

## ارزیابی و تحلیل استراتژی‌های ورود محصولات غذایی به بازارهای خارجی

حمیدرضا رضوانی<sup>۱\*</sup>، فاطمه گل‌علیزاده<sup>۲</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت دانشگاه مازندران

۲- کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه مازندران

### چکیده

در دهه‌های اخیر، ورود به بازارهای خارجی نقش بسیار مهمی در توسعه اقتصادی ایفا کرده است. به دو دلیل اصلی تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی کاری پیچیده و مشکل است. اول، به دلیل ماهیت پویا و پیچیده شیوه‌های ورود، و دوم، به علت تأثیرگذاری متغیرهای مختلف بر آن. از این رو ضروری است متغیرهای مهم استراتژیک در نوع و شیوه ورود به بازارهای بین‌المللی شناسایی شوند. این مقاله به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازار خارجی و میزان اثرگذاری آنها بر این انتخاب است. با بررسی ادبیات موضوع و ترکیب نتایج تحقیقات قبلی، انواع استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی در سه دسته کلی قرار گرفتند که عبارتند از: استراتژی‌های صادراتی، استراتژی‌های غیرصادراتی و استراتژی‌های بینابینی. در مرحله بعدی، عوامل مؤثر بر انتخاب این استراتژی‌ها شناسایی و براساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک در دو عامل جمع‌بندی گردیدند. برای بررسی تأثیرگذاری این عوامل، ۴۲ شرکت صادرکننده صنایع غذایی استان مازندران مورد بررسی قرار گرفت و ۱۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان مرتبط با بازاریابی بین‌المللی این شرکت‌ها به پرسشنامه تحقیق پاسخ دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های مطرح شده در این تحقیق، با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS، MINITAB و AMOS مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج نشان می‌دهد که عدم قطعیت کشور مقصد، عدم قطعیت بازارمحصول، عدم قطعیت رقابتی، عدم 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 عدم قطعیت کشور مقصد تبیین‌کننده خوبی برای متغیر کانون توجه هستند و ده متغیر عدم قطعیت کشور مقصد، عدم قطعیت بازارمحصول، عدم قطعیت رقابتی، تجربه بین‌المللی، اندازه

شرکت، دانش فنی، مهارت بازاریابی، میزان سرمایه گذاری کل، مرتبط بودن و ماهیت فعالیت تبیین کننده خوبی برای متغیر میزان کنترل هستند. مدیران می توانند از نتایج این تحقیق در انتخاب استراتژی های ورود به بازارهای خارجی استفاده کنند.

**واژه های کلیدی:** استراتژی های بین المللی، نقاط مرجع استراتژیک، بازاریابی بین المللی، کانون توجه، تمایل به کنترل

## ۱- مقدمه

در دهه های اخیر، ورود به بازارهای خارجی نقش بسیار مهمی در توسعه اقتصادی کشورها ایفا کرده است (لی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۱). دهه اخیر به دلیل جهانی شدن و رقابت در کسب و کارها از دهه های قبل متمایز شده است. بازارهای محصولات مصرفی، کالاهای صنعتی و خدمات یا بازارهای منابع همچون سرمایه، مواد و تکنولوژی به شدت در سطح جهانی یکپارچه شده اند. به طور هم زمان، شکل گیری موافقت های تجاری متنوع و استقرار سیاست های بازرگانی بین کشورها منجر به الغای ابزارهای حمایت گرا و رفع موانع تجاری شده است. در نتیجه، در عمل تقریباً تمامی شرکت ها بدون توجه به ریشه ملی، اندازه یا نوع صنعت هم اکنون با این واقعیت مواجه شده و دریافته اند که، مشارکت نکردن در بازارهای جهانی یک انتخاب طولانی مدت نخواهد بود (بالابنیس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۳۵۴).

انتخاب روش ورود یکی از مهمترین و بحرانی ترین تصمیمات استراتژیک برای شرکت هایی است که به دنبال توسعه و گسترش جهانی اند (ژو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۶۳؛ هاشای و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۶۶۰). استراتژی ورود به بازار، یک تصمیم سازمانی است که به شرکت کمک می کند محصولات و خدمات خود را وارد

بازارهای خارجی کند (ماستین و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹: ۳۲۲؛ پرسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸: ۱۳۳؛ لی، ۲۰۰۳: ۱). مسأله انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی برای شرکت هایی که مایل به بین المللی شدن هستند اهمیت حیاتی دارد، زیرا موفقیت آینده آن ها را تحت تأثیر قرار می دهد (سنچز و پلاباربر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶: ۲۱۶). این تصمیم تابعیست از عوامل مختلف و تعاملات آن ها (دیگر و ژو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴: ۱۸۵).

تصمیم گیری در خصوص انتخاب استراتژی های ورود به بازارهای بین المللی، از یک سو به دلیل ماهیت پویا و پیچیده شیوه های ورود، و از سوی دیگر به علت تأثیرگذاری متغیرهای مختلف بر آن، کاری پیچیده و پویاست. علاوه بر این، به دلیل محدودیت های زمانی و منابع شرکت ها، بررسی کلیه متغیرها امکان پذیر نیست. از این رو ضروریست متغیرهای استراتژیک تعیین کننده استراتژی های ورود به بازارهای بین المللی شناسایی شوند (دهقان، ۱۳۸۶: ۱۱). هر یک از مطالعات در حوزه انتخاب استراتژی های ورود به بازار خارجی، متغیرهای متفاوتی را بررسی کرده و معمولاً به نتایج ناسازگاری دست یافته اند، به طوری که برخی از مطالعات اثر یک متغیر را بر انتخاب یک استراتژی، مثبت، و برخی اثر همان متغیر را منفی نشان داده اند. برخی نیز هیچ ارتباطی میان آن متغیر با انتخاب

5. Musteen et al.

6. Pehrsson

7. Sanchez-Peinado & Pla-Barber

8. Decker & Zhao

1. Li

2. Balabanis et al.

3. Xu et al.

4. Hashai et al.

- ۳- استراتژی‌های صادراتی / قراردادی<sup>۸</sup>  
 سرمایه‌گذاری مستقیم<sup>۹</sup> (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۰)  
 ۴- استراتژی‌های سلسله‌مراتبی / مشارکتی (دیگر و ژو، ۲۰۰۴؛ پن و تسی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۰: ۵۴۰)  
 ۵- استراتژی‌های صادراتی / اینترنت / توافق‌نامه‌های قراردادی / سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (کاتورا و گراهام، ۱۳۸۷)  
 ۶- استراتژی‌های مبادلات تجاری (صادرات) / توافق‌نامه‌های قراردادی (مانند اعطای امتیاز<sup>۱۱</sup> و فرانسیز<sup>۱۲</sup>) / سرمایه‌گذاری مشترک<sup>۱۳</sup> / مالکیت کامل<sup>۱۴</sup> (ژو و همکاران، ۲۰۱۱؛ پرسون، ۲۰۰۸؛ کوئر و همکاران، ۲۰۰۷؛ لی و جانگ<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۷)  
 ۷- استراتژی‌های سرمایه‌گذاری مشترک / مالکیت کامل / قراردادی (تی‌سنگ<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۵)  
 ۸- استراتژی‌های سرمایه‌گذاری مشترک / اتحادهای استراتژیک<sup>۱۷</sup> / ادغام و خرید / قرارداد همکاری (لی و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۱)  
 در این پژوهش انواع شیوه‌های ورود به بازارهای خارجی را براساس این تصمیم که آیا شرکت قصد تولید در داخل کشور را دارد یا قصد تولید در خارج از کشور، به سه دسته تقسیم کردیم که عبارتند از:  
 ۱) استراتژی‌های تولید در داخل: صادرات مستقیم و صادرات غیر مستقیم

استراتژی نیافته‌اند و دیگران اثر غیرخطی به دست آورده‌اند (اسلزن و هنارت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۴۱۱). از این رو این مقاله به دنبال معرفی عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازار خارجی در شرکت‌های صادراتی استان مازندران و نحوه اثرگذاری آن‌ها بر این انتخاب است. آگاهی از عوامل مؤثر بر انتخاب این استراتژی‌ها و نحوه اثرگذاری آن‌ها، برای محققان و مدیران به طور عام و برای کسب و کارهای مایل به ورود به بازارهای خارجی به طور خاص، از اهمیت قابل توجهی برخوردار است.

## ۲- استراتژی‌های ورود به بازار خارجی

دسته‌بندی‌های مختلفی از استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی توسط پژوهشگران و محققان این حوزه انجام شده است. این دسته‌بندی‌ها مبانی مختلفی از جمله میزان مالکیت، محل تولید، میزان صرف منابع و ... داشته است. در مجموع دسته‌بندی‌های زیر در ادبیات به چشم می‌خورد:

- ۱- استراتژی‌های تولید در داخل (صادراتی) / تولید در خارج (غیرصادراتی) (اسماعیل پور، ۱۳۸۲؛ کفاش پور، ۱۳۷۸؛ آلبوم و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲)  
 ۲- استراتژی‌های سهمی<sup>۳</sup> (سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی) / غیرسهمی<sup>۴</sup> (صادرات و قراردادهای (لیانگ<sup>۵</sup>، (لیانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹؛ کوئر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷: ۳۶۵؛ اسلزن و هنارت، ۲۰۰۷؛ ویلکینسون و گوین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳)

8. Contractual agreements  
 9. Foreign Direct Investment (FDI)  
 10. Pan & Tse  
 11. Licensing  
 12. Franchising  
 23. Joint Venture (JV)  
 14. Wholly-Owned Subsidiaries (WOS)  
 15. Li & Jang  
 16. Tsang  
 17. Strategic alliances  
 18. Lee et al  
 18. Kotabe & Helsen

1. Slangen & Hennart  
 2. Albaum et al.  
 3. Equity Strategies  
 4. Non-Equity Strategies  
 5. Liang  
 6. Quer et al.  
 7. Wilkinson & Nguyen

محصولاتش در بازارهای خارجی به فروش برسد، بدون اینکه برای این منظور شرکت هیچ گونه فعالیت خاصی را در داخل شرکت انجام دهد. در این روش کنترل بر روی انتخاب بازار و یا استراتژی‌های بازاریابی، بسیار محدود است (میرابی و سرمد، ۱۳۸۲، آلبوم و همکاران، ۲۰۰۲).

۲) استراتژی‌های تولید در خارج: اتحادهای استراتژیک، سرمایه‌گذاری مستقیم و مونتاژ  
 ۳) استراتژی‌های بینابینی: اینترنت و استراتژی تولید در مناطق آزاد/ مناطق ویژه اقتصادی (در داخل یا خارج)

## ۲-۱ استراتژی‌های تولید در داخل (استراتژی‌های صادراتی) صادرات

ساده‌ترین و کم‌ریسک‌ترین راه ورود به بازارهای خارجی صادرات است. انگیزه اولیه جهت صادرات، بهره‌گیری و استفاده از بازار یا انجام کسب و کار در آن به منظور جذب سربار است. صادرات به دو شیوه مستقیم و غیرمستقیم صورت می‌گیرد (کتابی و هلسن، هلسن، ۲۰۰۰؛ کاتورا و گراهام، ۱۳۸۷).

**الف- صادرات مستقیم:** در این روش، شرکت با یک یا چند عامل فروش در یک کشور در ارتباط است. شرکت‌هایی می‌توانند به صادرات مستقیم اقدام نمایند که کلیه فعالیت‌های ضروری جهت فروش محصولات خود را در کشور مقصد به عهده بگیرند (میرابی و سرمد، ۱۳۸۲). از مزایای صادرات مستقیم فروش بیشتر، کنترل بیشتر، اطلاعات بازار بیشتر و ایجاد تجربه و تخصص بیشتر شرکت در صادرات است و از معایب هزینه بیشتر است (اسماعیل پور، ۱۳۸۲؛ زری باف و حسینی کیا، ۱۳۸۲؛ کاتورا و گراهام، ۱۳۸۷).

**ب- صادرات غیرمستقیم:** به این معنی است که شرکت با استفاده از واسطه‌های کشور خودی محصولات خود را به مشتریان در کشورهای خارجی می‌رساند (کتابی و هلسن، ۲۰۰۰). به عبارت دیگر زمانی یک شرکت، صادرکننده غیرمستقیم است که

## ۲-۲ استراتژی‌های تولید در خارج (استراتژی‌های غیر صادراتی)

همواره برای یک شرکت، ورود به بازارهای خارجی از طریق صادرات امکان‌پذیر و یا مناسب نیست. عوامل متعددی ممکن است یک شرکت را در تولید محصولاتش در یک کشور خارجی ترغیب و یا حتی مجبور نماید. برای برخی از شرکت‌ها که دیر به فکر تولید در بازارهای خارجی افتاده‌اند، خرید یک شرکت فعال خارجی، و یا همکاری با آن، سریع‌ترین روش ورود به بازار می‌باشد. هنگامی که یک شرکت تصمیم گرفت که از طریق تولید در یک کشور خارجی وارد آن بازار شود می‌تواند از استراتژی‌های متفاوتی به شرح زیر استفاده کند (میرابی و سرمد، ۱۳۸۲؛ اسماعیل پور، ۱۳۸۲؛ زری باف و حسینی کیا، ۱۳۸۲؛ کاتورا و گراهام، ۱۳۸۷):

### ۲-۲-۱ اتحادهای استراتژیک

شیوه‌های متفاوت اتحادهای استراتژیک عبارتند از: اعطای امتیاز، فرنچایزینگ، تولید قراردادی<sup>۲</sup>، سرمایه‌گذاری مشترک، کنسرسیوم.

**الف- اعطای امتیاز:** در این روش شرکت بدون سرمایه‌گذاری وارد بازارهای خارجی می‌شود. یک قرارداد اعطای امتیاز، توافقی است که در آن اعطا

**ث - کنسر سیوم:** مشابه سرمایه‌گذاری مشترک است، یک کنسر سیوم عبارتست از مشارکت شرکت‌های مشابه در صنایع مشابه. این شرکت‌ها با هدف رسیدن به منفعتی که بسیار گران‌قیمت است و تهیه آن به تنهایی دشوار و حتی غیرممکن است، منافع خود را کنار یکدیگر می‌گذارند (رضوانی، ۱۳۸۸). در این جا هدف تخصیص دادن منابع مالی و مدیریتی و کاهش ریسک است (کاتورا و گراهام، ۱۳۸۷).

### ۲-۲-۲ سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی

در این روش شرکت بین‌المللی می‌تواند تمام عملیات تولید در یک کشور خارجی را به دست بگیرد و ۱۰۰ درصد شرکت را مالک شود. این مالکیت به دو روش قابل انجام است: ۱- می‌تواند یک شرکت آماده خارجی را در کشور مقصد خریداری نماید و یا ۲- از ابتدا خود شروع به ساخت و برپایی شرکت جدید در خارج بکند (جاویدی زرگری، ۱۳۸۴، کاتورا و گراهام، ۱۳۸۷). تأسیس شرکت یعنی ساخت یک شعبه جدید از ابتدا در کشور مقصد. این شعبه می‌تواند تحت مالکیت کامل شرکت یا به صورت سرمایه‌گذاری مشترک با مشارکت شرکای دیگر باشد. در سوی دیگر، خرید به معنی خرید کل یا بخشی از سهام یک شرکت موجود در کشور مقصد است که این استراتژی نیز می‌تواند به شکل مالکیت کامل شرکت خارجی یا مالکیت بخشی از آن باشد (اسلنژن و هنارت، ۲۰۰۷: ۴۱۹).

### ۲-۲-۳ مونتاز

در یک مونتاز خارجی شرکت تمام یا بیشتر قطعات یا اجزا را می‌سازد و به بازار خارجی می‌فرستد و در آن‌جا این قطعات یا اجزا مونتاز می‌شوند و محصول

کننده امتیاز مورد با ارزیابی را به گیرنده امتیاز در ازای عملکرد خاص یا مبلغی معین پول به عنوان حق امتیاز، اعطا می‌کند (زری باف و حسینی کیا، ۱۳۸۲، کاتورا و گراهام، ۱۳۸۷: ۳۶۵).

### ب- فرنچایزینگ: نوعی خاص از اعطای امتیاز

است که به سرعت در حال رشد است و در آن امتیاز-دهنده، تمامی برنامه‌های بازاریابی از قبیل نام کالا، علائم و نشانه‌ها، محصولات و روش عملیات را در اختیار گیرنده امتیاز قرار می‌دهد و در مقابل، مبلغی معین و درصدی از فروش را به عنوان حق امتیاز دریافت می‌کنند (زری باف و حسینی کیا، ۱۳۸۲؛ میرابی و سرمد، ۱۳۸۲؛ اسماعیل پور، ۱۳۸۲؛ اچ اختر، ۱۳۸۰؛ کاتورا و گراهام، ۱۳۸۷: ۳۶۶).

### پ- تولید قراردادی: در این روش شرکت با

تولیدکنندگان بازار خارجی برای تولید یا ارائه خدمات، قراردادی را منعقد می‌کند. تولید قراردادی به دو روش انجام می‌شود: نخست، شرکت مورد قرارداد فقط مسئولیت فعالیت را می‌پذیرد و فعالیت‌های فروش و بازاریابی را بر عهده نمی‌گیرد. دوم، شرکت مورد قرارداد تمامی فعالیت‌ها اعم از فروش و بازاریابی را بر عهده می‌گیرد (اچ اختر، ۱۳۸۰، اسماعیل پور، ۱۳۸۲).

### ت- سرمایه‌گذاری مشترک: زمانی ایجاد

می‌شود که یک شرکت از یک شرکت خارجی می‌خواهد که در سهامش مشارکت به عمل آورد. این مشارکت می‌تواند از ۱۰ تا ۹۰ درصد متغیر باشد، اما معمولاً بین ۲۵ تا ۷۵ درصد می‌باشد. در این روش شرکت بین‌المللی نه آن‌قدر سهم دارد که در مدیریت شرکت حق رأی داشته باشد و نه آن‌قدر که بر شرکت تسلط داشته باشد یا بر آن کنترل کامل داشته باشد (کاتورا و گراهام، ۱۳۸۷).

گذاری‌های مستقیم خارجی می‌باشند (راشدی اشرفی، ۱۳۸۶).

### ۳- عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازار خارجی

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، کاری پیچیده و مشکل است. از این رو ضروریست متغیرهای با اهمیت تعیین‌کننده استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی شناسایی شوند (دهقان، ۱۳۸۶). هر یک از مطالعات در حوزه انتخاب استراتژی‌های ورود به بازار خارجی، متغیرهای متفاوتی را بررسی کرده و معمولاً به نتایج ناسازگاری دست یافته‌اند. اسلنژن و هنارت دو دلیل برای این ناسازگاری‌ها عنوان کرده‌اند؛ یکی وجود اثرات تعدیل‌کننده ناشناخته عوامل و دیگری مسائل مربوط به روش تحقیق.

#### ۳-۱ اندازه شرکت

در ادبیات، اندازه شرکت معمولاً با استفاده از درآمد یا تعداد کارکنان شرکت اندازه‌گیری شده است (کوئر و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۶۹). با توجه به ریسک و هزینه‌های ثابت، شرکت‌های بزرگ علاقه بیشتری به سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی دارند. تحقیقات متعددی نشان داده‌اند بین اندازه شرکت و میزان صرف منابع در ورود به بازار خارجی رابطه مثبتی وجود دارد (کوئر و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۷۰) و شرکت‌های بزرگ‌تر مالکیت کامل را ترجیح می‌دهند، زیرا به منابع بیشتری دسترسی

نهایی را به وجود می‌آورند. عملیات مونتاژ در خارج، کار تولیدی کاملی نیست اما ارزش افزوده عمده‌ای در بازار محلی ایجاد می‌کند (رضایی نژاد، ۱۳۸۰؛ جاویدی زرگری، ۱۳۸۴).

#### ۳-۲ استراتژی‌های بینابینی

##### ۳-۲-۱ اینترنت

در ابتدا بازاریابی اینترنتی بر فروش داخلی تمرکز داشت. به دنبال آن، تعداد زیادی از شرکت‌ها از این طریق، سفارشات را از مشتریان خود در کشورهای دیگر دریافت می‌کردند، که نتیجه پیدایش بازاریابی بین‌المللی اینترنتی بود. تأثیر کامل اینترنت بر بازاریابی بین‌المللی را باید دقیقاً مشخص نمود. در هر حال مؤسسات کوچک و بزرگ نباید اینترنت را به عنوان گزینه‌ای از استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی نادیده بگیرند (کاتورا و گراهام، ۱۳۸۷: ۳۶۴).

##### ۳-۲-۲ مناطق آزاد تجاری / مناطق ویژه

##### اقتصادی

مناطق آزاد تجاری عبارت از نواحی محصور و محافظت شده‌ای است که معمولاً در کنار دریاها یا مناطقی که از جهت حمل و نقل سریع کالاها دارای امتیاز و تسهیلات ویژه‌ای است، ایجاد می‌گردد. امروزه که بحث صادرات و صادرات مجدد، جهت بدست آوردن ارزش، موضوع مورد علاقه دولت‌ها و کشورهای مختلف جهان است، به منطقه آزاد تجاری بیشتر از این زاویه نگریسته می‌شود. این گونه مناطق معمولاً بدلیل نداشتن مقررات گمرکی و تسهیلات دیگر، مورد توجه شرکت‌های چندملیتی هستند و قادر به جذب سرمایه-

آن بر استراتژی شرکت به دست می‌دهد (بروئرز<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۰۲)

### ۳-۳-۱ عدم قطعیت کشور مقصد

عدم قطعیت مربوط به کشور مقصد اساساً شامل ریسک‌های ناشی از غیرقابل پیش‌بینی بودن شرایط اقتصادی و سیاسی کشور مقصد (ریسک کشور) و عدم آشنایی شرکت با عادات و فرهنگ محلی مقصد (اختلاف فرهنگی) بوده است (لوپز و همکاران، ۲۰۱۰؛ اسلنژن و ون تلدر، ۲۰۰۹: ۲۷۷؛ الیس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷: ۵۷۶؛ کوئر، ۲۰۰۷؛ سنچز و باربر، ۲۰۰۶؛ تی‌سنگ، ۲۰۰۵: ۴۵۲؛ گریسرود و بنیتو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵: ۱۶۷۴؛ بوکت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴: ۳۶).

### الف- ریسک کشور

همانطور که قبلاً بیان شد ریسک کشور، به نوسانات عوامل سیاسی و اقتصادی کشور مقصد اشاره دارد.

### ریسک سیاسی

بسیاری از محققان عدم قطعیت را به صورت ریسک سیاسی مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری کرده‌اند، بنابراین بر بعد رسمی محیط کشور مقصد تمرکز کرده‌اند (لوپز و همکاران، ۲۰۱۰؛ اسلنژن و ون تلدر، ۲۰۰۹؛ کوئر، ۲۰۰۷؛ الیس، ۲۰۰۷؛ بروئرز، ۲۰۰۲). ریسک سیاسی، احتمال تغییرات نامطلوب در رژیم

دارند (زای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) و شرکت‌های کوچک‌تر ترجیح می‌دهند کنترل شعب خارجی خود را با شرکای محلی به اشتراک بگذارند (رودریگوز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۶۰۰). اما لوپز و همکارانش<sup>۳</sup> رابطه‌ای میان این دو نیافتند.

### ۳-۲ تجربه بین‌المللی

تجربه بین‌المللی را می‌توان به دو شکل دید؛ یکی تجربه در کشور یا منطقه جغرافیایی خاص و دیگری تجربه بین‌المللی به طور عام. اهمیت بازارهای خارجی مربوط به فعالیت‌های بین‌المللی به طور عام است و منطقی است که فرض کنیم هرچه اهمیت بازارهای خارجی برای مدیران بیشتر باشد، تمایل به اعمال کنترل بیشتر و اشتراک کمتر در امور دارند. از سوی دیگر، تجربه بین‌المللی در شناخت رقبا نیز تأثیرگذار است. در ابتدا هر حرکتی از جانب رقبا منجر به عدم قطعیت می‌شود، با افزایش تجربه شرکت در امور بین‌الملل، شناسایی حرکات رقبا راحت‌تر و نیاز به کمک از جانب دیگران برای مقابله با رقبا کمتر می‌شود (پرسون، ۲۰۰۸: ۱۳۵).

### ۳-۳ عدم قطعیت

منظور از عدم قطعیت، سختی یا ناتوانی در پیش‌بینی شرایط محیطی و سازمانی است که می‌تواند تأثیر قابل ملاحظه‌ای روی تصمیمات استراتژیک شرکت داشته باشد (سنچز و باربر، ۲۰۰۶). تحقیقات مختلف نشان داده‌اند زمانی که ریسک به صورت یک مفهوم چندبعدی مورد مطالعه قرار بگیرد درک بهتری از اثر

4. Brouthers et al.

5. Ellis

6. Gripsrud & Benito

7. Bouquet et al.

1. Xie

2. Rodriguez

3. Lo'Pez-Duarte, C., & Vidal-Sua'Rez, M. M

سرمایه گذاری خود فرایندهای خاص خود را بین المللی کنند و هزینه های مبادله را کاهش دهند. به شکل مشابه، شرکت های تولیدی نیز با تغییر بازار محصول، ترجیح می دهند با استفاده از استراتژی های کنترل کامل، راحت تر و سریع تر به دانش مربوط به بازار محلی و تغییرات آن دسترسی داشته باشند (بروئرز، ۲۰۰۲).

### ۳-۳-۳ عدم قطعیت در رفتار شرکای احتمالی

عدم قطعیت مربوط به رفتار اشاره به رفتارهای فرصت طلبانه شرکای احتمالی دارد و بستگی به این دارد که مزیت رقابتی شرکت از چه منبعی ایجاد شده است. ورود به بازارهای بین المللی از طریق روش هایی که کنترل کامل را به دست می دهند، از سوء استفاده احتمالی شرکاء جلوگیری می کند و یا شرکت مادر را مطمئن می سازد که استانداردهای مورد نظر وی در امور روزانه و فرایندها اعمال می شود (سنچز و باربر، ۲۰۰۶: ۲۲۲).

### ۳-۳-۴ عدم قطعیت رقابتی

منظور از ریسک رقابتی، ناپایداری در قیمت ها، استراتژی ها و بازارهای رقا و تهدید ورود تازه واردین داخلی و خارجی به بازار است (پرسون، ۲۰۰۸؛ بروئرز، ۲۰۰۲). دیدگاه پرسون این است که میزان قطعیت رقابتی به توانایی شرکت در ارزیابی رقا و رفتار آنها بستگی دارد و کمبود اطلاعات یا عدم تفسیر مناسب اطلاعات موجود منجر به عدم قطعیت می شود. ارزیابی میزان متمایز بودن محصولات رقا برای مدیران از اهمیت برخوردار است زیرا تمایز محصولات می تواند نوعی مانع ورود و محدودیت شرکت برای اجرای

حکومتی کشور یا در سیاست های آن رژیم تعریف می شود (لوپز و همکاران، ۲۰۱۰؛ اسلنژن و ون تلدر، ۲۰۰۹؛ تی سنگ، ۲۰۰۵: ۴۵۲).

## ب- اختلاف فرهنگی

اختلاف فرهنگی دو ملت نشان دهنده تفاوت های آنها در ارزش ها، هنجارها و قواعد رفتاری خاص بین آنهاست (لوپز و همکاران، ۲۰۱۰). برخی تحقیقات این فرضیه را ثابت کرده اند که هر چه اختلاف فرهنگی کشورهای مبدأ و مقصد بیشتر باشد، احتمال انتخاب روش های تأسیس بیشتر می شود. برخی نیز این فرضیه را تأیید نکرده اند. مطالعات متعددی نیز نشان داده اند اختلاف فرهنگی نقش مهمی در توجیه انتخاب نوع مالکیت ایفا می کند (زای، ۲۰۱۰؛ اسلنژن و هنارت، ۲۰۰۷؛ تی سنگ، ۲۰۰۵: ۴۵۴).

### ۳-۳-۲ عدم قطعیت بازار محصول

عدم اطمینان در بازار محصول اشاره به تغییرات غیرمنتظره در تقاضای محصول، ترجیحات مشتریان، و یا تغییر در کالاهای جانشین و مکمل و تغییرات تکنولوژی دارد (سنچز و باربر، ۲۰۰۶؛ بروئرز، ۲۰۰۲: ۴۹۷). از یک سو، در شرایط عدم قطعیت در بازار محصول، شرکت ها استراتژی های کنترل کمتر را ترجیح می دهند زیرا برای آنها انعطاف پذیری بیشتری ایجاد می کند (سنچز و باربر، ۲۰۰۶: ۲۲۰). از سوی دیگر، از آنجایی که ماهیت نامشهود برخی محصولات - مانند خدمات - باعث می شود مشتریان تغییر در آنها را به خوبی متوجه نشوند، شرکت های خدماتی ترجیح می دهند با به دست گرفتن کنترل کامل



### ۳-۵ مهارت بازاریابی

شرکتی که مهارت‌های بازاریابی بالایی دارد، ترجیح می‌دهد از استراتژی‌های دارای کنترل کامل استفاده کند تا از سود کامل شهرت ناشی از بازاریابی گسترده خود بهره‌مند شود و از امکان سودجویی شرکاء از شهرت جلوگیری کند (اسلنژن و ون‌تلدرد، ۲۰۰۹: ۲۸۱). تحقیقات قبلی نشان می‌دهند در صناعی که شدت تبلیغات در آن‌ها زیاد است، ارزش برند ایجاد شده، شرکت‌ها را مایل به حفاظت از آن و در نتیجه اعمال کنترل بیشتر می‌سازد (تی‌سنگ، ۲۰۰۵). با این حال برخی محققان نیز به طور تجربی رابطه‌ای بین مهارت بازاریابی و انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی نیافتند. (اسلنژن و ون‌تلدرد، ۲۰۰۹).

### ۳-۶ مرتبط بودن

منظور از مرتبط بودن، میزان مرتبط بودن کسب و کار واحد خارجی با کسب و کار اصلی شرکت مادر است. زمانی که فعالیت خارجی شرکت با فعالیت اصلی آن کاملاً مرتبط باشد، نقاط قوت شرکت زمانی که کنترل کامل فعالیت را به دست می‌گیرد تقویت شده و شرکت با تسلط خود می‌تواند از مزایای کامل سرمایه‌گذاری برخوردار شود (پرسون، ۲۰۰۸).

### ۳-۷ میزان سرمایه‌گذاری کل

زمانی که اندازه سرمایه‌گذاری بالاست، شرکت‌ها مالکیت کامل را ترجیح نمی‌دهند، زیرا مالکیت کامل نیازمند صرف منابع زیاد است و شرکت‌ها منابع مالی و مدیریتی کافی برای این کار در اختیار ندارند (اسلنژن و ون‌تلدرد، ۲۰۰۹). تحقیقات پیشین نیز نشان می‌دهند

استراتژی‌های بین‌المللی خود باشد (پرسون، ۲۰۰۸). ورود به بخش خدمات، به دلیل نیاز به سرمایه اولیه نسبتاً کم، راحت است اما خدمات به راحتی توسط رقبا تقلید می‌شوند. بنابراین تهدید تازه واردین در بخش خدمات بیشتر از بخش ساخت و تولید است. شرکت‌های تولیدی ترجیح می‌دهند در بازارهایی که ریسک رقابتی آن بالاست، کمتر منابع خود را صرف کنند، زیرا سودآوری سرمایه‌گذاری با وجود رقبای زیاد کم است (پروثرز، ۲۰۰۲).

### ۳-۴ دانش فنی

از آنجایی که دارایی‌های دانشی به سختی به بیرون از سازمان منتقل می‌شوند، در روش‌های مشارکتی، شرکت خارجی برای ارائه خدماتی که به مهارت‌های تخصصی نیروی انسانی نیازمند است با مشکل مواجه می‌شوند. در این وضعیت، روش‌های مالکیت کامل به شرکت اجازه می‌دهد بر این مشکلات غلبه کنند (بوکت، ۲۰۰۴). شرکت‌هایی که دانش و تکنولوژی خاص خود را دارند تلاش می‌کنند از آن در بازارهای خارجی بهره‌برداری کنند. خصوصاً زمانی که نهادهای بازار مقصد نمی‌توانند از این دانش در مقابل رفتارهای سودجویانه شرکاء محافظت کنند، روش‌های مشارکتی مثل سرمایه‌گذاری مشترک و اتحادهای استراتژیک شانس انتخاب کمتری می‌یابند و شرکت تلاش می‌کند از استراتژی‌های دارای کنترل کامل استفاده کند تا دانش خود را حفظ کرده و آن را در اختیار شرکاء قرار ندهد (اسلنژن و ون‌تلدرد، ۲۰۰۹؛ لی و جانگ، ۲۰۰۷).

یابد، شرکت‌ها سرمایه‌گذاری مشترک را به مالکیت کامل ترجیح می‌دهند. با این حال، این ترجیح تنها زمانیست که تفاوت زبانی بین شرکاء وجود نداشته باشد. زمانی که اختلاف زبانی وجود دارد، شریک محلی بر مشکلات ناشی از عدم قطعیت می‌افزاید. آن‌ها برای نخستین بار تفاوت زبانی را به عنوان عامل اثرگذار بر انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی مطالعه کردند.

### ۳-۱۰ جذابیت مکان

در ادبیات، عواملی که بر جذابیت محل می‌افزاید برای صنایع مختلف متفاوت است. برای صنایع تولیدی می‌تواند هزینه نیروی کار باشد، در خرده‌فروشی، اندازه بازار و سطح درآمد مردم. میترا و گلدرا<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) به اندازه کشور، زیرساخت، سطح رفاه و دسترسی به کشور به عنوان شاخص‌های جذابیت اقتصادی اشاره کرده‌اند و استرنکوئیست<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) به اندازه بازار، حرکات رقبا و هزینه نیروی کار اشاره کرده است. در اغلب سرمایه‌گذاری‌ها، خصوصاً در بخش تولیدی، انتخاب مکان تحت تأثیر هزینه‌های تولید، نزدیکی به تأمین‌کنندگان و یا مزایای خوشه‌سازی است، و نه ویژگی‌های تقاضای بازار مقصد (گریسرود و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۶۷۴).

### الف) فاصله جغرافیایی

شرکت‌ها به این دلیل محصولات خود را به بازارهای خارجی صادر می‌کنند تا از مزایای رقابتی خاص مناطق جغرافیایی بهره‌مند شوند، به مزایای ناشی

زمانی که پروژه سرمایه‌گذاری بزرگ است، شرکت‌ها ترجیح می‌دهند سهم کمتری در آن داشته باشند تا در مقابل ریسک سرمایه با خطر کمتری مواجه شوند (تی-سنگ، ۲۰۰۵).

### ۳-۸ ماهیت فعالیت

بخش خدمات و تولید به دلیل ویژگی‌های خاص محصولات و شیوه ارائه آن‌ها، در انتخاب استراتژی‌های خود برای ورود به بازارهای خارجی به شکل متفاوتی تحت تأثیر عوامل مختلف قرار می‌گیرند (بروئرز، ۲۰۰۲). همچنین ماهیت دانش‌بر یا سرمایه‌بر بودن فعالیت‌های شرکت نیز بر انتخاب آن‌ها اثرگذار است (سنچز و باربر، ۲۰۰۶: ۲۲۹). بروئرز و همکاران نشان دادند شرکت‌های خدماتی، نسبت به شرکت‌های تولیدی، بیشتر از استراتژی‌های مالکیت کامل استفاده می‌کنند. سنچز و پلاباربر نشان دادند در شرکت‌های خدماتی دانش‌بر هرچه ریسک کشور بیشتر باشد، روش‌های دارای کنترل کامل مرجح می‌شوند، اما برای شرکت‌های سرمایه‌بر هرچه ثبات کشور بیشتر باشد (ریسک سیاسی و اقتصادی کمتر باشد)، روش‌های دارای کنترل کامل مرجح می‌شوند.

### ۳-۹ تفاوت زبانی

موانع زبانی بین کشورهای مبدأ و مقصد بخشی از مشکلات خارجی شدن است که اثر قابل ملاحظه‌ای بر انتخاب شیوه ورود دارد. با این وجود زبان عامل فراموش شده‌ای در ادبیات بین‌المللی شدن بوده است. لویز و ویدال (۲۰۱۰) در مطالعه خود دریافتند هرچه ریسک سیاسی بالاتر باشد و تفاوت فرهنگی افزایش

1. Mitra & Golder  
2. Sternquist

نفوذ سرمایه‌گذاری خارجی در کشور مقصد بیشتر باشد احتمال این که شرکت‌ها روش‌های مشارکتی را برای ورود به بازار آن کشور انتخاب کنند بیشتر است (رودریگوز، ۲۰۰۲).

از افزایش اندازه بازارشان دست پیدا کنند و موقعیت بهتری نسبت به رقبای داخلی و خارجی خود به دست آورند (الیس، ۲۰۰۷).

### ب) میزان توسعه‌یافتگی کشور مقصد (اندازه بازار مقصد)

#### ۳-۱۱ شدت رقابت صنعت

شدت رقابت صنعت، رابطه رقابتی بین شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ را نشان می‌دهد. در نگاه نخست می‌توان گفت در صنایعی که شدت رقابت آن‌ها کمتر است، شرکت‌ها ترجیح می‌دهند از روش‌هایی که کنترل کامل را به همراه می‌آورد استفاده کنند تا از کلیه مزایای سرمایه‌گذاری بهره‌برداری کنند. بنابراین زمانی که رقابت افزایش می‌یابد، شرکت‌ها مشارکت با شرکا را ترجیح می‌دهند زیرا قدرت چانه‌زنی آن‌ها کاهش می‌یابد. اما یافته‌های تجربی این فرضیه را تایید نکرد و در واقع زمانی که رقابت تشدید می‌شود شرکت‌ها ترجیح می‌دهند وارد استراتژی‌های کاملاً مشارکتی نشوند زیرا مشارکت، قاطعیت آن‌ها را در پاسخگویی سریع به رقبای کاهش می‌دهد (تی‌سنگ، ۲۰۰۵).

بازارهای بزرگ‌تر می‌توانند سرمایه‌گذاری‌های سریع‌تر و بیشتر را تشویق کنند. با این حال شواهد تجربی در این زمینه مبهم هستند. یو<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) رابطه مثبتی بین اندازه بازار و FDI پیدا کرد که البته این رابطه برای شرکت‌های کوچک سرمایه‌گذار در کشورهای توسعه‌یافته ثابت نشد. ماسارناس<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) نشان داد زمانی که بازار بزرگ است ورود به آن زودتر اتفاق می‌افتد. اما کلارک و پاگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) برای این فرضیه که سرمایه‌گذاری بین‌المللی در کشورهای بزرگ‌تر زودتر از کشورهای کوچک‌تر انجام می‌شود تأیید تجربی نیافتند. ولد و نایر<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) هم به رابطه معناداری میان اندازه بازار و FDI دست نیافتند (کوئر و همکاران، ۲۰۰۷).

### ج) درجه نفوذ سرمایه‌گذاری خارجی در کشور مقصد

#### ۴- استفاده از نقاط مرجع استراتژیک در

#### انتخاب استراتژی

چنانچه ذکر شد، تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی به علت تأثیر انواع متغیرها پیچیده می‌باشد. اما می‌توان با بهره‌گیری از تئوری نقاط مرجع استراتژیک، متغیرهای تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی را دسته‌بندی نموده و این تصمیم‌گیری را تسهیل کرد.

برخی محققان معتقدند هر چه میزان سرمایه‌گذاری خارجی قبلی در کشور مقصد بیشتر باشد، عاملین محلی دارای تجربه مدیریتی بیشتری هستند و بنابراین برای شرکت‌های خارجی یافتن شرکای محلی مناسب راحت‌تر است. بنابراین می‌توان فرض کرد هرچه درجه

1. Yu  
2. Mascarenhas  
3. Clark & Pugh  
4. Velde & Nair

عوض بیشترین سهم از بازده سرمایه گذاری را در اختیار سرمایه گذار قرار می دهد؛ و روش های کنترل مشترک که نیازمند صرف منابع و ریسک کمتر است (پرسون، ۲۰۰۸). تصمیمات مربوط به کنترل کامل یا کم (انعطاف پذیر) بر عملیات بین المللی براساس عدم قطعیت، تجربه بین المللی، اندازه شرکت مادر، دانش فنی، مهارت بازاریابی، مرتبط بودن، میزان سرمایه گذاری کل، شدت رقابت صنعت، ماهیت فعالیت و شدت رقابت صنعت می باشد (گل عزیزاده، ۱۳۹۰).

#### ۵- الگوی نظری تحقیق

براساس مدل پژوهش، به بررسی این موضوع می پردازیم که آیا هر یک از عوامل مطرح شده بر محور توجه و میزان کنترل تأثیرگذارند و آیا محور توجه و میزان کنترل، عوامل مؤثری در انتخاب استراتژی های ورود به بازار خارجی هستند. شکل شماره ۱، مدل پژوهش را نشان می دهد.

انواع استراتژی های ورود به بازارهای بین المللی را می توان براساس دو ویژگی طبقه بندی نمود: محل تسهیلات تولید و میزان کنترلی که شرکت در سرمایه گذاری خارجی تمایل دارد (کفاش پور، ۱۳۷۸). بنابراین دوبعد کانون توجه یا جهت گیری مدیریت و میزان کنترل به عنوان نقاط مرجع استراتژیک استراتژی های ورود به بازارهای خارجی معرفی می شوند.

#### ۴-۱ کانون توجه یا جهت گیری مدیریت

تصمیم گیری درباره تولید در داخل یا خارج، مبتنی بر جهت گیری مدیریت می باشد. هم چنین این جهت گیری های مدیریت نشان دهنده میزان مشارکت یا درگیری مدیریت در عملیات بازاریابی بین الملل نیز می شود. میزان درگیری مدیریت در فعالیت های بین المللی خود بستگی به جذابیت مکان، تفاوت زبانی و (عدم قطعیت) ریسک مورد نظر دارد. هر اندازه از سمت استراتژی های تولید در داخل به سمت استراتژی های تولید در خارج حرکت می کنیم، میزان مشارکت یا درگیری در فعالیت های بازاریابی بین المللی بیشتر می شود (گل عزیزاده، ۱۳۹۰).

#### ۴-۲ تمایل به کنترل روی عملیات بین المللی

میزان کنترل شرکت در اثرگذاری بر سیستم ها، روش ها و تصمیمات می تواند کم یا زیاد باشد. در ادبیات بین المللی شدن، کنترل، قدرتی است که شرکت بر سیستم ها، روش ها و تصمیمات واحد تجاری خارجی اعمال می کند. شرکت ها بین دو نوع کنترل یکی را انتخاب می کنند: روش های کنترل کامل که نیازمند صرف منابع زیاد و ریسک تجاری بالاست و در



شکل ۱: مدل پژوهش

### ۶- روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر مبنای نتیجه از نوع تحقیقات تبدیلی یا کاربردی، بر مبنای هدف از نوع تبیینی، بر مبنای نوع داده‌ها یک تحقیق دووجهی، بر مبنای میزان کنترل محقق یک تحقیق غیرآزمایشی است (رضوانی، ۱۳۹۰). آزمون آماری این تحقیق از حوزه پارامتریک می‌باشد و چهارده فرضیه اول این تحقیق از نوع تک-متغیره است که برای بررسی تأثیر یا عدم تأثیر متغیرهای تحقیق از آزمون‌های میانگین یک جامعه استفاده می‌کنیم. دو فرضیه آخر از نوع رابطه‌ای (همبستگی) است و چون چندین متغیر داریم که می‌توانند در هر مقیاس اندازه‌گیری شوند و به صورت برونزا و درونزا

مشخص شوند از آزمون مدل معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزار AMOS استفاده گردید. یک مدل کامل معادلات ساختاری آمیزه‌ای از نمودار مسیر و تحلیل عاملی تأییدی است. در تحقیقاتی که هدف، آزمون مدلی خاص از رابطه بین متغیرهاست، از مدل معادلات ساختاری استفاده می‌شود بنابراین این روش مستلزم تنظیم مدلی به صورت نمودار علی است (کلانتری، ۱۳۸۲؛ سرمد و دیگران، ۱۳۸۷).

### ۶-۱ فرضیه های تحقیق

۱- از نظر صادرکنندگان محصولات غذایی در استان مازندران جذابیت مکان (بازار خارجی) عامل

- مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است.
- ۲- از نظر صادرکنندگان محصولات غذایی در استان مازندران تفاوت زبانی عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است.
- ۳- از نظر صادرکنندگان محصولات غذایی در استان مازندران عدم قطعیت کشور مقصد عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است.
- ۴- از نظر صادرکنندگان محصولات غذایی در استان مازندران عدم قطعیت رقابتی عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است.
- ۵- از نظر صادرکنندگان محصولات غذایی در استان مازندران عدم قطعیت بازار محصول عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است.
- ۶- از نظر صادرکنندگان محصولات غذایی در استان مازندران عدم قطعیت در رفتار شرکای احتمالی عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است.
- ۷- از نظر صادرکنندگان محصولات غذایی در استان مازندران دانش فنی عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است.
- ۷- از نظر صادرکنندگان محصولات غذایی در استان مازندران ماهیت فعالیت عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است.
- ۹- از نظر صادرکنندگان محصولات غذایی در استان مازندران میزان سرمایه گذاری کل عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است.
- ۱۰- از نظر صادرکنندگان محصولات غذایی در استان مازندران اندازه شرکت مادر عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است.
- ۱۱- از نظر صادرکنندگان محصولات غذایی در استان مازندران شدت رقابت صنعت عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است.
- ۱۲- از نظر صادرکنندگان محصولات غذایی در استان مازندران مهارت بازاریابی عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است.
- ۱۳- از نظر صادرکنندگان محصولات غذایی در استان مازندران تجربه بین‌المللی عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است.
- ۱۴- از نظر صادرکنندگان محصولات غذایی در استان مازندران مرتبط بودن (مرتبط بودن فعالیت خارجی با فعالیت اصلی شرکت) عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است.
- ۱۵- متغیرهای جذابیت مکان، تفاوت زبانی، و عدم قطعیت کشور مقصد تبیین‌کننده‌های متغیر کانون توجه هستند.
- ۱۶- متغیرهای عدم قطعیت کشور، عدم قطعیت رقابتی، عدم قطعیت بازار محصول، عدم قطعیت رفتار شرکای احتمالی، دانش فنی، ماهیت فعالیت، میزان سرمایه گذاری کل، اندازه شرکت مادر، شدت رقابت صنعت، مهارت بازاریابی، تجربه بین‌المللی، و مرتبط بودن تبیین‌کننده‌های متغیر تمایل به کنترل روی عملیات بین‌المللی هستند.
- روش‌های گردآوری اطلاعات، شامل مطالعات کتابخانه‌ای و جمع‌آوری داده‌ها توسط پرسشنامه بوده است، که مؤلفه‌های هر متغیر از فرضیه‌های تحقیق در جدول ۱ نشان داده شده است.

### جدول ۱: عوامل موثر بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی

متغیر	معیارهای سنجش
جذابیت مکان	توسعه یافتگی کشور هدف (کشور مقصد)؛ فاصله جغرافیایی ایران با کشور هدف؛ راحت بودن سرمایه‌گذاری خارجی در کشور مقصد
تفاوت زبانی	تفاوت زبانی ایران با کشور هدف
عدم قطعیت کشور مقصد	ثبات سیاسی کشور هدف (کشور مقصد)؛ نوسانات در مؤلفه‌های اقتصادی (نرخ ارز- نرخ بهره- نرخ تورم) کشور مقصد؛ اختلاف فرهنگی ایران با کشور مقصد
عدم قطعیت رقابتی	تغییرات قیمت‌ها؛ تهدید شرکت‌های تازه وارد داخلی و خارجی
عدم قطعیت بازار محصول	تغییرات بازار محصول / ترجیحات مشتریان؛ تغییرات تکنولوژیک
عدم قطعیت در رفتار شرکای احتمالی	تغییرات رفتار شرکاء (رفتارهای فرصت طلبانه شرکای احتمالی)
دانش فنی	موفق بودن شرکت در استفاده از فعالیت‌های تحقیق و توسعه برای رشد فروش
ماهیت فعالیت	کالابر یا خدمات‌بر بودن محصول؛ دانش‌بر یا سرمایه‌بر بودن محصول
میزان سرمایه‌گذاری	اندازه (حجم) سرمایه‌گذاری شرکت (پروژه سرمایه‌گذاری شرکت)
اندازه شرکت	تعداد کارکنان
شدت رقابت صنعت	واکنش رقبا نسبت به حرکات یکدیگر
مهارت بازاریابی	موفق بودن شرکت در استفاده از تبلیغات برای رشد فروش
تجربه بین‌المللی شرکت	تعداد سال‌های فعالیت شرکت در عرصه تجارت خارجی؛ تعداد کشورهایی که شرکت در آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده است (وارد بازارهای آن‌ها شده است)
مرتبط بودن	مشابه بودن محصول عرضه شده برای بازار خارجی با بازار داخلی

می‌گیرد، لذا در ادامه نتایج برازش مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تبیین‌کننده کانون توجه و متغیرهای تبیین‌کننده میزان کنترل ارائه می‌گردد. با توجه به اینکه درجه آزادی کای دو در مدل اندازه‌گیری متغیر «کانون توجه» صفر شده است و در نتیجه اندازه‌های نیکویی برازش محاسبه نمی‌شوند. چنین مدلی را اشباع شده می‌نامند. شاخص‌های برازش دیگر همچون GFI، RFI، NFI و CFI دارای مقدار یک در مدل اشباع شده هستند (صادقپور و مرادی، ۱۳۸۹).

برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه این تحقیق از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتایج این آزمون نشان می‌دهد که ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه برابر ۰/۸۲۹ است. بنابراین، پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. در این تحقیق برای اطمینان از اعتبار سازه، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. از آنجا که تحلیل عاملی تأییدی در قالب یک مدل اندازه‌گیری مورد تحلیل قرار می‌گیرد و در نتایج آن برازش و اعتبار مدل مورد بحث و بررسی قرار

### جدول ۲: برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تبیین‌کننده میزان کنترل

شاخص	کای دو	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI
مقدار	۸۹/۰۳۹	۰/۰۴۶	۰/۹۱۳	۰/۸۷۴	۰/۹۱۸	۰/۹۳۱

### ۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق جهت بررسی هریک از چهارده فرضیه آماری اول از آزمون T یک‌نمونه ای استفاده می‌کنیم. با توجه به اینکه انجام آزمون T یک‌طرفه با استفاده از نرم‌افزار SPSS امکان‌پذیر نیست از نرم‌افزار MINITAB برای این منظور استفاده شده است. فرضیه‌های آماری:

$$H_0: \mu \leq 3 \quad \text{و} \quad H_1: \mu > 3$$

فرضیه صفر: از نظر صادر کنندگان محصولات غذایی در استان مازندران متغیر X عامل مؤثر در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی نیست.  
فرضیه یک: از نظر صادر کنندگان محصولات غذایی در استان مازندران متغیر X عامل مؤثر در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است.  
با توجه به خروجی‌ها اگر مقدار معناداری گزارش شده کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم.

در مدل اندازه‌گیری میزان کنترل مقدار کای دو بدست آمده برابر با ۸۹/۰۳۹ است و با توجه به این که نسبت مجذور آزمون کای- دو به درجه آزادی کمتر از سه ( $\chi^2/54 = 1.648$ ) است، مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۵ است، همچنین شاخص‌های برازندگی نیز بالاتر از ۰/۹۰ هستند می‌توان نتیجه گرفت مدل اندازه‌گیری متغیر «میزان کنترل»، مدل مناسبی است.

جامعه آماری این تحقیق متشکل از کلیه خبرنگاران شرکت‌های صنایع غذایی در استان مازندران بوده که در صادرات صنایع غذایی فعال (مشغول به کار) هستند. چون جامعه این پژوهش ۱۷۲ نفر تخمین زده شد و پژوهشگر امکان بررسی کامل جامعه را به صورت سرشماری داشت، از نمونه‌گیری استفاده نشده است. این پرسشنامه به ۱۷۲ نفر ارسال شد که با پیگیری‌های حضوری ۱۵۰ نفر پاسخ دادند و در تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفتند.

جدول ۳: نتایج آزمون فرضیه‌های اول تا چهارده براساس آزمون تی یک‌نمونه ای

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	آماره t	مقدار معناداری - sig	شماره فرضیه پذیرش	وضعیت
جذابیت مکان	۳/۲۸۰	۰/۹۷۲	۱۴۹	۳/۵۳	۰/۰۰۰	۱	تأیید
تفاوت زبانی	۲/۶۱۳	۱/۲۷۹	۱۴۹	-۳/۷	۱/۰۰۰	۲	رد
عدم قطعیت کشور مقصد	۳/۱۸۴	۰/۸۲۷	۱۴۹	۲/۷۱	۰/۰۰۳	۳	تأیید
عدم قطعیت رقابتی	۳/۲۷۰	۰/۹۰۲	۱۴۹	۳/۶۶	۰/۰۰۰	۴	تأیید
عدم قطعیت بازار محصول	۳/۲۵۷	۰/۹۷۹	۱۴۹	۳/۲۱	۰/۰۰۱	۵	تأیید
عدم قطعیت در رفتار شرکای احتمالی	۳/۲۴۰	۱/۱۵۷	۱۴۹	۲/۵۴	۰/۰۰۶	۶	تأیید
دانش فنی	۳/۴۷۳	۱/۱۷۴	۱۴۹	۴/۹۴	۰/۰۰۰	۷	تأیید
ماهیت فعالیت	۳/۲۷۳	۰/۸۹۳	۱۴۹	۳/۷۵	۰/۰۰۰	۸	تأیید



میزان سرمایه‌گذاری	۳/۲۰۷	۱/۲۶۰	۱۴۹	۲/۰۱	۰/۰۲۳	۹	تأیید
اندازه شرکت	۲/۵۴۷	۱/۲۹۳	۱۴۹	-۴/۲۹	۱/۰۰۰	۱۰	رد
شدت رقابت صنعت	۳/۳۴۰	۱/۱۲۲	۱۴۹	۳/۷۱	۰/۰۰۰	۱۱	تأیید
مهارت بازاریابی	۳/۲۴۰	۱/۲۴۶	۱۴۹	۲/۳۶	۰/۰۱۰	۱۲	تأیید
تجربه بین‌المللی شرکت	۳/۳۴۷	۰/۸۲۳	۱۴۹	۵/۱۶	۰/۰۰۰	۱۳	تأیید
مرتبط بودن	۲/۵۴۷	۱/۲۹۸	۱۴۹	-۴/۲۸	۱/۰۰۰	۱۴	رد

متغیر کانون توجه و میزان کنترل اطمینان حاصل شود. این کار از طریق تحلیل عاملی تأییدی و با هدف تأیید مدل‌های نظری صورت می‌گیرد و این که بدانیم آیا داده‌ها با مدل‌های نظری ارائه شده به اندازه کافی برازش دارند یا نه؟ لذا در ادامه صحت متغیرهای تبیین-کننده در اندازه‌گیری «محور کانون توجه» و «محور میزان کنترل» که توسط مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفته شده است، بیان می‌گردند.

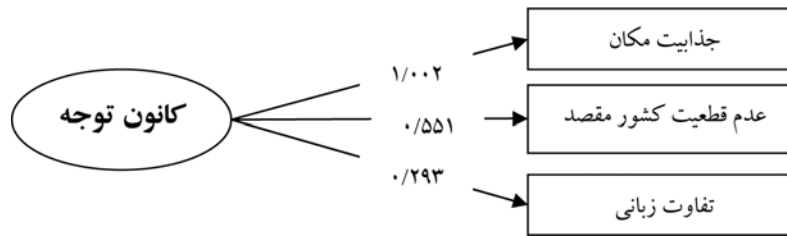
با توجه به اینکه درجه آزادی کای دو در مدل اندازه‌گیری متغیر «کانون توجه» صفر شده است و در نتیجه اندازه‌های نیکویی برازش محاسبه نمی‌شوند، چنین مدلی را اشباع شده می‌نامند. شاخص‌های برازش دیگر همچون GFI، RFI، NFI و CFI دارای مقدار یک در مدل اشباع شده است.

با توجه به نتایج نشان داده شده در جدول ۳، از نظر صادرکنندگان محصولات غذایی در استان مازندران جذابیت مکان، عدم قطعیت کشور مقصد، عدم قطعیت رقابتی، عدم قطعیت بازار محصول، عدم قطعیت در رفتار شرکای احتمالی، شدت رقابت صنعت، میزان سرمایه‌گذاری کل، ماهیت فعالیت، دانش فنی، مهارت بازاریابی و تجربه بین‌المللی عوامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی هستند. هم‌چنین از نظر آن‌ها تفاوت زبانی، اندازه شرکت مادر و مرتبط‌بودن (مرتبط بودن فعالیت خارجی با فعالیت اصلی شرکت) عوامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی نبوده است.

به منظور آزمون فرضیه‌های پانزدهم و شانزدهم تحقیق، سعی می‌شود تا از صحت تبیین‌کننده‌های دو

جدول ۴: وزن‌های رگرسیونی متغیرهای تبیین‌کننده «محور کانون توجه»

متغیر	مقدار P	Estimate غیر استاندارد	Estimate استاندارد شده
جذابیت مکان	-	۱	۱/۰۰۲
عدم قطعیت کشور مقصد	۰/۰۱۸	۰/۵۲۰	۰/۵۵۱
تفاوت زبانی	۰/۰۳۹	۰/۳۲۲	۰/۲۹۳



شکل ۲: مدل تحلیلی مربوط به متغیر «کانون توجه»

۹۰٪، می‌توان نتیجه گرفت مدل اندازه‌گیری متغیر «میزان کنترل»، مدل مناسبی است.

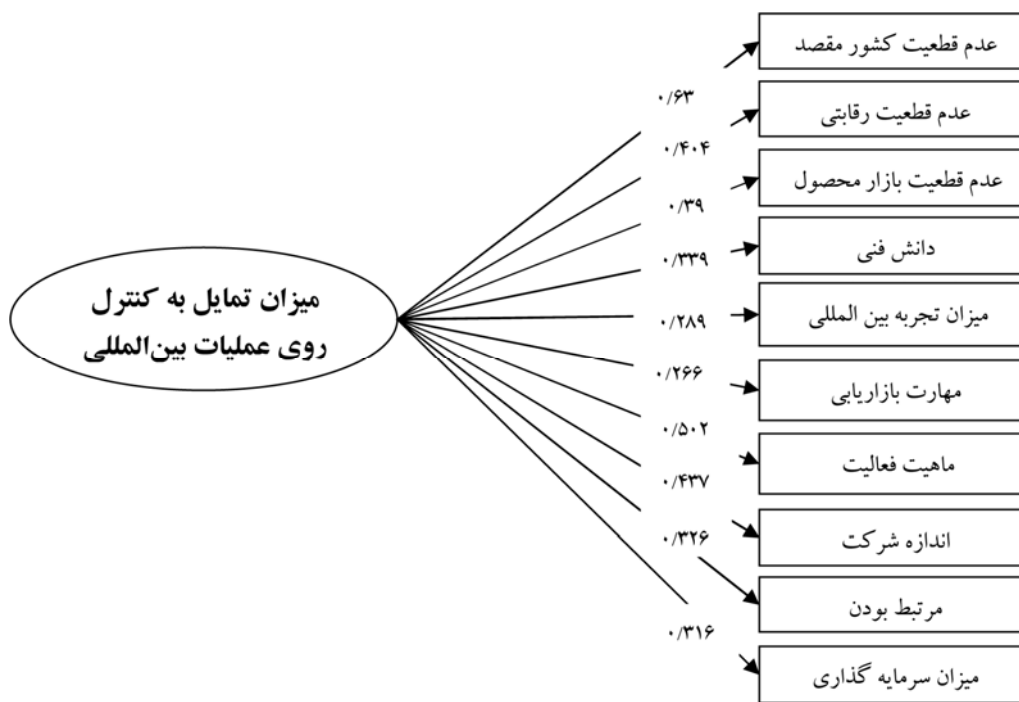
دو متغیر شدت رقابت صنعت با ضریب معناداری ۰/۰۶۳ و عدم قطعیت در رفتار شرکای احتمالی با داشتن مقدار معناداری ۰/۰۷۷ که هر دو بزرگ‌تر از ۰/۰۵ هستند، تبیین‌کننده برای متغیر میزان کنترل نبوده‌اند. پس به‌طور خلاصه می‌توان گفت ده متغیر عدم قطعیت کشور مقصد، عدم قطعیت رقابتی، عدم قطعیت بازار محصول، دانش فنی، ماهیت فعالیت، میزان سرمایه‌گذاری کل، اندازه شرکت مادر، مهارت بازاریابی، تجربه بین‌المللی و مرتبط‌بودن تبیین‌کننده خوبی برای محور میزان کنترل هستند.

یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی سازه تحقیق نشان می‌دهد مؤلفه جذابیت مکان ( $\lambda = 1.002$ ) در مدل محور توجه دارای ضریب تبیین بالاتری نسبت به مؤلفه‌های عدم قطعیت کشور مقصد و تفاوت زبانی است.

همین‌طور برای پاسخگویی به فرضیه شانزدهم به عنوان آخرین فرضیه، ابتدا سازه میزان کنترل با در نظر گرفتن دوازده مؤلفه و با استفاده از نرم‌افزار Amos مورد بررسی قرار گرفت تا مشخص گردد هر یک از عوامل تا چه میزان، میزان کنترل را تبیین می‌نمایند. با توجه به نسبت مجذور کای دو به درجه آزادی کمتر از سه ( $\chi^2/54 = 1.648$ ) و مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۵ و همچنین بالاتر بودن شاخص‌های برازندگی از

جدول ۵: وزن‌های رگرسیونی متغیرهای تبیین‌کننده «محور میزان کنترل»

متغیر	مقدار P	Estimate غیر استاندارد	Estimate استاندارد شده
عدم قطعیت کشور مقصد	۰/۰۱۰	۱/۵۷۳	۰/۶۳۰
ماهیت فعالیت	۰/۰۱۳	۱/۳۵۲	۰/۵۰۲
اندازه شرکت	۰/۰۱۷	۱/۷۰۵	۰/۴۳۷
عدم قطعیت رقابتی	۰/۰۲۰	۱/۱۰۰	۰/۴۰۴
عدم قطعیت بازار محصول	۰/۰۲۱	۱/۱۵۴	۰/۳۹۰
دانش فنی	۰/۰۲۸	۱/۲۰۲	۰/۳۳۹
مرتبط بودن	۰/۰۳۱	۱/۲۷۸	۰/۳۲۶
میزان سرمایه‌گذاری	۰/۰۳۳	۱/۲۰۳	۰/۳۱۶
تجربه بین‌المللی شرکت	۰/۰۴۱	۰/۷۱۹	۰/۲۸۹
مهارت بازاریابی	-	۱	۰/۲۶۶



شکل ۳: مدل تحلیلی مربوط به متغیر «میزان کنترل»

دسته‌بندی این عوامل براساس این تصمیم که آیا شرکت قصد تولید در داخل کشور را دارد یا در خارج از کشور نموده است و استراتژی‌ها را به سه دسته کلی تقسیم‌بندی کرده است. (۱) استراتژی‌های تولید در داخل: صادرات مستقیم و صادرات غیرمستقیم (۲) استراتژی‌های تولید در خارج: اتحادهای استراتژیک، سرمایه‌گذاری مستقیم و مونتاژ (۳) استراتژی‌های بینابینی: اینترنت و استراتژی تولید در مناطق آزاد/ مناطق ویژه اقتصادی (در داخل یا خارج)، که با توجه به افزایش روز افزون نقش اینترنت در تجارت الکترونیک و مناطق آزاد/ مناطق ویژه اقتصادی دسته سوم را بیان نموده‌ایم. هم‌چنین تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که عوامل مختلفی در انتخاب استراتژی‌های ورود به بازار خارجی مؤثر هستند. اما هر یک از مطالعات پیشین یک یا چند متغیر را بررسی کردند و به

ضریب تبیین بالا عدم قطعیت کشور مقصد ( $\lambda = 0.63$ ) نشان می‌دهد که ثبات سیاسی، نوسانات در مؤلفه‌های اقتصادی (نرخ ارز، نرخ بهره و نرخ تورم) و تفاوت‌های فرهنگی نسبت به سایر مؤلفه‌ها از اهمیت بالاتری برخوردار است. هم‌چنین مؤلفه مهارت بازاریابی ( $\lambda = 0.266$ ) دارای ضریب تبیین پایین‌تری نسبت به سایر مؤلفه‌ها است.

## ۷- بحث و نتیجه‌گیری

بررسی‌ها نشان می‌دهد که استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی موضوعی است که در سال‌های اخیر تحقیقات نسبتاً زیادی بر روی آن انجام گرفته است و دسته‌بندی‌های مختلفی نیز بر این اساس صورت گرفته است. ولی دسته‌بندی جامعی برای انواع این استراتژی‌ها وجود ندارد. بر این اساس، تحقیق حاضر اقدام به

مازندران بررسی کرده است. هم چنین تحقیقات پیشین اقدام به دسته بندی این عوامل در قالب معیارها و نقاط مرجع استراتژیک نکرده اند. بر این اساس این تحقیق این عوامل را در قالب دو نقطه مرجع استراتژیک کانون توجه و میزان کنترل تبیین نموده است. این جمع بندی و نتایج در شکل ۴ نشان داده شده است. در ادامه به طور خلاصه مطالعات و نتایج تحقیقات پیشین بیان شده و با نتایج این تحقیق مقایسه گردیده است.

نتایج متفاوتی دست پیدا کردند. بعضی اثر یک متغیر را مثبت و بعضی دیگر اثر همان متغیر را منفی بیان کردند و در این میان برخی نیز هیچ رابطه معناداری میان آن‌ها پیدا نکردند. بر این اساس تحقیق حاضر علاوه بر مرور نتایج تحقیقات گذشته مبنی بر شناسایی عوامل مؤثر در انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی، اقدام به بررسی و دسته بندی این عوامل نموده و اثر این متغیرها را در شرکت‌های صادراتی صنایع غذایی استان



شکل ۴: دسته بندی جامع برای انواع استراتژی‌های ورود به بازار خارجی

مشابه با نتایج بدست آمده از پژوهش لوپز در سال ۲۰۱۰ بوده است. تحقیقات متعددی بیان کرده اند تجربه بین المللی عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است (رودریگوز، ۲۰۰۲؛ لی و جانگ، ۲۰۰۷؛ پرسون، ۲۰۰۸؛ زای، ۲۰۱۰). در این تحقیق متغیر اندازه شرکت به عنوان عامل مؤثری در انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی نبوده است که این نتیجه

نتایج تحقیقات متعددی نشان داده اند اندازه شرکت عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی است (رودریگوز، ۲۰۰۲؛ کوئر، ۲۰۰۷؛ پرسون، ۲۰۰۸؛ زای، ۲۰۱۰). در این تحقیق متغیر اندازه شرکت به عنوان عامل مؤثری در انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی نبوده است که این نتیجه

نشد. شاید علت آن این موضوع باشد که شرکت‌های ایرانی ابتدا اقدام به شناخت نیازهای مشتریان کشور هدف می‌کنند و سپس محصولات خاص آن بازار را تولید می‌کنند و متفاوت بودن یا جدید بودن این محصولات تأثیری در انتخاب روش ورود آن‌ها به بازار خارجی ندارد. نتایج تحقیقات متعددی نشان داده‌اند میزان سرمایه‌گذاری در کشور هدف عامل مؤثری در انتخاب روش ورود به بازار خارجی بوده است (کوگات و سینگ، ۱۹۸۸؛ تیلور و همکاران، ۲۰۰۰؛ ماکینو و نوپرت، ۲۰۰۰؛ تی سنگ، ۲۰۰۵). اما در این میان تحقیقاتی نیز هیچ رابطه معناداری بین اندازه سرمایه‌گذاری و انتخاب استراتژی ورود به کشور هدف نیافتند (هنارت، ۱۹۹۱؛ اسلنژن و ون تلدر، ۲۰۰۹). در این تحقیق متغیر میزان سرمایه‌گذاری در کشور هدف به عنوان عامل مؤثری در انتخاب استراتژی‌های ورود به بازار خارجی بوده است. نتایج تحقیقات گذشته متغیر ماهیت فعالیت (کالابر/ سرمایه‌بر بودن و دانش‌بر/ سرمایه‌بر بودن) را به عنوان عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار دانسته‌اند (بروئرز و همکاران، ۲۰۰۲؛ بوکت، ۲۰۰۴؛ سنچز و پلاباربر، ۲۰۰۶). در این تحقیق نیز ماهیت فعالیت به عنوان عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی بوده است. لوپز در سال ۲۰۱۰ برای اولین بار زبان را عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی دانسته است. اما این متغیر در تحقیق ما ثابت نشد و به عنوان عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی نبوده است. شاید علت چنین امری این موضوع باشد که کشور هدف اکثر شرکت‌های ایرانی صادرکننده صنایع غذایی استان مازندران کشورهای همسایه هستند و تفاوت زبانی مانع یا مشکلی در صادرات آن‌ها نبوده و شرکت‌های ایرانی قادر به

استراتژی ورود به بازار خارجی بوده است که مشابه با نتایج بدست آمده قبلی است. مطالعات بسیار زیادی متغیر عدم قطعیت را عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی دانسته‌اند (بروئرز، ۲۰۰۲؛ سنچز و همکاران، ۲۰۰۶؛ کوئر؛ ۲۰۰۷؛ الیس، ۲۰۰۷؛ اسلنژن و ون تلدر، ۲۰۰۹؛ لوپز، ۲۰۱۰). در این تحقیق نیز متغیرهای عدم قطعیت کشور مقصد، عدم قطعیت بازار محصول، عدم قطعیت در رفتار شرکای احتمالی، عدم قطعیت رقابتی عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی بوده است که مشابه با نتایج بدست آمده قبلی است. مطالعات گذشته دانش فنی را با نسبت هزینه تحقیق و توسعه به فروش اندازه‌گیری کرده‌اند و دانش فنی را عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی دانسته‌اند (بوکت، ۲۰۰۴؛ لی و جانگ، ۲۰۰۷؛ اسلنژن و ون تلدر، ۲۰۰۹). در این تحقیق نیز دانش فنی عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی بوده است که مشابه با نتایج بدست آمده قبلی است. مطالعات گذشته متغیر مهارت بازاریابی را با نسبت هزینه تبلیغات به فروش اندازه‌گیری کرده‌اند و مهارت بازاریابی را عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی دانسته‌اند (تی سنگ، ۲۰۰۵؛ اسلنژن و هنارت، ۲۰۰۷؛ اسلنژن و ون تلدر، ۲۰۰۹). اما در این میان اسلنژن و ون تلدر در سال ۲۰۰۹ رابطه‌ای بین مهارت بازاریابی و انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی نیافت. اما در تحقیق حاضر مهارت بازاریابی به عنوان عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی بوده است. نتایج تحقیقات (کوئر، ۲۰۰۷؛ پرسون، ۲۰۰۸؛ اسلنژن و ون تلدر، ۲۰۰۹) نشان داد مشابه بودن محصول عرضه شده برای بازار خارجی با بازار داخلی در انتخاب روش ورود به بازار خارجی تأثیر دارد. اما مؤثر بودن این عامل در این تحقیق ثابت

افزایش داده است و می‌تواند در داخل کشور مبنای تحقیقات آتی در این زمینه باشد.

#### ۸- پیشنهادها

باتوجه به یافته‌ها و نتایج پژوهش، پیشنهادهایی برای افزایش اثربخشی تصمیمات ورود به بازار خارجی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

مدیران شرکت‌های صنایع غذایی یا سایر شرکت‌هایی که مایل به ورود به بازارهای خارجی هستند باید یک بازار را از مناظر مختلفی و براساس معیارهای مختلفی بررسی کنند تا بتوانند تصمیم بگیرند که براساس چه شیوه‌ای وارد بازار آن کشور بشوند. به طور مثال هرچه تجربه بین‌المللی، مهارت بازاریابی و دانش فنی شرکت زیاد باشد انواع استراتژی‌های کنترل کامل (صادرات مستقیم و سرمایه‌گذاری مستقیم) مناسب‌ترند و انتخاب نوع استراتژی بستگی به کانون توجه مدیران دارد. اگر تمرکز مدیران بر تولید در داخل کشور باشد صادرات مستقیم استراتژی مناسبی است و اگر توجه به خارج مدنظر قرار گرفته است، استراتژی‌های سرمایه‌گذاری مستقیم مانند خرید یا تأسیس استراتژی مناسبی است. همچنین هرچه ریسک سیاسی بالاتر باشد، استراتژی‌های مشارکتی (مونتاز و انواع اتحادهای استراتژیک) مناسب‌ترند و شرکت‌ها می‌توانند از یکی از آن‌ها استفاده کنند. همین‌طور برای کشورهایی با تفاوت فرهنگی بالا می‌توان گفت انواع روش‌های کنترل بالا و روش‌های مشارکتی می‌توانند به کار گرفته شود.

برقراری آسان با آن‌ها بوده‌اند یا بتوان چنین بیان کرد که شرکت‌های ایرانی مورد تحقیق زبان را عاملی جداگانه نمی‌دانند و آن را در دل فرهنگ می‌دانند. تحقیقات گذشته جذابیت مکان را با شاخص‌های مختلفی بررسی کرده‌اند (استرنکوئیست، ۱۹۹۷؛ داو، ۲۰۰۰؛ گادلی و فلشر، ۲۰۰۰؛ کلارگ و پاگ، ۲۰۰۱، هاملس، ۲۰۰۱؛ رودریگوز، ۲۰۰۲؛ گلدر، ۲۰۰۲؛ تی سنگ، ۲۰۰۵؛ گریپسروود و بنیتو، ۲۰۰۵؛ ولد و نایر، ۲۰۰۶؛ الیس، ۲۰۰۷؛ کوثر، ۲۰۰۷). در این تحقیق متغیر جذابیت مکان با سه شاخص توسعه‌یافتگی کشور مقصد، فاصله جغرافیایی ایران با کشور هدف و راحت بودن سرمایه‌گذاری خارجی در کشور مقصد مورد بررسی قرار گرفت و به عنوان عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی مورد تأیید قرار گرفت. شریدر و دیگران، ۲۰۰۰؛ رودریگوز، ۲۰۰۲ و تی سنگ، ۲۰۰۵ شدت رقابت صنعت را به عنوان عامل مؤثری در انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی دانسته‌اند که در این تحقیق نیز این موضوع تأیید شد.

اگر چه تحقیقات نسبتاً زیادی در خارج از کشور در رابطه با انواع استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی شده و این تحقیقات متغیرهایی را برای ورود به بازارهای خارجی مؤثر دانسته‌اند، اما به تحقیق مشابهی که به دست‌بندی این عوامل بپردازد دست پیدا نکردیم. همچنین در داخل کشور تحقیق جامعی درباره عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی انجام نشده است. غالب تحقیقات به ارائه معرفی انواع استراتژی‌های ورود پرداخته‌اند (کفاش پور، ۱۳۷۸؛ اسماعیل پور، ۱۳۸۲؛ میرابی و سرمد، ۱۳۸۲؛ زری باف و حسینی کیا، ۱۳۸۲). از این رو این پژوهش آگاهی ما را نسبت به عوامل تعیین‌کننده در انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی

## منابع

- سرممد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۸۷). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: مؤسسه نشر آگه.
- صادقپور، بهرام، مرادی، وهاب. (۱۳۸۹). تحلیل آماری با نرم‌افزارهای SPSS و AMOS. بابلسر: انتشارات دانشگاه مازندران
- کاتورا، فیلیپ، و گراهام، جان‌ال. (۱۳۸۷). بازاریابی بین‌المللی. هاشم نیکومرام و محمدعلی عبدالوند (مترجمان)، چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- کفایش پور، آذر. (۱۳۷۸). بازاریابی بین‌الملل. چاپ اول، مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
- کاتلر، فیلیپ، و آرمسترانگ، گری. (۱۳۸۰). اصول بازاریابی. بهمن فروزنده (مترجم)، چاپ دوم، اصفهان: نشر آتروپات.
- گل‌علیزاده، فاطمه. (۱۳۹۰). بررسی و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی (مورد مطالعه: صادرکنندگان صنایع غذایی در استان مازندران)، حمیدرضا رضوانی، دانشگاه مازندران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- میرابی، وحید رضا، و سرممد. سهیل. (۱۳۸۲). مدیریت بازاریابی بین‌الملل در هزاره سوم. چاپ دوم، تهران: نشر اندیشه‌های گوهر بار.
- Albaum Gerald et al. (2002). *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall.
- Balabanis, G. , Theodosiou, M.and Katsikea, E.S. (2004). "Guest editorial Export maketing: developments and a research agenda". *International Marketing Review*, Vol. 21 No 4/5. pp 353-377.
- Bouquet, C., Hebert, L., & Delios, A. (2004). Foreign expansion in service industries: separability and human capital intensity.
- اختر اس‌اچ. (۱۳۸۰). بازاریابی جهانی. حسن اسماعیل پور و محسن نجفیان (مترجمان)، چاپ دوم، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- اسماعیل پور، حسن. (۱۳۸۲). مدیریت بازاریابی بین‌الملل. چاپ سوم، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- جاویدی زرگری، مسعود. (۱۳۸۴). استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل. چاپ دوم، مشهد: انتشارات کنکاش دانش.
- دهقان، نبی‌اله. (۱۳۸۶، آبان). بررسی، طبقه‌بندی و انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی. مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، ایران: تهران.
- راشدی اشرفی، علیرضا. (۱۳۸۶). مجموعه اطلاعات مورد نیاز در بازرگانی خارجی. چاپ اول، تهران: نشر قانون.
- رضایی‌نژاد، عبدالرضا. (۱۳۸۰). بازاریابی بین‌الملل. چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- رضوانی، حمیدرضا. (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی استراتژیک کاربردی. چاپ اول، تهران: انتشارات مهربان.
- رضوانی، حمیدرضا. (۱۳۹۰). روش تحقیق در مدیریت. چاپ اول، تهران: انتشارات مهربان.
- زری‌باف، مهدی، و حسینی‌کیا، سیدتقی. (۱۳۸۲). مدیریت بازاریابی جهانی. چاپ دوم، تهران: انتشارات گسترش علوم پایه.
- سایت سازمان توسعه تجارت ایران [www.fa.tpo.ir](http://www.fa.tpo.ir)
- سایت شرکت شهرک‌های صنعتی استان مازندران [www.mazandiec.ir](http://www.mazandiec.ir)

- Liang, Xin., Musteen, Martina., K Datta, Deepak(2009), Strategic Orientation and the Choice of Foreign Market Entry Mode An Empirical Examination, *Management International Review*,49(3), ABI/INFORM Global, pg. 269
- Lo'Pez-Duarte, C., & Vidal-Sua'Rez, M. M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: cultural distance, political risk and language diversity. *International Business Review*, Doi:10.1016/J.Ibusrev.2010.03.007
- Musteen, Martina., And K Datta, Deepak.,And Herrmann, Pol(2009), Ownership structure and CEO compensation: Implications for the choice of foreign market entry modes, *Journal of International Business Studies*, (40), 321–338.
- Pan, Y. G. and D. K. Tse, (2000), The Hierarchical Model of Market Entry Modes, *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-554.
- Pehrsson, A. (2008). Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets. *Journal Of Business Research*, (61), pp. 132–140.
- Permiakova, E. (2008, July). Russian market entry strategies of multinational fmcg companies: taking Campbell Soup Company as an example. *Proceedings of 17<sup>th</sup> EDAMBA Summer Academy*, France: Soreze.
- Quer, D., Claver, E., & Andreu, R. (2007). Foreign market entry mode in the hotel industry: the impact of country- and firm-specific factors. *International Business Review*, (16), pp. 362–376.
- Rodriguez, A.R. (2002). Determining factors in entry choice for international expansion: the case of the spanish hotel industry. *Tourism Management*, (23), pp. 597–607.
- Sanchez-Peinado, E., & Pla-Barber, J. (2006). A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: an empirical analysis in the service sector. *International Business Review*, (15), pp. 215–232.
- Slangen, A., & Hennart, J.F. (2007). Greenfield or acquisition entry: a review of the empirical foreign establishment mode literature. *Journal Of International Management*, (13), pp. 403–429.
- Journal Of Business Research*, (57), pp. 35–46.
- Brouthers, K.D., Brouthers, L.E., & Werner, S. (2002). Industrial sector, perceived environmental uncertainty and entry mode strategy. *Journal Of Business Research*, (55), pp. 495–507.
- Decker, R., & Zhao, X. (2004). SMEs' Choice of Foreign Market Entry Mode: A Normative Approach. *International Journal of Business and Economics*, 3(3), pp. 181-200.
- Ellis, P.D. (2007). Paths to foreign markets: does distance to market affect firm internationalization. *International Business Review*, (16), 573–593.
- Gripsrud, G., & Benito, G.R.G. (2005). Internationalization in retailing: modeling the pattern of foreign market entry. *Journal Of Business Research*, (58), pp. 1672– 1680.
- Hashai, Niron., And G. Asmussen, Christian., And R. G. Benito, Gabriel., And Petersen, Bent(2010), Technological Knowledge Intensity and Entry Mode Diversity, *Manag Int Rev*, (50), pp. 659–681
- Huang, Y., & Sternquist, B. (2007). Retailers' foreign market entry decisions: an institutional perspective. *International Business Review*, (16), pp. 613–629.
- Kotabe & Helsen (2000). *Global Marketing Management*, John Wiley & Sons, Inc.
- Lee, Hsu-Hua., And Yang, Tsau-Tang., And Chen, Chie-Bein.,And Chen, Yen-Lin(2011), A fuzzy hierarchy integral analytic expert decision process in evaluating foreigninvestment entry mode selection for Taiwanese bio-tech firms, *Expert Systems with Applications* (38), 3304–3322
- Li, D., & Jang, Y.S. (2007, September). *Foreign entry strategies: strategic adaptation to various facets of the institutional environment*. Working Paper No 03/2007, Globadvantage: Center Of Research In International Business & Strategy, Portugal.
- Li, T. (2003). Reviving traditions in research on international market entry. *Advances in International Marketing*, (14), pp. 1–8.



- Xie, Qunyong.(2010), State ownership, firm size, and Chinese firms' entry mode choices, *Asia Pac J Manag*, DOI 10.1007/s10490-010-9222-8
- Xue, Yuehua., Hu, Songhua., Fan, Xu'ang(2011), Entry Mode Choice of Chinese Enterprises: The Impacts of Country Risk, Cultural Distance and Their Interactions, *Front. Bus. Res. China*, 5(1), pp. 63–78.
- Slangen, A., & Van Tulder, R.J.M. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality, Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International Business Review*, (18), pp. 276–291.
- Tsang, E.W.K. (2005). Influences on foreign ownership level and entry mode choice in Vietnam. *International Business Review*, (14), pp. 441–463.
- Wilkinson.& Nguyen (2003). A Contingency Model of Export Entry Mode performance, *Australasian Marketing journal*.

