌های زیادی برای ورود به بازارهای بین‌المللی وجود دارند، مدیریت شرکت باید با استراتژی‌های ورود به بازارها به‌خوبی آشنا باشد و با توجه به سود و یا هزینه، بهترین استراتژی را انتخاب نمایند شکل 1-1 روش‌های مختلف ورود به بازارهای بین‌المللی را هم از طریق تولید داخلی¹ و هم از طریق تولید خارجی² نشان می‌دهند.³

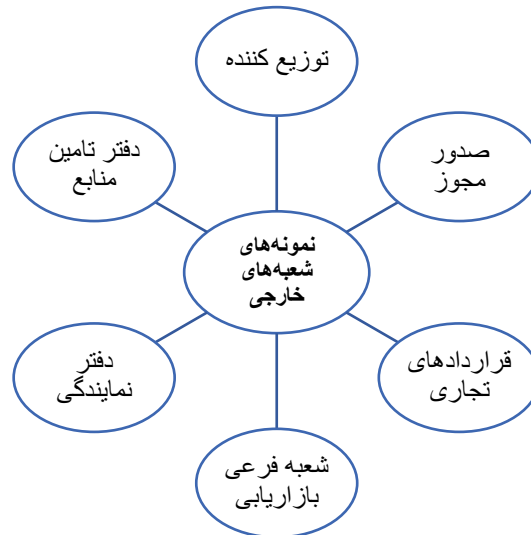


شکل 1-1 استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی

با توجه به انواع شیوه‌ها و ابعاد ورود که وجود دارند، می‌توان این موارد را از زمینه‌های برای ایجاد شعبه‌های خارجی قلمداد کرد:

1. Domestic Production
2. Foreign Production

- الف- توزیع کننده¹؛
 - ب- صدور مجوز²؛
 - ج- قرارداد تجاری³؛
 - د- شعبه فرعی بازاریابی⁴؛
 - ذ- دفتر نمایندگی (در محدوده فعالیت های تحقیق و توسعه)؛ و
 - ه- دفتر تامین منابع⁵ (در چارچوب تحقیق و توسعه).
- از جمله بهترین گزینه‌های که جهت پیشبرد فعالیت‌های تحقیقاتی مهم می‌باشد⁶.



شکل: نمونه از شعبه های خارجی برای تحقیق و توسعه

طوری‌که در شکل فوق مشاهده می‌گردد؛ هر کدام از این شعبه‌ها نظر به ساختار و حدود مسئولیت‌های خویش از سوی شرکت‌ها و سازمان‌های اصلی و مادر، ملزم به انجام تحقیقات و پیشبرد امور پژوهش و توسعه می‌باشند. از یک طرف این شعبه‌ها در نحوه انجام پژوهش و توسعه از همدیگر متفاوت است و از سوی دیگر این شعبه‌ها امکانات که در اختیار دارند نمی‌توانند به کارهای تولیدی و حتی در برخی موارد به ارائه و عرضه خدمات به مشتریان و مصرف‌کنندگان نهایی کشور میزبان اقدام نمایند.

۳- مفهوم پژوهش و توسعه

در دیدگاه کندریک و کریمر⁷ بهره‌وری صنعتی تحت تاثیر عوامل تولید مانند سرمایه و نیروی کار قرار دارد؛ اما در عصر حاضر پژوهش‌های اقتصاددانان نشان می‌دهد که علاوه بر سرمایه فیزیکی و نیروی کار، متغیرهای دیگری بر بهره‌وری صنعتی موثر است که از مهمترین آن‌ها می‌توان از تحقیق و توسعه و سرمایه

1. Distributers
2. Issuing Permit
3. Trading Contract
4. Sub- marketing Branch
5. Procurement
6. (Lasserre, 2003)
7. Kendrick & Creamer, 1965.

انسانی یاد کرد. تحقیق و توسعه و سرمایه انسانی فناوری‌های جدید و بهبودیافته‌ی را برای نهادها و روش‌های تولید فراهم می‌کنند¹. وقتی یک مدیر بازاریابی برای عرضه محصولی جدید یا تعدیل‌شده آماده شد و برنامه‌های آن را تنظیم کرد و پس از آنکه نیازهای مصرف‌کنندگان را ارزیابی نمود، مرحله تصمیم‌گیری فرا می‌رسد. امروزه که در محیط بازرگانی، حرکت‌ها و تغییرات با سرعت انجام می‌گیرد، حتی یک اشتباه کوچک می‌تواند موجب زیان‌های بزرگی شود. نحوه برخورد با نایرایی‌ها و اخذ تصمیم درست که بر عهده مدیران بازاریابی است؛ این‌ها این کار را از طریق کسب اطلاعات مورد نیاز انجام می‌دهند².

نوعیت اطلاعات مربوط به هرگونه اطلاعات لازمه از سلايق و خواسته‌های مشتریان و مصرف‌کنندگان نهایی انتخاب کالاها تا مصرف آن و حتی میزان رضایت آنان را در بر می‌گیرند. مانند طرح و دیزاین³، بسته‌بندی⁴، قیمت⁵، کیفیت⁶، نحوه توزیع⁷ و دسترسی به محصولات می‌باشد⁸.

یکی از قوی‌ترین ابزارهای موجود برای مدیران بازاریابی تحقیقات بازاریابی⁹ است. که در گذشته مجموعه فعالیت‌های روش جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات برای کمک به مدیران در اخذ تصمیمات مطلوب بازاریابی بودند. اما در دهه ۱۹۹۰م تحقیقات بازاریابی یکی از اجزای مکمل مراحل تصمیم‌گیری تلقی شد. انجمن بازاریابی امریکا (AMA¹⁰) نیز در ارتباط به تحقیقات بازاریابی تعریف جامع تری را ارائه داشته است؛ «تحقیقات بازاریابی عبارت از فعالیت‌های که ارتباطات لازم را بین مصرف‌کنندگان، خریداران، عامه مردم و مدیران بازاریابی، از طریق تبادل اطلاعات برقرار می‌کند». تحقیقات بازاریابی نقش مهم را در تجزیه و تحلیل مسایل داشته و جهت بهره‌گیری از فرصت‌های بازاریابی استفاده می‌شود که نکات عمده در آن عبارت از¹¹:

الف- باید روش‌های جمع‌آوری اطلاعات طرح‌ریزی شود؛

ب- مراحل چگونگی کسب اطلاعات، تنظیم و کنترل گردد؛

ج- نتایج تجزیه و تحلیل شود؛ و

د- نکات به دست‌آمده و چگونگی به‌کارگیری آن‌ها در اختیار افراد ذی‌نفع قرار گیرد.

پژوهش و توسعه، فعالیت‌های نوآورانه سازمان در زمینه توسعه محصولات جدید، خدمات جدید یا بهبود وضعیت موجود می‌باشد. اهمیت این موضوع آنقدر زیاد است که در بیشتر سازمان‌ها واحدی بنام تحقیق و توسعه وجود دارد. هدف نهایی این واحد دستیابی به منابع و بهبود مستمر در مواجهه با تغییرات محیطی است. از اهداف دیگر تحقیق و توسعه، موفقیت کاری بوده که به استقامت کسب‌وکار کمک می‌کند. این واحد به کشف دانش جدید درباره محصولات، فرآیندها و خدمات و به‌کارگیری دانش برای ایجاد محصولات، فرآیندها و

1. (حیدری، حسن؛ پروانه، فرخ‌نهاد و محمدزاده، یوسف، ۱۳۹۵، ص. ۳۹)

2 (روستا، احمد و همکاران، ۱۳۸۸)

3. Design
4. Packaging
5. Price
6. Quality
7. Delivering

8. (روستا، احمد و همکاران، ۱۳۸۸)

9. Marketing Investigation

10. American Marketing Association (<https://www.ama.org>)

11. همان منبع

خدمات جدید و توسعه یافته است که نیازهای بازار را پوشش می‌دهد. همچنین تاثیر مستقیمی بر نوآوری، بهره‌وری، کیفیت، سطح استاندارد زندگی و سهم بارز دارد. واحد تحقیق قلب سازمان یا شرکت است. نقش آن تغذیه تکنولوژی شرکت در همگامی با روند پیشرفت علم و دانش و خواسته‌های مدیریت است. این واحدها باید جستجوگر فن‌آوری و نوآوری باشند. فعالیتهای این واحد در افزایش توان رقابتی سازمان‌ها تاثیر بسیاری دارد¹.

تعاریف متعددی برای تحقیق و توسعه شده است برخی از این تعاریف: «فرایند تحقیق و توسعه عبارت از شناسایی نیاز یا استعداد، پیدایش اندیشه‌ها، آفرینش، طراحی، تولید، معرفی و انتشار یک محصول و فرایند نظام فن‌آورانه تازه می‌باشند». و یا «تحقیقات توسعه عبارت از انجام یک سلسله فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده که با استفاده از دانش حاصل از تحقیقات یا تجربیات قبلی منجر به تولید مواد جدید، محصولات و ابزار جدید و نصب و بهره برداری از فرآیندهای جدید یا سیستم‌ها و خدمات گردیده و یا هم اصلاح و بهبود حایز اهمیتی را در مورد آن دربر داشته است»².

تحقیق و توسعه به کار خلاقانه‌ی گفته می‌شود که به‌طور سیستماتیک انجام می‌شود تا به دانش موجود بیفزاید و این دانش را برای ابداع کاربردهای تازه بکار ببرد³.

عملیات تحقیق و توسعه به مثابه فعالیت‌های حساس، کلیدی و حیاتی برای رشد سازمان‌های صنعتی و تولیدی در عرصه بازارهای داخلی، خارجی و رقابتی محسوب می‌شود. شیوه بررسی و انتخاب طرح‌های تحقیق و توسعه همواره از مهم‌ترین تصمیمات فنی و حتی استراتژیک به شمار می‌رود. علاوه بر این، هدایت و اجرای آن‌ها نیز از حادثترین عملیات سازمانی محسوب می‌شود⁴.

۴- اهداف تحقیق و توسعه

اهداف واحد پژوهش و توسعه عبارت از تلاش برای دستیابی به سطح مطلوب اطلاعات و معلومات برای یک سازمان است. این اهداف براساس اولویت و ترتیب از این قرار اند:

- تولید محصول یا محصولات جدید و ارتقای کیفیت؛
- تولید دانش نوین جهت توسعه محصولات و بهینه سازی فرآیندها؛
- بازدهی سریع سود و بهبود سریع عملکردها؛
- کشف و درک فرصت‌ها و نیازهای بازار؛
- پاسخ به نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان؛
- ایجاد رفاه و آسایش برای مردم؛
- مشارکت قوی در جریان‌های دانش و یادگیری؛

1. (حبیبی، 2019)

2. (کشاورز، محسن؛ رحیمی، محسن و سلیمی، مجید، ۱۳۸۹)

3. سایت سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (Organization for Economic Co-operation and Development)

<https://www.oecd.org>

4. (حمیدی زاده، ۱۳۹۳)

- ارتقای بازدهی فعالیت‌های نیروی انسانی و افزایش درآمد افراد؛
- افزایش نیروی رقابتی در عرصه‌های داخلی و خارجی؛
- حضور فعال در بازارهای جهانی؛
- ارتقای میزان خوداتکایی؛
- تحقیقات در راستای کاهش ضایعات تولیدی؛
- یافتن راهکارهای هوشمندانه برای کاهش هزینه تولید؛
- تجزیه و تحلیل دقیق وضعیت محصولات موجود؛ و
- تجزیه و تحلیل دقیق میزان کارآمدی برنامه‌های جاری و پرسنل موجود¹.

این اهداف متذکره فوق از جمله اهدافی است که سازمان‌ها و شرکت‌ها چه در داخل و چه هم در کشورهای خارجی دنبال می‌کنند. یعنی شرکت‌ها و سازمان‌ها با تعیین این اهداف می‌توانند اطلاعات مورد نظر را به اشکال مختلف جمع‌آوری نموده و از سوی هم این اطلاعات در قالب‌های گوناگون تنظیم می‌گردند.

۵- فرایند و فعالیت‌های تحقیق و توسعه

تحقیق و توسعه فرایند منظم خلق، تولید، انتشار و کاربرد دانش و شامل نوآوری در فن‌آوری علمی، سنجش مدیریت و نظام‌های سیاسی و اجتماعی است. دیری است که دولت‌ها، بنگاه‌های تجاری و محققان بر نقش مهم تحقیق و توسعه علمی در رشد اقتصاد تاکید کرده اند، به‌طور که اقتصاددانان افزایش رشد اقتصادی در کشورهای توسعه‌یافته را به شدت فعالیت‌های تحقیق و توسعه نسبت می‌دهند².

سرمایه‌گذاری در پژوهش و توسعه به‌عنوان عامل کلیدی در نوآوری و ابداع بوده که از عناصر مهم رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به حساب می‌آیند³. تحقیق و توسعه کلیه فعالیت‌های توسعه دانش مربوط به کالاها و خدمات و نیز مسایل سازمانی را در سه مرحله ورودی⁴، فرایند تبدیل⁵ و خروجی⁶ دربر می‌گیرد. در واقع، تحقیق و توسعه به فعالیت‌های منسجم و خلاق برای افزایش سطح دانش نظری و کاربردی صنعت و سازمان اطلاق می‌شود. مرحله رشد و توسعه فعالیت‌ها نیز از مراحل فرایند فعالیت‌های تحقیق و توسعه است که در اینجا برنامه‌ریزی معمولاً بعد از موفقیت در مراحل انجام امور اداری و تداوم فعالیت‌ها انجام می‌گیرد و جنبه درونی و بیرونی دارد. در قلمرو برنامه‌ریزی استراتژیک، تغییر الگوی مصرف با توجه به تغییر عادات و انتظارات مصرف کنندگان در بلندمدت با تغییر دانش فنی و شیوه تولید صورت می‌پذیرد. بخش‌های صنعتی در عرصه فعالیت‌های بلندمدت و استراتژیک بازرگانی، فنی و اقتصادی به این مرحله از برنامه ریزی توجه

1. (حبیبی، 2019)

2. (حیدری، حسن؛ پروانه، فرخ نهاد و محمدزاده، یوسف، ۱۳۹۵، ص. ۳۹)

3. (کشاورز، محسن؛ رحیمی، محسن و سلیمی، مجید، ۱۳۸۹)

4. Input
5. Process
6. Output

بیشتری می‌کنند. به هر حال، تحقیق و توسعه ابزار شناسایی، بررسی، تحلیل، ارزیابی، تعدیل و بسط فعالیت‌های مبتنی بر هدف است¹.

تحقیق و توسعه یا همان در نحوه تفکر و سطح هوشمندی مدیران موثر است و سبک هدایت و رهبری سازمان‌ها را شکل می‌دهند. به دلیل تاثیر عمیقی که تحقیق و توسعه در برنامه‌ریزی صنایع از زمان انقلاب صنعتی ایجاد کرده است؛ می‌توان آن را جز برنامه‌های کلیدی و استراتژیک سازمان‌ها قلمداد کرد. در واقع در حال حاضر تحقیق و توسعه با فعالیت‌ها، هماهنگ، سازمان یافته و هدایت شده صنایع ارتباط مستقیم دارند². طرح‌های تحقیق و توسعه را در سه بخش طبقه بندی نموده است که هر یک از این قرار اند:

جدول ۱-۱: طبقه بندی تحقیقات

تحقیقات نظری ³	تحقیقات کاربردی ⁴	تحقیقات توسعه‌ی ⁵
فعالیت‌هایی را دربر می‌گیرد که به‌طور عمده برای رشد و توسعه دانش عملی بدون کاربرد عملی خاص در ذهن صورت می‌گیرد.	فعالیت‌هایی را دربر دارد که برای رشد و توسعه دانش عملی با یک هدف خاص در ذهن صورت می‌گیرد.	شامل فعالیت‌های استفاده از نتایج تحقیقات نظری و کاربردی در راستای بهره برداری مفید از مواد، تدابیر و فرایندها یا بهبود وضعیت موجود است.

منبع: برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت؛ اثر دکتر محمد رضا حمیدی زاده

۶- تاثیر شعبه‌های خارجی در پژوهش و توسعه

شعبه‌های خارجی به ندرت در پژوهش و توسعه⁶ نقش نسبتاً فعالی می‌داشته باشند، جز آن‌که این شعبه‌ها مسئولیت تولید کالاها را بر عهده داشته باشند. شعبه‌های خارجی به‌طور معمول بازخورد لازم در مورد تطبیق محصول با بازار و یا تغییرات داده شده را در اختیار مرکز (سازمان و شرکت مادر) قرار می‌دهند و معمولاً این تشریح مساعی بیش از ایجاد ایده نیست. پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد که شعبه‌های خارجی زمانی مصروف تحقیق و توسعه می‌شود که محصول نیاز به تطبیق با بازارهای محلی را داشته باشد. شعبه‌هایی که در بازارهای پیشرو واقع شده در موقعیت بهتری قرار دارند که می‌توانند این واحدها را تبدیل به مراکز اطلاعات تحقیقاتی نمایند⁷.

شعبه‌های خارجی دارای صلاحیت‌های متفاوت هستند که در اینجا فقط به مطالعه نقش این شعبات در انجام پژوهش و توسعه تمرکز گردیده است که عبارت از:

1. (کشاورز و همکاران، همان منبع: ۱۳۸۹)
2. (حمیدی زاده، ۱۳۹۳)

3. Theoretical Research
4. Applied Research
5. Development Research
6. Research and Development (R&D)

7. (اسماعیل پور، ۱۳۹۹)

- جمع آوری اطلاعات جهت گسترش فعالیت‌های شرکت و سازمان در بیرون از مرزها؛
 - دسترسی به منابع و امکانات و تسهیلات محلی، منطقه‌ی و بین‌المللی؛
 - دسترسی به فن‌آوری و تکنولوژی و اطلاعات آن کشورها جهت استفاده از آن برای فعالیت‌های سازمانی؛
 - تولید و بهبود روند عرضه محصولات و ارائه خدمات به متقاضیان نهایی با توجه به سلیقه‌ها و خواست‌ها؛
 - انجام و انتخاب فرایند جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی اطلاعات؛
 - تبادل اطلاعات و نظریات با متخصصان و کارشناسان آن کشورها؛
 - استخدام افراد و نیروی بشری آن کشورها در جهت اطلاع‌رسانی و یا هم‌بکارگیری آنان در خط تولید و ارائه خدمات با تمرکز بر فرایند موجود.
- این‌ها از وظایف و فرآیندهای نمایندگی و شعبات خارجی شرکت‌ها و سازمان‌های مرکزی و ... می‌باشند که در کشورهای دیگر به انجام تحقیقات و پژوهش می‌پردازند. همین‌طور یکی از وظایف عمده و اصلی شعبه‌های خارجی جمع‌آوری اطلاعات و معلومات مرتبط در جهت گسترش فعالیت‌ها و بهبود تولید و یا هم‌تنظیم بهینه خدمات به آن کشورها می‌باشند.
- شرکت‌ها برای این‌که بتوانند در فضای کاری امروزی که بیش از پیش بین‌المللی شده، موفقیتی حاصل نمایند؛ باید تمام کشورهایایی که در زمینه خاصی به بازارهای پیشرو تبدیل شده است و یا تبدیل می‌شوند را شناسایی نماید، چون این کشورها سرچشمه ایده‌های جدید محصول هستند. به‌طور مثال بسیاری از شرکت‌های آمریکایی در سال‌های گذشته تاسیسات تحقیق و توسعه خود را در جاپان که در بعضی از صنایع و زمینه‌ها مخصوصاً تکنولوژی بازار رهبر است، برپا کرده است و در مقابل، شرکت‌های جاپانی نیز با استفاده از این روش بهره خوبی را نصیب شده است¹.
- شرکت‌ها و سازمان‌های که این بخش و واحد را در کشورهای هدف نداشته باشند؛ نمی‌توانند که تولیدات شان را صادر نموده و از این طریق به انبوه سرمایه‌ها دست یابند. این سازمان با ایجاد شعبه‌ها در خارج اول به منابع اطلاعاتی دست اول دسترسی پیدا می‌نمایند و بعد می‌توانند قدرت بازار و میزان درخواست و استفاده از محصولات و تولیدات را نیز با توجه به تحقیق و توسعه مربوط شان بررسی نمایند. نقش تحقیق و توسعه در رشد اقتصادی در تحقیقات دهه‌های اخیر بیش از دهه‌های قبل مورد توجه بوده و اساس مدل‌های رشد درونزا بر تحقیق و توسعه استوار است. یکی از مهم‌ترین کانال‌های تاثیرگذاری تحقیق و توسعه بر بهره‌وری عوامل و رشد اقتصادی، تحریک نوآوری هم از نظر محصول و هم منظر خدمات است. براساس مطالعات، بین تحقیق و توسعه و توسعه نوآوری در جوامع رابطه مستقیم وجود دارد².

1. همان منبع.

2. (حیدری، حسن؛ پروانه، فرخ‌نهاد و محمدزاده، یوسف، ۱۳۹۵، ص. ۴۰-۴۱)

نتیجه گیری

پژوهش و توسعه دو گزینه ضروری در کنار هم می باشند که با استفاده از آن به رشد و توسعه شرکت‌ها، سازمان‌های تولیدی و خدماتی و فعالیت‌های اقتصادی رسید. در هر نوع از فعالیت‌های اقتصادی (تولید محصولات و ارائه خدمات به مشتریان)، مرحله پژوهش و توسعه از مراحل بسیار مهم و اساسی می باشند که متخصصان و مدیران در این قسمت، نهایت تلاش می‌کنند تا هر نوع اطلاعات (هم اطلاعات دسته اول را شامل می‌گردد و هم معلومات دسته دوم را در بر می‌گیرند) را در جهت تصمیم‌گیری بهتر در انجام فعالیت‌های شان بکار گیرند.

ایجاد شعبه‌های خارجی یکی از راهکارهایی است تا شرکت‌های که درصد گسترش فعالیت‌های تولیدی و خدماتی شان در خارج از کشور می باشند، به صورت جدی مورد پیگیری قرار می‌دهند. جایگاه شعبه‌های خارجی در حد است که ایده‌ی برای شرکت‌های مادر و مرکز اصلی هدایت فعالیت‌های تولیدی و خدماتی را بر دوش دارند که با توجه به کشورها و بازارهای فعال در آن کشورها، امکان دستیابی به کار پژوهش و توسعه را می‌توان بررسی نمود. یعنی این کار در کشورهای که دارای بازارهای گسترده و وسیع و همچنان به امکانات بازاری دسترسی دارند، بهتر می‌توانند انجام شود. اما برعکس در کشورهای که از لحاظ درآمدی و سطوح بازارها و خدمات بازاری کمتر دسترسی داشته، فعالیت‌ها در این بخش، چندان برای این نوع سازمان‌ها اثربخش نبوده و بلکه دارای هزینه بالایی نیز می‌باشند.

شعبه‌های خارجی دارای صلاحیت‌های متفاوت هستند که عبارت از:

- جمع‌آوری اطلاعات جهت گسترش فعالیت‌های شرکت و سازمان در بیرون از مرزها؛
 - دسترسی به منابع و امکانات و تسهیلات محلی، منطقه‌ی و بین‌المللی؛
 - دسترسی به فناوری و تکنولوژی آن کشورها جهت استفاده برای فعالیت‌های سازمانی و تولیدی؛
 - بهبود روند عرضه محصولات و ارائه خدمات به مشتریان و مصرف‌کنندگان نهایی با توجه به سلیقه‌ها و خواست‌ها؛
 - تبادل اطلاعات و نظریات با متخصصان و کارشناسان آن کشورها؛
 - استخدام افراد و نیروی بشری آن کشورها در جهت اطلاع‌رسانی و یا هم‌بکارگیری آنان در جهت ارائه خدمات با رهنمایی‌ها و تمرکز شرکت‌ها و سازمان‌های مرکزی.
- در هر حال یکی از وظایف عمده و اصلی شعبه‌های خارجی جمع‌آوری اطلاعات و معلومات مرتبط در جهت گسترش فعالیت‌ها و بهبود تولید و یا هم‌تنظیم و بهینه‌سازی خدمات به آن کشورها می‌باشند.

فهرست منابع

1. اسماعیل پور، د. ح. (۱۳۹۹). *مدیریت بازاریابی بین المللی*. تهران: انتشارات نگاه دانش.
2. حمیدی زاده، د. م. (۱۳۹۳). *برنامه ریزی استراتژیک و بلندمدت (با تجدید نظر و اضافات)*. تهران: سمت.
3. حیدری، حسن؛ پروانه، فرخ نهاد و محمدزاده، یوسف. (۱۳۹۵). نقش تحقیق و توسعه و ظرفیت جذب در بهره وری کل عوامل تولید در کشورهای منتخب در حال توسعه. *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، دوره ۲۲، شماره ۳، ۳۷-۶۲.
4. روستا، احمد و همکاران. (۱۳۸۸). *مدیریت بازاریابی*. تهران: سمت.
5. کشاورز، محسن؛ رحیمی، محسن و سلیمی، مجید. (۱۳۸۹). نقش مراکز تحقیق و توسعه ی (R& D) در نظام نوآوری بانک مرکز اطلاعات علمی، ۳۵- ۴۳.
6. میرزاحسین، س. د. (۱۳۹۵). *بازرگانی بین الملل*. تهران: دانشگاه پیام نور.
8. سایت سازمان همکاری اقتصادی و توسعه

(Organization for Economic Co-operation and Development)

<https://www.oecd.org>

9. Lasserre, P. (2003). *Global Strategic Mangement*. New York: PALGRAVE MACMILLAN.