

عنوان مقاله: شناسایی عوامل موثر بر تمایل صادرکنندگان صنایع غذایی به کنترل فعالیت‌های بین‌المللی در بازارهای خارجی (مورد مطالعه: صادرکنندگان صنایع غذایی در استان مازندران)

فاطمه گل‌علیزاده^۱ - حمیدرضا رضوانی^۲ - عاطفه طالب‌نژاد^۳

دریافت: ۱۳۹۰/۱۱/۵

پذیرش: ۱۳۹۱/۳/۲۰

مقاله برای اصلاح به مدت ده ماه و ۶ روز نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

یکی از مهم‌ترین تصمیم‌هایی که شرکت‌ها باید در فرآیند انتخاب راهبردهای ورود به بازارهای خارجی اتخاذ کنند، این است که تا چه اندازه‌ای باید بر فعالیت‌های بین‌المللی خودشان کنترل داشته باشند و تا چه اندازه‌ای این فعالیت‌ها را به دیگران بسپارند. در این پژوهش با مرور جامع ادبیات موضوع، دوازده متغیر شامل عدم قطعیت کشور مقصد، عدم قطعیت بازار محصول، عدم قطعیت رقابتی، عدم قطعیت در رفتار شرکای احتمالی، تجربه بین‌المللی، دانش فنی، مهارت بازاریابی، میزان سرمایه‌گذاری کل، شدت رقابت صنعت، ماهیت فعالیت، اندازه شرکت و مرتبط بودن به‌عنوان تبیین‌کننده‌های میزان تمایل شرکت‌ها به کنترل فعالیت‌های بین‌المللی خود پیشنهاد شد. برای آزمون فرضیه پژوهش، داده‌ها از ۱۵۰ متخصص در ۴۲ شرکت صادرکننده صنایع غذایی استان مازندران جمع‌آوری شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که به جزء عدم قطعیت در رفتار شرکای احتمالی، سایر متغیرها تبیین‌کننده خوبی برای متغیر میزان کنترل بودند.

کلیدواژه‌ها: تمایل به کنترل، صادرات، بازارهای خارجی، تبیین‌کنندگی، صنایع غذایی.

۱. کارشناس ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران (نویسنده مسئول)
fatemehgolizadeh@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران
h.rezvani@umz.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه اصفهان
atefehhtalebnejad@live.com

شناسایی عوامل موثر بر تمایل صادرکنندگان صنایع غذایی به کنترل فعالیت‌های بین‌المللی در بازارهای خارجی (مورد مطالعه: صادرکنندگان صنایع غذایی در استان مازندران)

مقدمه

شرکت‌ها به انگیزه‌هایی از قبیل کسب شهرت بین‌المللی، اطمینان از رشد بلندمدت، افزایش سودآوری، بهره‌گیری از مزایای صرفه‌جویی نسبت به مقیاس و یا به دلایلی از قبیل اشباع بازار داخلی، شدت رقابت در بازار داخلی و قوانین و مقررات دولتی وارد رقابت در عرصه بین‌المللی می‌شوند (Shrader *et al.*, 2000). انتخاب روش ورود، یکی از مهم‌ترین و بحرانی‌ترین تصمیم‌های استراتژیک برای شرکت‌هایی است که به دنبال توسعه و گسترش جهانی‌اند (Xu *et al.*, 2011; Hashai *et al.*, 2010). مساله انتخاب راهبرد ورود به بازار خارجی برای شرکت‌هایی که تمایل به بین‌المللی شدن دارند، اهمیت حیاتی دارد؛ زیرا موفقیت آینده آن‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد (Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006). بنابراین این تصمیم تابعی است از عوامل مختلف و تعاملات آن‌ها (Decker & Zhao, 2004) و انتخاب بهترین رویکرد ورود به بازارهای خارجی بستگی به عوامل مختلفی دارد. یکی از مهم‌ترین عوامل مورد اشاره در ادبیات، میزان کنترلی است که شرکت تمایل دارد روی فعالیت‌های خود در بازارهای خارجی اعمال کند. این مقاله به دنبال بررسی متغیرهای تبیین‌کننده تمایل سازمان‌ها به کنترل فعالیت‌های بین‌المللی در انتخاب رویکردهای ورود به بازار خارجی در شرکت‌های صادراتی استان مازندران است. آگاهی از عوامل موثر بر انتخاب این رویکردها و نحوه اثرگذاری آن‌ها برای پژوهشگران و مدیران به‌طور عام و برای کسب و کارهای مایل به ورود به بازارهای خارجی به‌طور خاص، از اهمیت قابل توجهی برخوردار است.

مبانی نظری پژوهش

مفهوم کنترل بر فعالیت‌های بین‌المللی

تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی، از یک‌سو به دلیل ماهیت پویا و پیچیده شیوه‌های ورود، و از سوی دیگر به علت تاثیرگذاری متغیرهای مختلف بر آن، کاری پیچیده و مشکل است. یکی از نقاط مرجع استراتژیک تصمیم‌گیری راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی،

میزان کنترل بر عملیات بین‌المللی است (دهقان، ۱۳۸۶). منظور از کنترل، توانایی شرکت در مدیریت فعالیت‌های خود برای دستیابی به اهدافش است. در ادبیات ورود به بازار خارجی، تمایل شرکت مادر به کنترل، نشان‌دهنده نیاز مدیران به داشتن اختیارات و قدرت در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و عملیاتی در پروژه خارجی است (Petrou, 2009). کنترل، قدرتی است که شرکت بر سیستم‌ها، روش‌ها و تصمیم‌های واحد تجاری خارجی اعمال می‌کند. میزان کنترل شرکت در اثرگذاری بر سیستم‌ها، روش‌ها و تصمیم‌ها می‌تواند کم یا زیاد باشد. شرکت‌ها بین دو نوع کنترل یکی را انتخاب می‌کنند: روش‌های کنترل کامل که نیازمند صرف منابع زیاد و ریسک تجاری بالاست و در عوض بیشترین سهم از بازده سرمایه‌گذاری را در اختیار سرمایه‌گذار قرار می‌دهد؛ و روش‌های کنترل مشترک که نیازمند صرف منابع و ریسک کمتر است (Pehrsson, 2008). تصمیم‌های مربوط به کنترل کامل یا کم (انعطاف‌پذیر) بر عملیات بین‌المللی، تحت تأثیر متغیرهای مختلفی قرار دارد. ادبیات به موارد متعددی اشاره کرده است که پراستنادترین آن‌ها در ادامه مورد بحث قرار خواهد گرفت.

اندازه شرکت

در ادبیات، اندازه شرکت معمولاً با استفاده از درآمد یا تعداد کارکنان شرکت اندازه‌گیری شده است. با توجه به ریسک و هزینه‌های ثابت، شرکت‌های بزرگ علاقه بیشتری به سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی دارند. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند بین اندازه شرکت و میزان صرف منابع در ورود به بازار خارجی رابطه مثبتی وجود دارد (Quer *et al.*, 2007) و شرکت‌های بزرگ‌تر مالکیت کامل را ترجیح می‌دهند، زیرا به منابع بیشتری دسترسی دارند (Xie, 2010) و شرکت‌های کوچک‌تر ترجیح می‌دهند کنترل شعب خارجی خود را با شرکای محلی به اشتراک بگذارند (Rodriguez, 2002). اما (Lo'Pez-Duarte & Vidal-Sua'Rez (2010) رابطه‌ای میان این دو را نیافتند.

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 شود هر چه اهمیت بازارهای خارجی برای مدیران بیشتر باشد، تمایل به اعمال کنترل بیشتر و اشتراک کمتر در امور داشته باشند. 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 (Pehrsson, 2008).

عدم قطعیت

منظور از عدم قطعیت، سختی یا ناتوانی در پیش‌بینی شرایط محیطی و سازمانی است که می‌تواند تاثیر قابل ملاحظه‌ای روی تصمیمات استراتژیک شرکت داشته باشد (Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006). پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند زمانی که ریسک به صورت یک مفهوم چندبعدی مورد مطالعه قرار گیرد، درک بهتری از اثر آن بر راهبرد شرکت به دست می‌آید (Brouthers *et al.*, 2002).

عدم قطعیت کشور مقصد

عدم قطعیت مربوط به کشور مقصد 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 (Bouquet *et al.*, 2004; Gripsrud & Benito, 2005; Tsang, 2005; Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006; Quer *et al.*, 2007; Ellis, 2007; Slangen & Van-Tulder, 2009; Lo'Pez-Duarte & Vidal-Sua'Rez, 2010).

الف - ریسک کشور

همان‌طور که قبلاً بیان شد ریسک کشور به نوسانات عوامل سیاسی و اقتصادی کشور مقصد اشاره دارد. **ریسک سیاسی:** بسیاری از پژوهشگران عدم قطعیت را به صورت ریسک سیاسی مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری کرده‌اند، بنابراین بر بعد رسمی محیط کشور مقصد تمرکز کرده‌اند (Brouthers *et al.*, 2002; Ellis, 2007; Quer *et al.*, 2007; Slangen & Van-Tulder, 2009; Lo'Pez-Duarte & Vidal-Sua'Rez, 2010). ریسک سیاسی، احتمال تغییرات نامطلوب در رژیم حکومتی کشور و یا در سیاست‌های آن رژیم تعریف می‌شود (Lo'Pez-Duarte & Vidal-Sua'Rez, 2010; Slangen & Van-Tulder, 2009; Tsang, 2005).

متغیرهای کلان اقتصادی: عدم قطعیت اقتصاد کلان به نوسانات در سطح فعالیت‌های اقتصادی، نرخ‌های تورم، ارز و بهره اشاره دارد. شرکت‌ها برای تحت کنترل گرفتن نوسانات احتمالی در تقاضا که ناشی از تغییرات قیمت‌ها و هزینه‌هاست، تمایل به استفاده از روش‌های کنترل بیشتر دارند (Brouthers *et al.*, 2002).

ب - اختلاف فرهنگی

اختلاف فرهنگی دو ملت نشان‌دهنده تفاوت‌های آن‌ها در ارزش‌ها، هنجارها و قواعد رفتاری خاص بین آن‌هاست (Lo'Pez-Duarte & Vidal-Sua'Rez, 2010). برخی پژوهش‌ها این فرضیه را ثابت کرده‌اند که هرچه اختلاف فرهنگی کشورهای مبدا و مقصد بیشتر باشد، احتمال انتخاب روش‌های تاسیس بیشتر می‌شود. برخی نیز این فرضیه را تایید نکرده‌اند. مطالعات متعددی نیز نشان داده‌اند اختلاف فرهنگی نقش مهمی در توجیه انتخاب نوع مالکیت ایفا می‌کند (Xie, 2010; Tsang, 2005; Slangen & Hennart, 2007).

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 فناوری دارد (Brouthers *et al.*, 2002; Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006). از یک سو، در شرایط عدم قطعیت در بازار محصول شرکت‌ها راهبردهای کنترل کمتر را ترجیح می‌دهند، زیرا برای آن‌ها انعطاف‌پذیری بیشتری ایجاد می‌کند (Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006). از سوی دیگر، از آن جایی که ماهیت نامشهود برخی محصولات مانند خدمات، باعث می‌شود مشتریان تغییر در آن‌ها را به خوبی متوجه نشوند، شرکت‌های خدماتی ترجیح می‌دهند با به دست گرفتن کنترل کامل سرمایه‌گذاری خود فرآیندهای خاص خود را بین‌المللی کنند و هزینه‌های مبادله را کاهش دهند. به شکل مشابه، شرکت‌های تولیدی نیز با تغییر بازار محصول، ترجیح می‌دهند با استفاده از راهبردهای کنترل کامل، راحت‌تر و سریع‌تر به دانش مربوط به بازار محلی و تغییرات آن دسترسی داشته باشند (Brouthers *et al.*, 2002).

عدم قطعیت در رفتار شرکای احتمالی

عدم قطعیت مربوط به رفتار، اشاره به رفتارهای فرصت‌طلبانه شرکای احتمالی داشته و بستگی به این دارد که مزیت رقابتی شرکت از چه منبعی ایجاد شده است. ورود به بازارهای بین‌المللی از طریق روش‌هایی که کنترل کامل را حاصل می‌کنند، از سوءاستفاده احتمالی شرکا جلوگیری می‌کند و یا شرکت مادر را مطمئن می‌سازد که استانداردهای مورد نظر وی در امور روزانه و فرآیندها اعمال می‌شود (Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006).

عدم قطعیت رقابتی

منظور از ریسک رقابتی، ناپایداری در قیمت‌ها، راهبردها و بازارهای رقبا و تهدید ورود تازه واردین داخلی و خارجی به بازار است (Brouthers *et al.*, 2002; Pehrsson, 2008). دیدگاه (2008) Pehrsson این است که میزان قطعیت رقابتی به توانایی شرکت در ارزیابی رقبا و رفتار آن‌ها بستگی دارد و کمبود اطلاعات یا عدم تفسیر مناسب اطلاعات موجود منجر به عدم قطعیت می‌شود. ارزیابی میزان متمایز بودن محصولات رقبا برای مدیران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا تمایز محصولات می‌تواند نوعی مانع ورود و محدودیت شرکت برای اجرای راهبردهای بین‌المللی خود باشد. 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 (Brouthers *et al.*, 2002).

دانش فنی

از آن جایی که دارایی‌های دانشی به سختی به بیرون از سازمان منتقل می‌شوند، در روش‌های مشارکتی، شرکت خارجی برای ارایه خدماتی که به مهارت‌های تخصصی نیروی انسانی نیازمند است با مشکل مواجه می‌شود. در این وضعیت، روش‌های مالکیت کامل به شرکت اجازه می‌دهد بر این مشکلات غلبه کند (Bouquet *et al.*, 2004). شرکت‌هایی که دانش و فناوری خاص خود را دارند تلاش می‌کنند از آن در بازارهای خارجی بهره‌برداری کنند. به‌خصوص زمانی که نهادهای بازار مقصد نمی‌توانند از این دانش در مقابل رفتارهای سودجویانه شرکا محافظت کنند، روش‌های مشارکتی مثل سرمایه‌گذاری مشترک و اتحادهای استراتژیک شانس انتخاب کمتری می‌یابند و شرکت تلاش می‌کند از راهبردهای دارای کنترل کامل استفاده کند تا دانش خود را حفظ کرده و آن را در اختیار شرکا قرار ندهد (Li & Jang, 2007; Slangen & Van-Tulder, 2009).

مهارت بازاریابی

شرکتی که مهارت‌های بازاریابی بالایی دارد، ترجیح می‌دهد از راهبردهای دارای کنترل کامل استفاده کند تا از سود کامل شهرت ناشی از بازاریابی گسترده خود بهره‌مند شود و از امکان سودجویی شرکا از شهرت جلوگیری کند (Slangen & Van-Tulder, 2009). پژوهش‌های قبلی

نشان می‌دهند در صنایعی 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 (Tsang, 2005). با این حال برخی پژوهشگران نیز به طور تجربی رابطه‌ای بین مهارت بازاریابی و انتخاب راهبرد ورود به بازار خارجی نیافته‌اند (Slangen & Van-Tulder, 2009).

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 (Pehrsson, 2008).

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 (Slangen & Van-Tulder, 2009). پژوهش‌های پیشین نیز نشان می‌دهند زمانی که پروژه سرمایه‌گذاری بزرگ است، شرکت‌ها ترجیح می‌دهند سهم کمتری در آن داشته باشند تا در مقابل ریسک با خطر کمتری مواجه شوند (Tsang, 2005).

ماهیت فعالیت

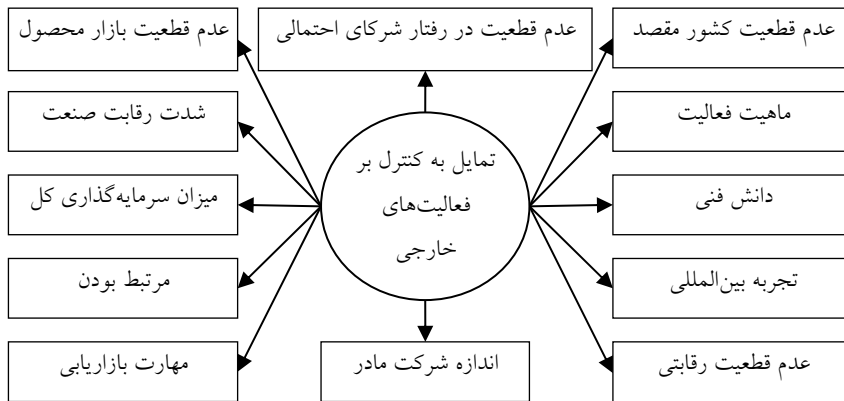
بخش خدمات و تولید به دلیل ویژگی‌های خاص محصولات و شیوه ارایه آن‌ها، در انتخاب راهبردهای خود برای ورود به بازارهای خارجی به شکل متفاوتی تحت تأثیر عوامل مختلف قرار می‌گیرند (Brouthers *et al.*, 2002). همچنین ماهیت دانش‌بر یا سرمایه‌بر بودن فعالیت‌های شرکت نیز بر انتخاب آن‌ها اثرگذار است (Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006). Brouthers *et al.* (2002) نشان دادند شرکت‌های خدماتی، نسبت به شرکت‌های تولیدی، بیشتر از راهبردهای مالکیت کامل استفاده می‌کنند و Sanchez-Peinado & Pla-Barber (2006) نشان دادند در شرکت‌های خدماتی دانش‌بر هر چه ریسک کشور بیشتر باشد، روش‌های دارای کنترل کامل ترجیح داده می‌شوند، اما برای شرکت‌های سرمایه‌بر هر چه ثبات کشور بیشتر باشد (ریسک سیاسی و اقتصادی کمتر باشد)، روش‌های دارای کنترل کامل مرجح می‌شوند.

شدت رقابت صنعت

شدت رقابت صنعت، رابطه رقابتی بین شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ را نشان می‌دهد. در نگاه اول می‌توان گفت در صناعی 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 شرکاء 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 راهبردهای کاملاً مشارکتی نشوند؛ زیرا مشارکت، قاطعیت آن‌ها را در پاسخگویی سریع به رقبا کاهش می‌دهد (Tsang, 2005).

الگوی نظری پژوهش

بر اساس الگو پژوهش، به بررسی این موضوع پرداخته می‌شود که «آیا عوامل مطرح شده تبیین‌کننده میزان تمایل شرکت‌ها به کنترل روی عملیات بین‌المللی خود است؟» شکل ۱، چارچوب مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱: چارچوب مفهومی پژوهش

روش پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای نتیجه، از نوع پژوهش‌های تبدیلی یا کاربردی؛ بر مبنای هدف از نوع تبیینی؛ بر مبنای نوع داده‌ها، پژوهش دوجبهی و بر مبنای میزان کنترل پژوهشگر، پژوهش

غیرآزمایشی است (رضوانی، ۱۳۹۰). از آنجایی که مولفه‌های ابزار اندازه‌گیری این پژوهش از منابع مختلف ادبیات استخراج شده‌اند، ابتدا تحلیل عاملی اکتشافی برای دسته‌بندی عوامل پیشنهادی انجام شد، سپس پایایی ابزار اندازه‌گیری بررسی شد.

متغیرهای عدم قطعیت کشور، عدم قطعیت رقابتی، عدم قطعیت بازار محصول، عدم قطعیت در رفتار شرکای احتمالی، دانش فنی، ماهیت فعالیت، میزان سرمایه‌گذاری کل، اندازه شرکت مادر، شدت رقابت صنعت، مهارت بازاریابی، تجربه بین‌المللی، و مرتبط بودن، تبیین‌کننده‌های متغیر تمایل به کنترل روی عملیات بین‌المللی هستند. مبانی نظری پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای تدوین شد. از نتایج مطالعات کتابخانه‌ای برای طراحی پرسشنامه، به‌عنوان ابزار پژوهش استفاده شد.

سپس برای آزمون فرضیه، داده‌ها از طریق نظرسنجی با استفاده از پرسشنامه طراحی شده جمع‌آوری شدند. جامعه آماری این پژوهش متشکل از کلیه خبرگان شرکت‌های صنایع غذایی در استان مازندران بود 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 نشد. پرسشنامه به ۱۷۲ نفر ارسال شد که با پیگیری‌های حضوری، ۱۵۰ پرسشنامه قابل استفاده در تجزیه و تحلیل بودند که مورد استفاده قرار گرفتند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

پیش از آزمون فرضیه پژوهش، باید اعتبار و پایایی ابزار اندازه‌گیری پژوهش تایید شود. برای طراحی ابزار پژوهش ابتدا کلیه مولفه‌های موجود در ادبیات استخراج شد و پرسشنامه اولیه برای خبرگان دانشگاهی و بخشی از اعضای جامعه به‌عنوان خبرگان صنعت مورد مطالعه ارسال شد. از میان مولفه‌های نام برده شده در ادبیات، خبرگان مولفه‌های تغییرات قیمت‌ها، تغییرات بازار محصول و تغییرات فناورانه را برای جامعه این پژوهش مناسب ندانستند. مولفه‌های پرسشنامه اصلاح‌شده اولیه در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: پرسشنامه اولیه

نام در الگو	مؤلفه‌ها	متغیرها
Q.1	ثبات سیاسی کشور مقصد	عدم قطعیت کشور مقصد
Q.2	نوسانات در مؤلفه‌های اقتصادی (نرخ ارز، نرخ بهره، نرخ تورم) کشور مقصد	
Q.17	اختلاف فرهنگی ایران با کشور مقصد	
Q.6	تهدید شرکت‌های تازه وارد داخلی و خارجی	عدم قطعیت رقابتی
Q.3	ترجیحات مشتریان	عدم قطعیت بازار محصول
Q.7	تغییرات رفتار شرکا (رفتارهای فرصت طلبانه شرکای احتمالی)	عدم قطعیت در رفتار شرکای احتمالی
Q.9	موفق بودن شرکت در استفاده از فعالیت‌های پژوهش و توسعه برای رشد فروش	دانش فنی
Q.4	کالا یا خدمت بودن محصول	ماهیت فعالیت
Q.16	دانش بر یا سرمایه‌بر بودن تولید	
Q.5	اندازه (حجم) سرمایه‌گذاری شرکت (پروژه سرمایه‌گذاری شرکت)	میزان سرمایه‌گذاری
Q.12	تعداد کارکنان	اندازه شرکت
Q.8	واکنش رقبا نسبت به حرکات یکدیگر	شدت رقابت صنعت
Q.10	موفق بودن شرکت در استفاده از تبلیغات برای رشد فروش	مهارت بازاریابی
Q.13	تعداد سال‌های فعالیت شرکت در عرصه تجارت خارجی	تجربه بین‌المللی شرکت
Q.14	تعداد کشورهایی که شرکت در آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده است (وارد بازارهای آن‌ها شده است)	
Q.11	مشابه بودن محصول عرضه شده برای بازار خارجی با بازار داخلی	مرتبط بودن

پس از توزیع پرسشنامه اصلاح شده در میان اعضای جامعه و بازگشت پرسشنامه‌های تکمیل شده، داده‌ها برای ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. پیش از همه، تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد تا نشان دهد "آیا کلیه مؤلفه‌های به کار رفته روی یک عامل «تمایل به کنترل» بارگذاری می‌شوند؟"، آزمون کرویت‌بارتلت و کایزر میر اولکین^۱ برای بررسی کفایت نمونه‌گیری برای انجام تحلیل عاملی به کار گرفته شد و نتایج این تحلیل، کفایت نمونه‌گیری را تایید کرد (معیار $KMO = 0/789$ ، سطح معنی‌داری آزمون بارتلت = $0/000$). همچنین اندازه‌های

1. KMO

قطر اصلی پاد تصویر ماتریس همبستگی‌های بین مولفه‌ها نشان داد به جزء دو پرسش ۷ و ۱۶، در سایر مولفه‌ها اندازه نمونه برای تحلیل عاملی اکتشافی مناسب است. همان‌گونه که جدول ۲ نشان می‌دهد مولفه‌ها روی ۵ عامل بارگذاری شدند و روی هم ۶۴ درصد واریانس داده‌ها را تبیین کردند. بارهای عاملی اغلب مولفه‌ها به طور نسبی بزرگ بود. در مورد مولفه‌های ۷ و ۱۷ این بارها منفی بودند که نشان‌دهنده نامناسب بودن این مولفه‌ها بود، بنابراین در تحلیل بعدی باید این دو پرسش به همراه پرسش ۱۶ حذف می‌گردید (صادق‌پور و مرادی، ۱۳۸۹). بنابراین متغیرهای «اختلاف فرهنگی»، «دانش‌بر یا سرمایه‌بر بودن» و «عدم قطعیت در رفتار شرکای احتمالی» حذف شدند. در ماتریس دوران‌یافته جدید، مولفه‌ها روی ۳ عامل بارگذاری شدند و بار عاملی اغلب مولفه‌ها مقدار قابل توجهی داشت. تنها یک مولفه دارای بار متقاطع بود که بار آن روی عامل دوم کوچک بود.

جدول ۲: ماتریس عامل دوران‌یافته پرسشنامه اولیه

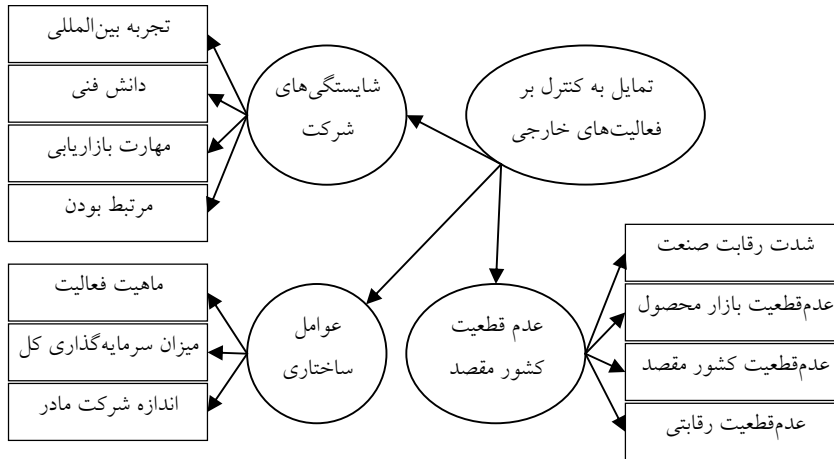
مولفه‌ها	عامل‌ها					مولفه‌ها	عامل‌ها				
	۵	۴	۳	۲	۱		۵	۴	۳	۲	۱
Q.1				۰/۳۵۷		Q.9					۰/۷۸۳
Q.2				۰/۷۵۹		Q.10					۰/۷۳۸
Q.3				۰/۷۵۲		Q.11					۰/۷۳۶
Q.4		۰/۶۲۴	۰/۴۵۹			Q.12			۰/۸۴۹		
Q.5			۰/۷۷۶			Q.13			۰/۷۹۱		
Q.6			۰/۶۵			Q.14					۰/۷۵۸
Q.7		۰/۷				Q.16		-۰/۷۹۳			
Q.8						Q.17					۰/۸۲۳

جدول ۳: ماتریس دوران‌یافته مولفه‌های نهایی

مولفه‌ها	Q.1	Q.2	Q.3	Q.6	Q.8	Q.9	Q.10	Q.11	Q.13	Q.14	Q.12	Q.4	Q.5
۱	۰/۷۸۳	۰/۷۲۸	۰/۷۴۶	۰/۷۵۸	۰/۸۱۸								
۲						۰/۳۹۵	۰/۷۴۵	۰/۷۶۴	۰/۷۹۸	۰/۶۶۲	۰/۴۵		
۳											۰/۶۳۶	۰/۸۶۴	۰/۸۲۷

بر اساس جدول ۱ و ۳ عوامل استخراج شده را می‌توان به ترتیب «عدم قطعیت کشور مقصد».

«شایستگی‌های شرکت» و «عوامل ساختاری» نام‌گذاری کرد. بنابراین الگو پژوهش را باید به صورت شکل ۲ آزمون نمود.



شکل ۲: الگوی اصلاح شده پژوهش

جدول ۴، میزان واریانس استخراج شده توسط سه عامل را بیان می‌کند که نشان می‌دهد عامل عدم قطعیت کشور مقصد ۲۳/۵۱۸ درصد از واریانس تمایل به کنترل روی فعالیت‌های بین‌المللی را تبیین می‌کند و پس از آن شایستگی‌های شرکت ۲۰/۵۲۸ درصد و عوامل ساختاری ۱۵/۹۱ درصد از واریانس را تبیین می‌کنند. روی هم سه عامل شناسایی شده ۵۹/۹۵ درصد از واریانس تمایل شرکت به کنترل فعالیت‌های بین‌المللی در بازارهای خارجی را بیان می‌دارند.

جدول ۴: واریانس تبیین شده توسط سه عامل استخراج شده

مجموع چرخش‌های مربعات بارهای عاملی			مقادیر ویژه اولیه			عامل‌ها
درصد	درصد	کل	درصد	درصد	کل	
تجمعی	واریانس		تجمعی	واریانس		
۲۳/۵۱۸	۲۳/۵۱۸	۳/۰۵۷	۳۰/۹۹۶	۳۰/۹۹۶	۴/۰۲۹	عدم قطعیت کشور مقصد
۴۴/۰۴۵	۲۰/۵۲۸	۲/۶۶۹	۵۰/۵۱۸	۱۹/۵۲۲	۲/۵۳۸	شایستگی‌های شرکت
۵۹/۹۵۵	۱۵/۹۱	۲/۰۶۸	۵۹/۹۵۵	۹/۴۳۷	۱/۲۲۷	عوامل ساختاری

همچنین پایایی مرکب، پایایی سازه (آلفای کرونباخ)، و میانگین واریانس استخراج شده

(AVE) کلیه مولفه‌ها و سازه‌های الگو اندازه‌گیری شد. برای این کار یک الگو دو سطحی در نرم‌افزار VPLS ترسیم شد. شاخص‌های پایایی به‌دست آمده، در جدول ۵ قابل مشاهده هستند. در ادبیات برای پایایی مرکب و پایایی سازه مقادیر بالاتر از ۰/۷ و برای شاخص AVE مقدار بیشتر از ۰/۵ توصیه شده است، بنابراین پایایی همه‌سازه‌ها و مولفه‌های به‌کار رفته در این پژوهش مورد تایید است.

جدول ۵: شاخص‌های پایایی ابزار اندازه‌گیری

سازه‌ها	پایایی مرکب	AVE	پایایی سازه	بار عاملی
تمایل به کنترل	۰/۷۶۹	۰/۵۳۷		
عدم قطعیت مقصد	۰/۸۸۱	۰/۵۹۹	۰/۸۳۲	۰/۵۰۵
Q.1			۰/۷۹۱	۰/۷۹
Q.2			۰/۸۰۳	۰/۷۵
Q.3			۰/۸۰۵	۰/۷۴
Q.6			۰/۸۰۲	۰/۷۶
Q.8			۰/۷۸۳	۰/۸۱
عوامل ساختاری	۰/۸۶۸	۰/۶۸۷	۰/۷۷۱	۰/۸۱
Q.4			۰/۶۰۱	۰/۸۷
Q.5			۰/۷۰۳	۰/۸۲
Q.12			۰/۷۵۲	۰/۷۸
شایستگی‌های شرکت	۰/۸۳۶	۰/۵۱	۰/۷۵۲	۰/۸۳۷
Q.9			۰/۷۷۳	۰/۵
Q.10			۰/۶۶۳	۰/۸
Q.11			۰/۶۶۸	۰/۸
Q.13			۰/۷۰۲	۰/۷۳
Q.14			۰/۷۱۱	۰/۶۹

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به یافته‌ها و نتایج پژوهش، متغیرهای عدم قطعیت کشور، عدم قطعیت رقابتی، عدم قطعیت بازار محصول و شدت رقابت صنعت در عامل «عدم قطعیت کشور مقصد»، ماهیت

فعالیت، میزان سرمایه‌گذاری کل، اندازه شرکت مادر در «عوامل ساختاری» و مهارت بازاریابی، تجربه بین‌المللی، دانش فنی، مرتبط بودن در عامل «شایستگی‌های شرکت» تبیین‌کننده‌های متغیر تمایل به کنترل روی عملیات بین‌المللی هستند.

عامل عدم قطعیت کشور مقصد بیشترین واریانس و عامل عوامل ساختاری کمترین واریانس تمایل شرکت‌ها به کنترل روی فعالیت‌های بین‌المللی‌شان را تبیین می‌کنند. همچنین در عامل عدم قطعیت کشور مقصد متغیر شدت رقابت صنعت با بار عاملی ۰/۸۱۸ بیشترین تاثیر را دارد. در عامل شایستگی‌های شرکت متغیر تجربه بین‌المللی (تعداد سال‌های فعالیت شرکت در عرصه تجاری) با بار عاملی ۰/۷۹۸ بیشترین تاثیر را دارند و در عامل عوامل ساختاری متغیر ماهیت فعالیت (کالا یا خدمت بودن محصول) با بار عاملی ۰/۸۶۴ بیشترین تاثیر را دارد.

این پژوهش علاوه بر کمک به مدیران در خصوص تصمیم‌گیری در مورد میزان کنترل مطلوب بر اساس وضعیت خود در هر یک از متغیرهای معرفی شده، چارچوبی به پژوهشگران ارائه داده است که برای ادامه مطالعات در حوزه ورود به بازارهای خارجی می‌تواند مفید واقع شود. با این وجود این پژوهش تنها در یک صنعت و یک استان کشور اجرا شده است. اجرای این پژوهش در محیط‌های دیگر می‌تواند کمک قابل توجهی به تعمیم‌پذیری نتایج آن کند. به‌علاوه رابطه هر یک از متغیرهای معرفی شده با انواع خاص کنترل و انواع خاص راهبردهای ورود به بازارهای خارجی می‌تواند موضوع جالب توجهی برای پژوهش‌های آینده باشد.

محدودیت‌های پژوهش

در این پژوهش به‌دلیل پراکندگی شرکت‌های صنایع غذایی در استان مازندران و عدم همکاری تعدادی از این شرکت‌ها، ارسال مکرر پرسشنامه‌ها صورت پذیرفت که باعث طولانی‌تر شدن روند این پژوهش شد که به‌دلیل تغییرات شرایط محیطی و اثرات آن بر فعالیت‌های صادراتی ممکن است روی نتایج پژوهش اثرگذار بوده باشد.

منابع

الف) فارسی

دهقان، نبی‌الله. (۱۳۸۶). بررسی، طبقه‌بندی و انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی. مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک. آبان ماه ۱۳۸۶. تهران، ایران. صفحات ۱۳-۱.

رضوانی، حمیدرضا. (۱۳۹۰). روش تحقیق در مدیریت. چاپ اول. تهران: انتشارات مهربان. صفحات ۱۱۲-۷۷.
 صادق‌پور، بهرام و مرادی، وهاب. (۱۳۸۹). تحلیل آماری با نرم‌افزارهای SPSS و AMOS. بابل: انتشارات دانشگاه مازندران. صفحه ۲۰۰.

ب) انگلیسی

- Bouquet, C., Hebert, L., & Delios, A. (2004). Foreign expansion in service industries: Separability and human capital intensity. *Journal of Business Research*, 57(1), 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(4), 495–507.
- Decker, R., & Zhao, X. (2004). SMEs' choice of foreign market entry mode: A normative approach. *International Journal of Business & Economics*, 3(3), 181-200.
- Ellis, P. D. (2007). Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalization. *International Business Review*, 16(1), 573–593.
- Gripsrud, G., & Benito, G. R. G. (2005). Internationalization in retailing: Modeling the pattern of foreign market entry. *Journal of Business Research*, 58(15), 1672–1680.
- Hashai, N. G., Asmussen, Ch., & Benito, R. G., & Petersen, B. (2010). Technological knowledge intensity and entry mode diversity. *Manag. Int. Rev.*, 50(30), 659–681.
- 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 and Strategy, Portugal. pp. 111-141.
- 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*, 3 (3), 1-14. doi:10.1016/J.Ibusrev.2010.03.007/
- Pehrsson, A. (2008). Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets. *Journal of Business Research*, 61(8), 132–140.
- Petrou, A. P. (2009). Foreign market entry strategies in retail banking: Choosing an entry mode in a landscape of constraints. *Long Range Planning*, 42(1), 614- 632.
- Quer, D., Claver, E., & Reu, R. (2007). Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country- and firm-specific factors. *International Business Review*, 16(1), 362–376.
- Rodriguez, A. R. (2002). Determining factors in entry choice for international

- expansion: The case of the spanish hotel industry. *Tourism Management*, 23(3), 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(2), 215–232.
- Shrader, R. C., Oviatt, B., & McDougall, M. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st Century. *Academy of Management Journal*, 43(3), 1227–1247.
- Slangen, A., & Hennart, J. F. (2007). Greenfield or acquisition entry: A review of the empirical foreign establishment mode literature. *Journal of International Management*, 13(1), 403–429.
- 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(2), 276–291.
- Tsang, E. W. K. (2005). Influences on foreign ownership level and entry mode choice in Vietnam. *International Business Review*, 14(6), 441–463.
- Xie, Q. (2010). State ownership, firm size, and Chinese firms' entry mode choices. *Asia Pac. J. Manag.*, 10(1), 1-23. doi: 10.1007/s10490-010-9222-8/
- Xu, Y., Hu, S., & Fan, X. (2011). Entry mode choice of chinese enterprises: The impacts of country risk, cultural distance and their interactions. *Front. Bus. Res. China*, 5(1), 63–78.