

تأثیر عوامل و موانع خاص شرکت بر استراتژی ورود آنها به بازارهای بین‌المللی با استفاده از تکنیک مدلیابی معادلات ساختاری (مورد مطالعه: شرکتهای فعال در حوزه خشکبار)

یوسف پاشازاده^{۱*}، زهرا عادل^۲

^۱استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه

^۲دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۲۹

چکیده

هدف پژوهش حاضر تبیین عوامل مؤثر بر استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی است. بدین منظور ابتدا با توجه به بررسی ادبیات موضوع انواع استراتژی ورود در دودسته کلی استراتژی‌های صادراتی و غیر صادراتی قرار گرفتند و در مرحله بعدی عوامل مؤثر بر استراتژی شناسایی و در دو عامل عوامل خاص شرکت و عوامل موانع ورود جمع‌بندی گردیدند. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران عامل، مدیران و یا کارشناسان فروش و بازاریابی شرکتهای فعال در حوزه خشکبار استان آذربایجان غربی می‌باشند که با توجه به آمارهای به‌دست‌آمده از اتاق بازرگانی ۳۲ شرکت در این حوزه در استان فعال می‌باشند. با توجه به حجم محدود جمعیت، تمام جمعیت (مدیران، مدیران و یا کارشناسان فروش و بازاریابی) برای اندازه نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری سرشماری انتخاب شدند. داده‌های موردنیاز از طریق پرسشنامه استاندارد به‌دست‌آمده‌اند که در بین جامعه آماری توزیع گردیده است. از بین پرسشنامه‌های توزیع شده ۶۱ پرسشنامه دریافت شد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از معادلات ساختاری (رویکرد حداقل مربعات جزئی) از طریق نرم‌افزار Smart PLS2 تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که عوامل اندازه شرکت، تجربه بین‌المللی، ویژگی‌های مدیریتی، موانع تعرفه‌ای، فاصله جغرافیایی، فاصله فرهنگی بر انتخاب استراتژی‌های صادراتی ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر دارد. همچنین تأثیر متغیر نوع محصول و موانع غیر تعرفه‌ای بر انتخاب استراتژی صادراتی تأیید نشد؛ اما تأثیر متغیر نوع محصول و موانع غیرتعرفه‌ای بر انتخاب استراتژی غیر صادراتی ثابت شد.

کلمات کلیدی: استراتژی ورود، بازار بین‌المللی، مدلیابی معادلات ساختاری

مقدمه و بیان مساله

از آنجایی که جهانی شدن موجب کوچکتر شدن جهان و به اشتراک‌گذاری مشترکات بیشتری شده، یک رقابت بسیار شدیدی را ایجاد کرده است. در این بازارهای به شدت رقابتی، شرکت‌ها باید به ورود در کشورهای جدید برای بدست آوردن مزیت از رقبای خود، کاهش هزینه و یا یک استراتژی جهت افزایش تقاضا توجه کنند. یکی از نشانه‌های عمده محیط کسب‌وکار قرن بیست و یکم رشد فوق‌العاده جهانی شدن است. جهانی شدن محیط‌های صنعتی و بازارها به‌طور کلی رقابت و صادرات را افزایش داده است. بین‌المللی شدن به‌عنوان فعالیت‌های تجاری خارج از مرزهای ملی تعریف شده که برای ایجاد ارزش در سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. امروزه، تمام شرکت‌ها اعم از بزرگ و کوچک از بین‌المللی شدن تأثیر می‌پذیرند. بین‌المللی شدن به‌عنوان جنبه مهمی از به حداکثر رساندن فرصت‌های تجاری شناخته شده و در طول چند دهه گذشته، بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط حضور در عرصه بین‌المللی را به‌عنوان یک ضرورت برای موفقیت کسب‌وکار آغاز کرده‌اند. رشد یک شرکت در خارج از کشور، نسبت به رشد در داخل کشور بسیار مهم‌تر است. شرکت‌هایی که در یک دهه پیش در داخل مرزهای ملی خود احساس امنیت می‌کردند، امروزه با رقابت‌های بین‌المللی روزافزونی روبرو هستند. علاوه بر این، محیط کسب‌وکار داخلی به‌طور فزاینده‌ای توسط عوامل اقتصادی بین‌المللی تحت تأثیر قرار گرفته است. فعالیت در بازارهای خارج از کشور بهره‌مند شدن یک شرکت از رقابت بین‌المللی را فراهم می‌کند و همچنین با افزایش مشارکت در بازارهای خارجی، یک شرکت می‌تواند به‌عنوان بازیکنی قوی‌تر در بازارهای داخلی تبدیل شود (چن و مسنر، ۲۰۱۱). بین‌المللی شدن فرایند افزایش مشارکت و حضور در بازارهای بین‌المللی است (تجوسویک، ۲۰۱۲). شرکت‌ها با توجه به انگیزه‌هایی از قبیل کسب شهرت بین‌المللی، قطعیت رشد بلندمدت، افزایش سودآوری، بهره‌گیری از مزایای صرفه‌جویی به مقیاس و یا به دلایلی از قبیل اشباع بازار داخلی، شدت رقابت در بازار داخلی و مقررات دولتی وارد رقابت در عرصه بین‌المللی می‌شوند. پیاده ساختن استراتژی بین‌المللی شامل انتخاب شیوه ورود به بازار خارجی می‌باشد (ماسو و فرانسینی، ۲۰۱۴). انتخاب روش ورود به بازار، یک تصمیم‌سازمانی است

1- Chen & Messner

2- Tjosevik

3- Musso & Francioni

که به شرکت‌ها کمک می‌کند محصولات و خدمات خود را وارد بازارهای بین‌المللی کنند (پرسون^۱، ۲۰۰۸؛ ماستین و همکاران^۲، ۲۰۰۹). اتخاذ تصمیم در زمینه انتخاب کشور هدف و انتخاب یک استراتژی مناسب برای ورود به این کشور بسیار مهم است و اشتباه در انتخاب پیامدهای بلندمدتی را به همراه دارد و منابع و موفقیت آتی شرکت را به خطر خواهد انداخت. انتخاب بهترین استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی بستگی به عوامل متفاوتی دارد که شرکت قبل از ورود به بازارها باید آن‌ها را بررسی کند. لذا با توجه به مجموعه مطالب گفته‌شده، مسئله اصلی پژوهش حاضر پاسخگویی به این سؤال است که آیا عوامل خاص شرکت و موانع ورودی در کشور مبدأ انتخاب استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی را تحت تأثیر قرار می‌دهد یا خیر؟ این مطالعه در شرکت‌های فعال در حوزه محصولات خشکبار استان آذربایجان غربی انجام شده است. هدف این پژوهش بررسی تأثیر عوامل خاص شرکت (نوع محصول، اندازه شرکت، تجربه بین‌المللی، ویژگی‌های مدیریتی) و موانع ورودی (موانع تعرفه‌ای، موانع غیرتعرفه‌ای، فاصله جغرافیایی، فاصله فرهنگی) بر انتخاب استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی شرکت‌های فعال در حوزه خشکبار است. در پژوهش حاضر با مطالعه پژوهش‌های قبلی در ارتباط با موضوع پژوهش، مدل مفهومی پژوهش طراحی شده است و سپس با جمع‌آوری داده‌ها مدل مفهومی طراحی شده مورد آزمون قرار گرفت.

مروری بر مبانی نظری پژوهش

مفهوم بین‌المللی شدن: فعالیت‌های تجاری که در جهت رساندن کالاها و خدمات یک کشور به مشتریان در کشوری دیگر که به‌منظور کسب سود صورت می‌گیرد (بابایی زکیلیکی، ۱۳۹۱).

استراتژی ورود به بازار بین‌المللی: یکی از تصمیمات مهم در فرایند بین‌المللی شدن انتخاب یک استراتژی ورود است. انتخاب مناسب‌ترین روش ورود به بازارهای جهانی، شکل‌دهنده راهبردهای ورود یک بنگاه به این بازارها تلقی می‌شود. تنوع روش‌ها، همراه با مزایا و معایبی که هریک از آن‌ها دارند، شرکت‌های بزرگ را بر آن داشته تا در این خصوص تدابیر خاصی را بیندیشند (فلاحی و همکاران، ۱۳۹۵). پس از تصمیم یک

شرکت به فروش محصولات خود به یک کشور خاص، باید بهترین راه برای ورود به بازار آن کشور را در نظر بگیرد (فاضلی و طاهری کیا، ۲۰۱۵). شرکت‌هایی که یک استراتژی بین‌المللی را دنبال می‌کنند، می‌کوشند تا با روش انتقال کالا و مهارت‌های ارزشمند به کشورهای که در آنجا رقبای داخلی از این کالاها و مهارت‌ها برخوردار نیستند، برای خود درآمد و ارزش ایجاد کنند (حقیقی، ۱۳۹۳). 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... را شامل می‌شوند. در مجموع دسته‌بندی‌های زیر در ادبیات به چشم می‌خورد که عبارت‌اند از: استراتژی‌های سهمی (سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی)، غیر سهمی (صادرات و قراردادهای)، استراتژی‌های صادراتی، قراردادی، سرمایه‌گذاری مستقیم، استراتژی‌های سلسله مراتبی، مشارکتی، استراتژی‌های صادراتی، اینترنت، توافق‌نامه‌های قراردادی، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، استراتژی‌های مبادلات تجاری (صادرات)، توافق‌نامه‌های قراردادی (مانند اعطای امتیاز و فرانسیز)، سرمایه‌گذاری مشترک، مالکیت کامل (رضوانی و گل‌علیزاد، ۱۳۹۰). استراتژی‌های سرمایه‌گذاری مشترک، اتحادهای استراتژیک، ادغام و خرید، قرارداد همکاری (لی و همکاران^۱، ۲۰۱۱). در این پژوهش استراتژی‌ها در دودسته کلی صادراتی و غیر صادراتی قرار گرفتند.

۱) استراتژی صادراتی

صادرات ساده و کم ریسک‌ترین روش برای ورود به بازارهای خارجی است. این روش نیازمند حداقل تخصیص تسهیلات و کمترین تغییرات در برنامه‌های بازاریابی کشور است. صادرات می‌تواند به‌عنوان یک تجربه یادگیری برای حضور در عرصه بین‌المللی باشد. شرکت‌های متعددی هستند که صادرات را برای حضور اولیه در بازارهای بین‌المللی انتخاب می‌کنند. استراتژی‌های صادرات به دودسته استراتژی صادرات مستقیم و استراتژی صادرات غیرمستقیم تقسیم می‌شوند (امپافیو و چیگوند^۲، ۲۰۱۳). عدم توجه شرکت‌های صادراتی به عواملی مانند: علایق، معیارهای فرهنگی تأثیر بسزایی در عملکرد صادراتی دارد (کیگان، ۱۳۹۳).

الف- صادرات مستقیم^۱

شرکت‌های صادرکننده، مستقیم با مشتریان و بازارهای خارجی خود در ارتباط‌اند، با این حال صادرات به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم نتایج مشابهی دارد. شرکت‌هایی که خواهان صادرات به‌واسطه مشتریان خارجی هستند، معمولاً از این استراتژی استفاده می‌کنند. در این استراتژی، یک شرکت به یک یا چند عامل فروش در کشور متصل می‌شود. شرکت‌هایی که تمام تعهدات لازم برای فروش محصولات خود در کشور هدف را قبول می‌کنند، می‌توانند از استراتژی صادرات مستقیم استفاده کنند. (همان منبع).

ب) صادرات غیرمستقیم^۲

شرکت‌های صادرکننده غیرمستقیم برای مشارکت در کسب‌وکار بین‌المللی از طریق یک واسطه و نه معامله مستقیم با مشتریان خارجی و یا شرکت‌ها اقدام می‌کنند. در این استراتژی شرکت محصولات خود را از طریق واسطه‌ها در کشور خارجی برای مشتریان خارجی خود ارسال می‌کند (همان منبع).

به دو روش اتفاق بیافتد: ۱- خرید یک شرکت فعال، ۲- ایجاد یک شرکت جدید

عوامل مؤثر بر استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی

مسئله انتخاب استراتژی ورود به بازار بین‌المللی برای شرکت‌هایی که مایل به بین‌المللی شدن هستند، اهمیت حیاتی دارد، زیرا موفقیت آینده آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی، به دلیل ماهیت پویا و پیچیده بودن شیوه‌های ورود و از سوی دیگر به علت تأثیرپذیری از متغیرهای مختلف، کاری پیچیده و دشوار است (رضوانی و گل‌علیزاد، ۱۳۹۰). تحقیقات در حیطه استراتژی‌های ورود به بازار، از سال ۱۹۸۰ افزایش پیدا کرده است. تحقیق در این زمینه با توجه به اینکه انتخاب استراتژی ورود عامل اصلی است که عملکرد آینده شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد اهمیت زیادی دارد (تیگسارا و گراند، ۲۰۱۲). شرکت‌ها به‌منظور ورود به بازارهای خارجی از استراتژی‌های مختلفی استفاده می‌کنند و بسیاری از عوامل تا حد زیادی در این تصمیم تأثیر دارد. شناخت این عوامل برای

شرکت بسیار مهم است (حقیقی کفاش و همکاران، ۲۰۱۲). نویسندگان و محققان مختلفی در حوزه بازاریابی بین‌المللی در این باره مطالعاتی انجام داده‌اند که در نتیجه این بررسی‌ها تعدادی از عوامل مؤثر بر فرایند تصمیم‌گیری معرفی شده‌اند. وجه مشترک بیشتر این مطالعات، تقسیم‌بندی این عوامل به دودسته داخلی و خارجی است و محققان مختلف، مدل‌های مفهومی گوناگونی برای تبیین و تشریح این عوامل معرفی کرده‌اند (کریمی علویجه و همکاران، ۱۳۹۵). در ادامه توضیح مختصر عوامل مورد بررسی در پژوهش حاضر بر انتخاب استراتژی‌ها ارائه شده است.

توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مطالب گفته‌شده در بخش مبانی نظری پژوهش و تحقیقات قبلی صورت گرفته، ابتدا از انواع دسته‌بندی استراتژی‌های ورود در این پژوهش استراتژی‌های ورود به بازار بین‌المللی دودسته کلی روش‌های صادراتی و غیر صادراتی انتخاب شد و سپس عوامل مؤثر بر آن‌ها شناسایی و در دو گروه عوامل خاص شرکت و عوامل مربوط به موانع ورودی قرار گرفتند.

عوامل خاص شرکت و انتخاب استراتژی ورود:

عوامل خاص شرکت به ظرفیت یک شرکت و ویژگی‌هایی که موقعیت رقابتی شرکت را در بازار تحت تأثیر قرار می‌دهد مربوط می‌شود (لئو و همکاران، ۲۰۱۱). عوامل خاص شرکت در این پژوهش شامل تجربه بین‌المللی، اندازه شرکت، ویژگی‌های مدیریتی و نوع محصول می‌باشد. در تحلیل این عوامل باید عنوان کرد که هرچه اندازه شرکت بزرگ‌تر باشد، تجربیات بین‌المللی شرکت و مدیریت بیشتر شود و محصولات متمایزتر باشند، این مسئله تأثیر بیشتری بر استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی خواهد داشت.

اندازه شرکت: اندازه یک شرکت در دسترس بودن منابع شرکت را نشان می‌دهد (راولومانا و همکاران، ۲۰۱۵). با توجه به ریسک و هزینه‌های ثابت، شرکت‌های بزرگ علاقه بیشتری به سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی دارند. شرکت‌های کوچک‌تر ترجیح می‌دهند، کنترل شعب خارجی خود را با شرکای محلی به اشتراک بگذارند (رضوانی و گل‌علیزاد، ۱۳۹۰).

نوع محصول: نوع محصول نقش کلیدی را در انتخاب روش ورود به بازار خارجی بازی می‌کند. بر اساس نظریه‌های موجود در زمان تصمیم‌گیری تولید توجه به ویژگی‌های فیزیکی یک محصول یا خدمت بسیار مهم هستند (راولومانانا و همکاران، ۲۰۱۵). برخی از محصولات را می‌توان تولید و صادر کرد (منظور کالای متمایز است). ولی بیشتر محصولات غیر متمایز را باید با روش‌هایی چون قرارداد تولید یا سرمایه‌گذاری در سهام شرکت‌ها (غیر صادراتی) در محل تولید کرد (کریمی علویجه و همکاران، ۱۳۹۵). تجربه بین‌المللی: یکی از عوامل ویژه تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی ورود، تجربه بین‌المللی مدیران و در نتیجه شرکت است. تجربه تا حدی به این اشاره دارد که یک شرکت درگیر عملیات بین‌المللی، می‌تواند هم از عملیات در یک کشور خاص و هم چنین در محیط کلی بین‌المللی سود جوید (ماسو، ۲۰۱۲). هرچه تجربه بین‌المللی، شرکت زیاد باشد انواع استراتژی‌های کنترل کامل (صادرات مستقیم و سرمایه‌گذاری مستقیم) مناسب‌ترند (رضوانی و گل‌علیزاد، ۱۳۹۰).

ویژگی‌های مدیریتی: نگرش‌ها، ادراکات و ویژگی‌های تصمیم‌گیرندگان عوامل مهمی هستند. تحصیلات و تجربه مدیر دو خصوصیت قابل ملاحظه به شمار می‌آیند (مورل، ۲۰۱۰). در دیدگاه دی بورسا و همکاران (۲۰۰۴) به‌عنوان عاملی توانمند ساز و مؤثر شناخته شده است. تجربیات قبلی مدیریت در زمینه بازارهای بین‌المللی تأثیر بسزایی در تصمیمات شرکت مبنی بر ورود به بازارهای خارجی دارد (کریمی علویجه و همکاران، ۱۳۹۵).

با توجه به ادبیات بررسی‌شده فرضیات زیر در خصوص عوامل خاص شرکت و استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی خشکبار قابل طرح و بررسی است.

H1: عوامل خاص شرکت بر استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر دارد.

۱-۱- اندازه شرکت بر استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر دارد.

۲-۱- نوع محصول بر استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر دارد.

۳-۱- تجربه بین‌المللی بر استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر دارد.

۴-۱- ویژگی‌های مدیریتی بر استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر دارد.

موانع ورود و استراتژی ورود

روت بیان می‌کند که ویژگی‌های محیطی، اقتصادی و فرهنگی - اجتماعی تأثیر بسزایی بر انتخاب روش ورود به بازارها را دارد. سیاست‌های محدودکننده واردات، تعرفه‌های بالا، سهمیه‌بندی‌های شدید صادرات را به گزینه‌ای نامناسب بدل می‌کند. یکی از عامل محیطی فاصله جغرافیایی است. زمانی که فاصله زیاد است، هزینه بالا، صادرات کالا با قیمتی رقابتی را غیرممکن می‌سازد (کریمی علویجه و همکاران، ۱۳۹۵).

موانع تعرفه‌ای: متداول‌ترین محدودیت وارداتی برای محصولات خارجی در سیستم بازرگانی بین‌المللی است (روستا و همکاران، ۱۳۹۴). موانع تعرفه‌ای برای صادرکنندگان مهم‌تر می‌باشد، چراکه صادرات را هم از نظر قیمت و هم ریسک تحت تأثیر قرار می‌دهد (پالمکوئست^۱، ۲۰۱۲). هرچه موانع تعرفه‌ای بیشتر باشد تمایل شرکت‌ها به سمت اتخاذ روش‌های غیر صادراتی بیشتر می‌باشد.

موانع غیر تعرفه‌ای: برخی از محدودیت‌های غیرتعرفه‌ای که شرکت‌ها ممکن است در بازارهای بین‌المللی با آن مواجه شوند، عبارت‌اند از: ممنوعیت مشارکت در بعضی از مناقصه‌های خارجی یا عدم قبول استانداردهای محصولات کشور صادرکننده از طرف بعضی از کشورها با توجه به مقررات خاص سازمان‌های دولتی آن‌ها (همان منبع). سهمیه‌ها بر واردات کالا موجب می‌گردند تا تولید محلی با عملیات مونتاژ کالاهای نیم ساخته مقبولیت بیشتری داشته باشد. قوانین و رویه‌های حکومتی و تجاری و نیز استانداردها بر روش ورود به بازار تأثیر می‌گذارند. برای مثال ترجیح کالای ملی یا ساخت داخل ممکن است شرکت را به همکاری مشترک و یا دیگر اشکال موافقت‌نامه‌های همکاری در زمینه تولید وادارد (کریمی علویجه و همکاران، ۱۳۹۵).

فاصله فرهنگی: به تفاوت‌های اساسی در هنجارها و ارزش بین کشور اصلی شرکت‌ها و کشور میزبان خارجی اشاره دارد (کائو^۲ و همکاران، ۲۰۱۲). برخی تحقیقات این فرضیه را ثابت کرده‌اند که هر چه اختلاف فرهنگی کشورهای مبدأ و مقصد بیشتر باشد، احتمال انتخاب روش‌های تأسیس بیشتر می‌شود (رضوانی و گل‌علیزاد، ۱۳۹۰).

فاصله جغرافیایی: فاصله جغرافیایی به فاصله فیزیکی بین کشورها اشاره دارد (کراوس و همکاران^۳، ۲۰۱۶).

با بررسی مجموعه موانع ورود به بازارهای بین‌المللی موانع به دودسته تعرفه‌ای و غیر تعرفه‌ای، جغرافیایی و فرهنگی قابل طبقه‌بندی بوده که برخی از مهم‌ترین این موانع در تحقیقات گذشته با توجه به مطالب ذکر شده مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. بدین شکل در خصوص موانع فرضیات زیر قابل‌بررسی و ارزیابی است:

H2: موانع ورودی بر استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر دارد.

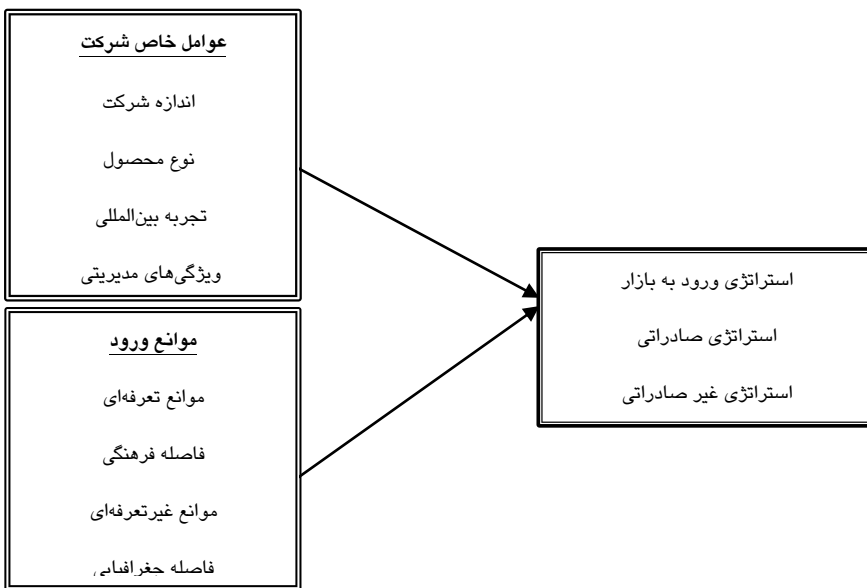
۲-۱- فاصله جغرافیایی بر استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر دارد.

۲-۲- فاصله فرهنگی بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر دارد.

۲-۳- موانع تعرفه‌ای بر استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر دارد.

۲-۴- موانع غیر تعرفه‌ای بر استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر دارد.

با توجه به ارتباط هر یک از متغیرها مدل مفهومی زیر ارائه گردید (شکل ۱). در مدل ارائه شده، استراتژی ورود به‌عنوان متغیر وابسته و عوامل خاص شرکت و موانع ورودی و مؤلف‌های مربوط به هریک از این عوامل به‌عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شدند.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

معیارهای سنجش هر یک از متغیرهای موردبررسی پژوهش در جدول (۱)، ارائه شده است.

جدول ۱- متغیرها و معیارهای سنجش

معیارهای سنجش	متغیرها
	عوامل خاص شرکت
منابع در دسترس شرکت، تعداد کارکنان	اندازه شرکت
تجربیات قبلی شرکت، تعداد سالهای فعالیت	تجربه بین‌المللی
تجربه قبلی مدیریت، تحصیلات مدیریت	ویژگی‌های مدیریتی
نوع محصول	نوع محصول
	موانع ورود
مسافت بین کشور مبدأ و هدف	فاصله جغرافیایی
تفاوت مذهب، تفاوت زبان، تفاوت در رسوم و سبک زندگی	فاصله فرهنگی
مالیات و تعرفه گمرکی	موانع تعرفه‌ای
استانداردهای اجباری، سهمیه اعمال‌شده بر واردات دولت کشور هدف	موانع غیرتعرفه‌ای

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف از تحقیق حاضر شناسایی و تبیین فاکتورهای مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی می‌باشد و از نتایج پژوهش آن، سازمان‌ها بهره خواهند گرفت در زمره تحقیقات کاربردی است. از آنجایی‌که این پژوهش، به تشریح و تبیین دلایل چگونگی بودن و چرایی مسئله و ابعاد آن می‌پردازد و درصدد شناسایی و تبیین فاکتورهای مؤثر بر استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی است، از نوع توصیفی و به لحاظ روش پژوهش از نوع پیمایشی- مقطعی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران عامل، مدیران و یا کارشناسان فروش و بازاریابی شرکت‌های فعال در زمینه محصولات خشکبار در استان آذربایجان غربی است که در ۳۲ شرکت مشغول می‌باشند. با توجه به محدود بودن حجم جامعه بر تلاش شد که به کلیه افراد جامعه (مدیران عامل، مدیران و یا کارشناسان فروش و بازاریابی) مراجعه شود و در حجم نمونه انتخاب وارد شدند. ۷۰ پرسشنامه در بین نمونه آماری توزیع گردید که در نهایت پس از حذف پرسش‌نامه‌های مخدوش، تعداد ۶۱ پرسشنامه تکمیل‌شده جمع‌آوری شد و در تجزیه و تحلیل‌ها مورد استفاده قرار گرفت. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌های این پژوهش پرسشنامه است. پرسشنامه تحقیق ترکیبی از مجموعه

پرسشنامه‌های مورد استفاده در تحقیقات قبلی بوده که بعد از تنظیم مورد روایی سنجی و پایایی سنجی دوباره قرار گرفته است.

تحلیل داده‌ها

در قسمت تحلیل داده‌ها از رو مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS، برای بررسی همه‌جانبه مدل مفهومی پژوهش بهره گرفته شده است. این روش بهترین ابزار برای تحلیل مطالعاتی است که در آن‌ها روابط بین متغیرهای پیچیده، حجم نمونه‌های اندک و توزیع داده‌های غیر نرمال است (دیلمانتوپولیس و همکاران^۱، ۲۰۱۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دودسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند که متغیرهای پنهان نیز در سطوح مختلف به کار می‌روند. بخش مدل اندازه‌گیری، شامل سؤال‌های (شاخص‌ها) هر بعد، همراه با آن بعد است و روابط میان سؤال‌ها و ابعاد، در این بخش مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بخش مدل ساختاری نیز، حاوی تمامی سازه‌های مطرح در مدل اصلی پژوهش است و میزان همبستگی سازه‌ها و روابط میان آن‌ها، در این مرحله ارزیابی می‌شود (کلاین^۲، ۲۰۱۰). در پژوهش حاضر دو متغیر پنهان در سطح اول، هشت متغیر پنهان در سطح دوم (که همان ابعاد متغیرهای سطح اول هستند) و همچنین ۱۴ متغیر آشکار (سؤال‌های پرسش‌نامه) وجود دارند. متغیرهای سطح اول یا ابعاد مدل، به‌طور مستقیم با سؤال‌ها در رابطه هستند. منظور از متغیرهای سطح دوم، متغیرهایی هستند که با ابعاد رابطه دارند و به‌طور غیرمستقیم به سؤال‌ها مربوط می‌روند. برای بررسی میزان پایایی پرسش‌نامه از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است. در این روش پایایی با دو معیار موردسنجش قرار می‌گیرد: ۱. آلفای کرونباخ، ۲. پایایی ترکیبی (CR). ضریب آلفای کرونباخ بیانگر میزان توانایی سؤال‌ها در تبیین مناسب ابعاد مربوط به خود است. همچنین ضریب پایایی ترکیبی نیز، میزان همبستگی سؤال‌های یک بعد را به یکدیگر، برای برازش کافی مدل‌های اندازه‌گیری مشخص

1- Dilmanto-Polis

2- Kline

می‌کند. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ $0/7$ (کرونباخ^۱، ۱۹۵۱) و برای پایایی ترکیبی $0/7$ (نانالی^۲، ۱۹۷۸) می‌باشد، نتایج مربوط به پایایی دو معیار در جدول (۲)، حاکی از پایایی قابل قبول معیارها برای پژوهش است.

جدول ۲- معیارهای پایایی و مقادیر AVE مورد متغیرهای پژوهش

متغیرها	عنوان در مدل	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE
عوامل خاص شرکت	CSF	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۷۴
نوع محصول	SPR	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰
اندازه شرکت	SCO	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۱
تجربه بین‌المللی	IEX	۰/۸۹	۰/۹۴	۰/۹۰
ویژگی‌های مدیریتی	MFE	۰/۸۸	۰/۹۴	۰/۸۹
موانع ورودی	BEN	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۸۶
موانع تعرفه‌ای	TBI	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰
موانع غیر تعرفه‌ای	NBI	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۹۴
فاصله جغرافیایی	GDI	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰
فاصله فرهنگی	CDI	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۹۰
استراتژی صادراتی	SEIs	۰/۹۱	۰/۹۶	۰/۹۲
استراتژی غیر صادراتی	SEIg	۰/۸۴	۰/۹۲	۰/۸۶

روایی به کمک معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است، بررسی شد. روایی همگرا، به میزان توانایی شاخص‌های یک بعد در تبیین آن بعد اشاره دارد و روایی واگرا نیز بیانگر این مطلب است که سازه‌های مدل پژوهش بایستی همبستگی بیشتری با سؤال‌های خود داشته باشند تا با سازه‌های دیگر در این مرحله به‌طور مشخص برای ارزیابی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) استفاده شد که نتایج این معیار برای متغیرهای پژوهش، در جدول (۲)، نشان داده شده است. مقدار ملاک برای سطح پذیرش AVE رقم $0/5$ است (فورنل و لارکر^۳، ۱۹۸۱). همان‌گونه که در جدول (۲)، مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها، مقداری بیش از $0/5$ را نشان می‌دهند و این مطلب گویای حد قابل قبول برای روایی همگرای پرسش‌نامه پژوهش است. درنهایت روایی واگرا در PLS از دو طریق سنجیده می‌شود: ۱) روش‌های بار عاملی متقابل (cross Loadings)، ۲) روش فورنل

لارکر که میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است. در جدول (۳)، نتایج روش بار عامل متقابل و در جدول (۴)، نتایج روش فورنل لارکر ارائه شده است. نتایج نشان می‌دهد مدل از روایی واکرا برخوردار است.

جدول ۳- نتایج روایی واکرا با روش بار عامل متقابل

TBI	SPR	SEIs	SEIg	SCO	NBI	MFE	IEX	GDI	CDI	
۰/۷۷	۰/۷۴	۰/۸۹	۰/۸۱	۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۷۳	۰/۷۸	۰/۸۰	۰/۹۷	CDI1
۰/۷۵	۰/۶۵	۰/۸۰	۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۸۴	۰/۷۰	۰/۷۸	۰/۸۴	۰/۹۱	CDI2
۰/۷۸	۰/۷۷	۰/۸۹	۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۸۴	۰/۷۵	۰/۷۹	۰/۸۰	۰/۹۶	CDI3
۰/۸۸	۰/۷۵	۰/۸۹	۰/۸۰	۰/۸۴	۰/۹۴	۰/۷۲	۰/۸۵	۱/۰۰	۰/۸۶	GDI1
۰/۷۵	۰/۷۱	۰/۸۶	۰/۸۳	۰/۸۰	۰/۷۹	۰/۶۴	۰/۹۴	۰/۷۶	۰/۷۶	IEX1
۰/۷۸	۰/۸۲	۰/۹۲	۰/۸۵	۰/۸۴	۰/۸۵	۰/۶۷	۰/۹۵	۰/۸۶	۰/۸۰	IEX2
۰/۶۹	۰/۶۷	۰/۷۳	۰/۶۸	۰/۶۱	۰/۷۳	۰/۹۴	۰/۶۵	۰/۶۷	۰/۷۲	MFE1
۰/۶۰	۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۶۰	۰/۷۲	۰/۹۴	۰/۶۵	۰/۶۳	۰/۷۳	MFE2
۰/۹۳	۰/۶۲	۰/۸۵	۰/۸۱	۰/۸۳	۰/۹۶	۰/۷۱	۰/۸۴	۰/۶۹	۰/۷۷	NBI1
۰/۸۸	۰/۷۵	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۷۵	۰/۹۴	۰/۶۳	۰/۸۲	۰/۷۹	۰/۷۸	NBI2
۰/۸۰	۰/۷۰	۰/۸۶	۰/۸۲	۰/۹۵	۰/۸۴	۰/۶۱	۰/۸۲	۰/۸۰	۰/۸۱	SCO1
۰/۷۴	۰/۷۳	۰/۸۵	۰/۷۷	۰/۹۵	۰/۷۹	۰/۶۰	۰/۸۲	۰/۸۱	۰/۷۹	SCO2
۰/۶۹	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۸۱	۰/۸۲	۰/۷۷	۰/۸۲	۰/۸۰	۰/۸۸	SEIs1
۰/۶۰	۰/۷۳	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۸۴	۰/۸۸	۰/۶۹	۰/۸۹	۰/۸۸	۰/۸۳	SEIs2
۰/۹۳	۰/۸۶	۰/۹۴	۰/۸۱	۰/۸۵	۰/۸۶	۰/۷۴	۰/۸۹	۰/۸۲	۰/۸۵	SEIg1
۰/۷۹	۰/۷۴	۰/۹۲	۰/۷۹	۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۶۴	۰/۸۹	۰/۸۳	۰/۸۱	SEIg2
۰/۷۳	۱/۰۰	۰/۸۲	۰/۷۳	۰/۷۵	۰/۷۷	۰/۷۳	۰/۸۱	۰/۷۵	۰/۷۶	SPR1
۱/۰۰	۰/۷۵	۰/۸۶	۰/۸۴	۰/۸۲	۰/۹۳	۰/۷۰	۰/۸۲	۰/۸۸	۰/۸۳	TBI1

جدول ۴- نتایج روایی واکرا با روش فورنل لارکر

	BEN	CDI	CSF	GDI	IEX	MFE	NBI	SCO	SEIg	SEIs	SPR	TBI
BEN	۱/۰۰											
CDI	-/۹۵	۱/۰۰										
CSF	-/۹۲	-/۸۹	۱/۰۰									
GDI	-/۹۴	-/۸۴	-/۸۷	۱/۰۰								
IEX	-/۸۷	-/۸۲	-/۹۴	-/۸۳	۱/۰۰							
MFE	-/۷۷	-/۷۶	-/۸۴	-/۶۹	-/۶۸	۱/۰۰						
NBI	-/۹۷	-/۸۷	-/۹۰	-/۹۴	-/۸۶	-/۷۵	۱/۰۰					
SCO	-/۸۷	-/۸۴	-/۹۱	-/۸۳	-/۸۶	-/۶۳	-/۸۵	۱/۰۰				
SEIg	-/۸۷	-/۸۳	-/۹۲	-/۸۰	-/۸۹	-/۷۳	-/۸۵	-/۸۳	۱/۰۰			
SEIs	-/۹۰	-/۸۵	-/۸۸	-/۸۷	-/۸۶	-/۷۱	-/۸۷	-/۸۳	-/۸۳	۱/۰۰		
SPR	-/۷۹	-/۷۵	-/۸۸	-/۷۳	-/۸۱	-/۷۲	-/۷۷	-/۷۵	-/۸۷	-/۷۳	۱/۰۰	
TBI	-/۹۲	-/۸۱	-/۸۵	-/۸۸	-/۸۰	-/۶۸	-/۹۲	-/۸۱	-/۸۴	-/۸۳		۱/۰۰

بررسی برازش مدل ساختاری

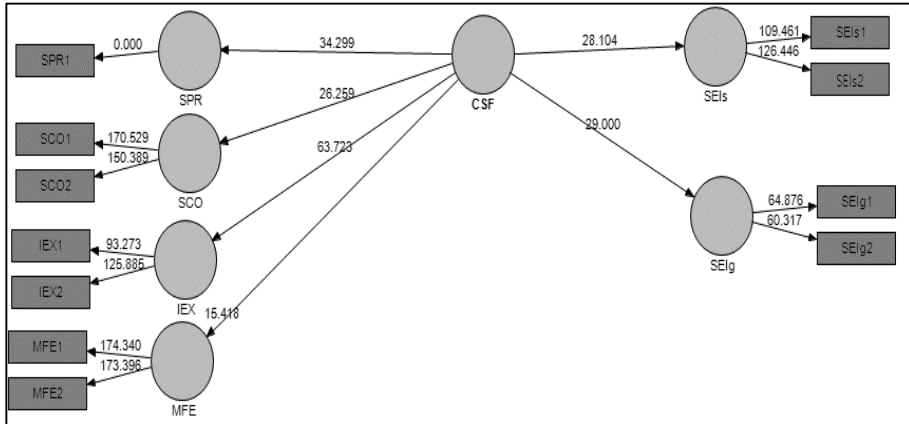
جهت بررسی برازش مدل ساختاری، از دو معیار R^2 و معیار Q^2 استفاده شد. چین^۱ (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی می‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). نتایج مربوطه در جدول (۵)، نشان می‌دهد که مدل از برازش ساختاری قوی‌ای برخوردار است.

جدول ۵- مقادیر R^2 (R Squares) و Q^2 (Stone-Geisser criterion)

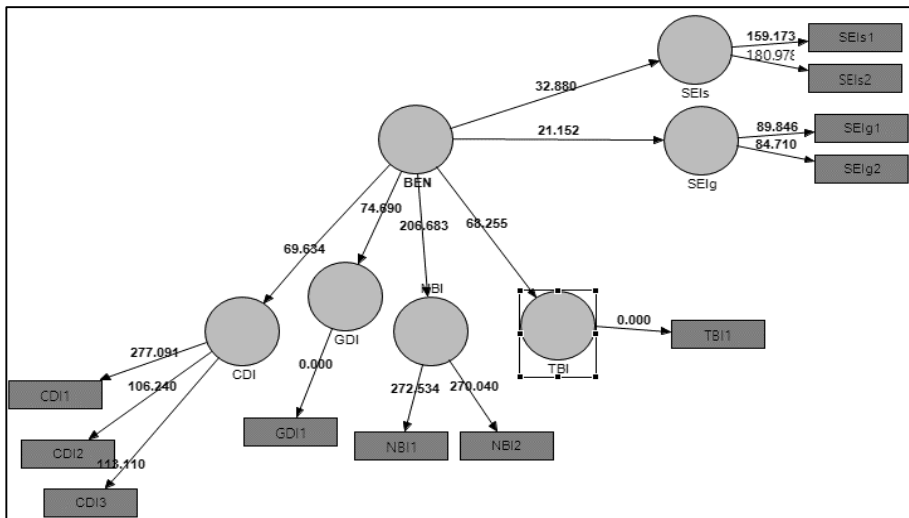
TBI	SPR	SEIs	SEI _g	SCO	NBI	MFE	IEX	GDI	CDI	
۰/۸۶	۰/۷۹	۰/۸۲	۰/۸۶	۰/۸۴	۰/۹۵	۰/۷۰	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۹۱	R^2
۰/۸۵	۰/۷۸	۰/۷۶	۰/۷۴	۰/۷۶	۰/۸۹	۰/۶۲	۰/۷۹	۰/۸۹	۰/۸۲	Q^2

تحلیل داده‌ها

رابطه علت و معلولی بین فرضیه‌های پژوهش، در مدل ساختاری به کمک نرم‌افزار Smart PLS سنجیده شده است. ابتدا برای تأیید فرضیه‌های پژوهش از فرمان Bootstrapping نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد که خروجی حاصل، ضرایب t یا ضرایب معناداری را نشان می‌دهد. اگر مقادیر t در بازه‌ای بیشتر از ۱/۹۶ باشند، بیانگر معناداری متغیر مربوطه و متعاقب آن، تأیید فرضیه پژوهش است (وینزی و همکاران^۲، ۲۰۱۰) همان‌گونه که در شکل (۲) و (۳)، مشخص است. ضرایب t ، بین دو سازه اصلی پژوهش، همگی رقمی بیش از ۱/۹۶ را نشان می‌دهند که مبین پذیرش فرضیه‌های اصلی پژوهش هستند.



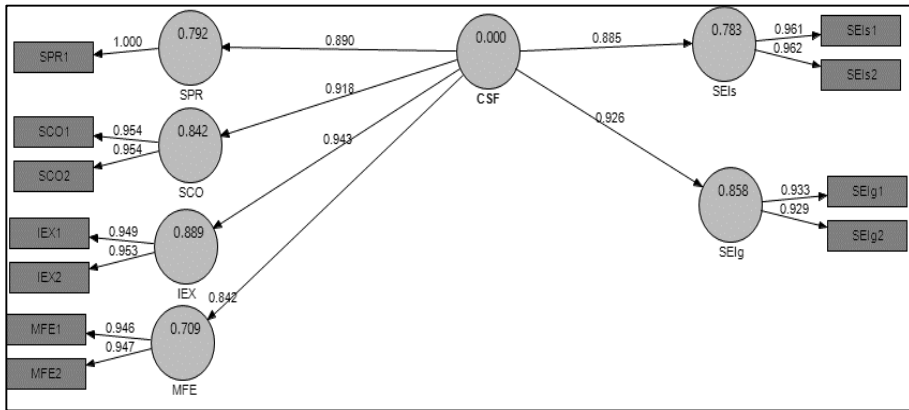
شکل ۲- ضرایب معناداری فرضیه اصلی



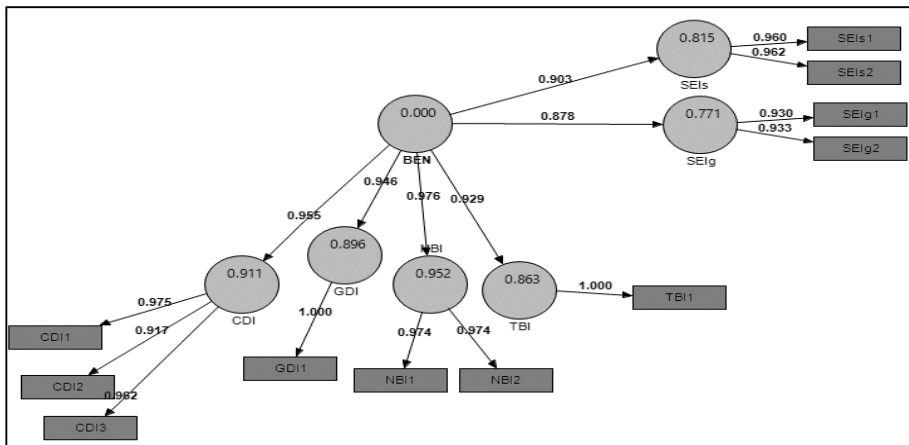
شکل ۳- ضرایب معناداری فرضیه اصلی

همچنین بر اساس خروجی حاصل‌شده، ضرایب t یا ضرایب معناداری فرضیه‌های فرعی را نشان می‌دهد که با توجه به اینکه مقادیر t متغیر نوع محصول و موانع تعرفه‌ای که کمتر از ۱/۹۶ است، بیانگر رد فرضیه می‌باشد. پس از مشخص شدن رد و تأیید فرضیه‌های پژوهش در مرحله بعد، به بررسی میزان تأثیر سازه‌های متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته پرداخته شد. طبق ضرایب استاندارد خروجی نرم‌افزار Smart PLS که در شکل (۴) و (۵)، نیز نمایان است، به ترتیب ۰/۸۸ و ۰/۹۲ درصد از انتخاب استراتژی‌های صادراتی و غیرصادراتی توسط عوامل خاص شرکت و ۰/۹۰ و ۰/۸۷

درصد از انتخاب استراتژی‌های صادراتی و غیرصادراتی توسط عوامل موانع ورودی پیش‌بینی می‌شود. ضرایب مسیر بین سازه‌های اصلی پژوهش، نشان از تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته دارد. در جدول (۶)، خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌های پژوهش را نشان داده‌ایم.



شکل ۴- ضرایب مسیر فرضیه اصلی



شکل ۵- ضرایب مسیر فرضیه اصلی

جدول ۶- آزمون فرضیات اصلی و فرعی پژوهش

نتیجه	ضرایب مسیر استاندارد شده	آماره t	متغیر وابسته	اثر	متغیر مستقل	
تأیید اثر مثبت و معناداری	۰/۸۸ ۰/۹۲	۲۸/۱۰ ۲۹/۰۰	استراتژی صادراتی استراتژی غیر صادراتی	←	عوامل خاص شرکت	H ₁
تأیید اثر مثبت و معناداری	۰/۹۰ ۰/۸۷	۳۲/۸۸ ۲۱/۱۵	استراتژی صادراتی استراتژی غیر صادراتی	←	موانع ورود	H ₂
تأیید اثر مثبت و معناداری	۰/۳۴ ۰/۱۶	۳/۹۲ ۳/۶۳	استراتژی صادراتی استراتژی غیر صادراتی	←	اندازه شرکت	H ₃
رد تأیید (اثر مثبت و معناداری)	-۰/۰۵ ۰/۳۸	۱/۴۶ ۷/۳۰	استراتژی صادراتی استراتژی غیر صادراتی	←	نوع محصول	H ₄
تأیید (اثر منفی و معناداری) تأیید (اثر مثبت و معناداری)	۰/۴۵ ۰/۳۶	۵/۱۹ ۶/۰۳	استراتژی صادراتی استراتژی غیر صادراتی	←	تجربه بین‌المللی	H ₅
تأیید اثر مثبت و معناداری	۰/۲۲ ۰/۱۰	۵/۶۴ ۴/۴۲	استراتژی صادراتی استراتژی غیر صادراتی	←	ویژگی‌های مدیریتی	H ₆
تأیید اثر مثبت و معناداری	۰/۱۲ ۰/۲۷	۲/۸۲ ۴/۷۰	استراتژی صادراتی استراتژی غیر صادراتی	←	موانع تعرفه‌ای	H ₇
رد تأیید (اثر مثبت و معناداری)	۰/۰۱ ۰/۳۰	۰/۱۹ ۵/۹۸	استراتژی صادراتی استراتژی غیر صادراتی	←	موانع غیر تعرفه‌ای	H ₈
تأیید اثر مثبت و معناداری	۰/۳۷ ۰/۲۸	۱۰/۱۰ ۱۲/۲۱	استراتژی صادراتی استراتژی غیر صادراتی	←	فاصله فرهنگی	H ₉
تأیید اثر مثبت و معناداری	۰/۴۳ -۰/۱۳	۷/۴۳ ۲/۱۳	استراتژی صادراتی استراتژی غیر صادراتی	←	فاصله جغرافیایی	H ₁₀

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

روند سریع جهانی شدن کسب‌وکارها در سال‌های اخیر، تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌ها را بر آن داشته است تا استراتژی‌های خود را به‌منظور ورود به بازارهای خارجی گسترش دهند. از آنجاکه انتخاب یک شیوه مناسب، شرکت را قادر می‌سازد تا به مزیت رقابتی دست یابد، شرکت‌ها باید تمام توان و توجه خود را در انتخاب استراتژی ورود مناسب و شناسایی عوامل مؤثر بر آن به‌کار گیرند. در این پژوهش تلاش شد عواملی

که در تحقیقات گذشته موردبررسی قرار نگرفته بودند، انتخاب و اثر هر یک از این عوامل بر انتخاب استراتژی‌های صادراتی و غیرصادراتی شرکت‌های فعال در حوزه محصولات خشکبار استان آذربایجان غربی موردبررسی قرار گرفت. با بررسی فرضیه‌های پژوهش مشخص شد که عوامل خاص شرکت و موانع ورودی بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر مثبت دارند. همچنین ضریب مسیر $0/88$ و $0/92$ نشان می‌دهد که عوامل خاص شرکت به میزان ۸۸ درصد استراتژی‌های صادراتی و ۹۲ درصد از انتخاب استراتژی‌های غیرصادراتی جهت ورود به بازارهای بین‌المللی را تبیین می‌نماید. این مطلب با پژوهش انجام‌شده توسط ماسو و فرانسویونی (۲۰۱۲)، سازگار است. ضریب مسیر $0/90$ و $0/87$ نشان می‌دهد که موانع ورودی به میزان ۹۰ درصد از انتخاب استراتژی‌های صادراتی و ۸۷ درصد از انتخاب استراتژی‌های غیرصادراتی را تبیین می‌نماید که با کار پژوهشی ماسو و فرانسویونی (۲۰۱۲)، هم‌راستاست. در این تحقیق فاصله فرهنگی عاملی مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی بوده است. این مطلب با پژوهش انجام‌شده توسط میل و همکاران (۲۰۱۳) سازگار است. همچنین فاصله جغرافیایی نیز عاملی مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی است. این مطلب با پژوهش انجام‌شده توسط ماسو و فرانسویونی (۲۰۱۲)، سازگار است. نتایج نشان داد که موانع غیر تعریف‌شده بر انتخاب استراتژی‌های صادراتی عامل مؤثری نیست. این مطلب با پژوهش انجام‌شده توسط ماسو و فرانسویونی (۲۰۱۲)، سازگار است. همچنین تجربه بین‌المللی بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی مؤثر بود. این مطلب با پژوهش انجام‌شده توسط اندریو و همکاران (۲۰۱۷)؛ ماسو و فرانسویونی (۲۰۱۲)، سازگار است. تأثیر ویژگی مدیریتی بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی تأیید شد که با کار پژوهشی ماسو و فرانسویونی (۲۰۱۲)، هم‌راستاست. این تحقیق اهمیت بررسی عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی را آشکار نمود. لذا مدیران باید توجه بیشتری به اندازه شرکت، ویژگی‌های مدیریتی، تجربه بین‌المللی داشته باشند. از این رو می‌توانند از طریق بازدید از شرکت‌های همکار در خارج از ایران و کارگاه‌های آموزشی بین‌المللی تجربه بین‌المللی‌شان را افزایش دهند همچنین از طریق استفاده بهینه از منابع در دسترس شرکت و استخدام کارکنان ماهر و باتجربه اندازه شرکت را افزایش و از طریق کارگاه‌های آموزشی داخلی و خارج از کشور، برنامه‌های

آموزشی و آموزش‌های خصوصی در کنار مهارت‌های تخصصی از جمله مدیریت پروژه و مدیریت فرایند منجر به افزایش تجربیات و دانش مدیر شوند. مدیران شرکت‌ها می‌توانند از طریق لزوم توجه به استانداردهای اجباری (مانند استانداردهای مربوط به بسته‌بندی کالا و ایمنی محیطی) و توجه به قوانین وارداتی و سهمیه‌های اعمال‌شده از سوی دولت کشور هدف استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی را بهبود ببخشند. شرکت‌ها می‌توانند از طریق توجه به ویژگی‌های مشابه فرهنگ و آداب‌ورسوم و استفاده مناسب از تفاوت‌های فرهنگی و مذهبی و توجه به زبان بین‌المللی (انگلیسی) به‌عنوان زبان تجاری جهان فاصله فرهنگی بین دو کشور مبدأ و مقصد را کاهش داده و در نهایت منجر به بهبود تصمیم‌گیری استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی شد. شرکت‌ها می‌توانند با انتخاب کشورهای نزدیک از نظر مسافت میزان هزینه حمل‌ونقل خود را کاهش دهند.

منابع و مأخذ

- 1- Andreu, R., Claver, E., Quer, Dm. (2017). Foreign market entry mode choice of hotel companies: Determining factors, *International Journal of Hospitality Management*, 2017 Elsevier Ltd, 111-119.
- 2- Babaei Zakliki, M. A., (2012). *International Marketing*, Samt Publisher, Eleventh Edition, Tehran.
- 3- Chen, C., Messner, J., (2011). Characterizing entry modes for international construction markets, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 18 No. 6, 547-567.
- 4- Davari, A., Rezazadeh, A., (2016). *Structural Equation Modeling with PLS Software*, University Jihad Publisher Organization, Third Edition, 19-234.
- 5- Diamantopoulos, A. Siguaw, J.A., (2010). Formative versus reflective indicators in Organizational measure development: a comparison and empirical illustration, *British Journal of Management*, 17 (4):263-282.
- 6- Fazeli, P., Taherikia, F., (2015). Marketing Strategies for Entering International Markets Using SWOT Method, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, Vol. 10, No. 5, 241-245.
- 7- Fallahi, A., Nasehifar, V., Rasouli, K., (2016). Identifying the Important Causes for Entry into International Markets in Polyesters Producing Companies Based on the AHP Model, *The 2nd National Conference on New Issues in Accounting, Management and Entrepreneurship*.
- 8- Kao, M.S., Chang, Y.Ch., Kuo, A., Chiu, Ch., (2012). "How Cultural Distance Influences Entry Mode Choice: *The Contingent Role of Host Country's Governance Quality*", *Journal of Business Research*, Vol. 65, No.8.
- 9- Karimi Khosroshahi, S., (2017). The Impact of Strategies for Entry into Foreign Markets of Small and Medium Enterprises, *8th International Conference on Integrated Management of the Crisis*, 26 and 27 Bahman, Tehran.

- 10- Karimi Alaviyeh, M. R., Ebrahimi, A., Alawi, M., (2016). Entry Procedures for International Markets, *Nasr ghalam Publisher*, Tehran, First Edition.
- 11- Keegan, Warren G. Translator: Ebrahimi A., (2014). Global Marketing Management, *Office of Cultural Research*, Fifth Edition, Tehran.
- 12- Kline, R. B., (2010). Principles and practice of structural equation modeling. *The Guilford Publisher*. New York.
- 13- Kraus, S., Meier, F., Eggers, F., Bouncken, R. B., Schuessler, F., (2016). Standardisation vs. Adaption: A Conjoint Experiment on the Influence of Psychic, Cultural and Geographical Distance on International Marketing Mix Decisions, *European J. International Management*, Vol. 10, No. 2, 127-156.
- 14- Haghghi Kaffash, M., Haghhighikhah, M., Kordlouie, H., (2012). Identifying Factors Influencing Entry Mode Selection in Food Industry of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Iran, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 4, No. 5, 47-55.
- 15- Haghghi, M., (2014). International Business, *Tehran University Publisher*, Thirteenth Edition, Tehran.
- 16- Lee, H.H., Yang, T.T., Chen, Ch.B., Chen, Y., (2011). A fuzzy hierarchy integral analytic expert decision process in evaluating foreign investment entry mode selection for Taiwanese bio-tech firms, *Expert Systems with Applications*, vol. 38, 3304-3322.
- 17- Lu, Yao. Karpova, Elena E. Fiore, Ann Marie., (2011). Factors influencing international fashion retailers' entry mode choice, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 15, No.1, 58 – 75.
- 18- Maurel, C., (2010). Determinants of Export Performance in French wine SMEs, *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 2, No. 2, 118-142.
- 19- Mpofu, T., Chigwende, Sh., (2013). An Exploration of Foreign Market Entry Modes for Zimbabwean Companies, *Developing Country Studies*. Vol.3, No.11, 12-18.
- 20- Musso, F., Francioni, B., (2012). How Do Smaller Firms Select Foreign Markets, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 4, No. 6, 44-53.
- 21- Musso, F., Francioni, B., (2014). International Strategy for SMEs: Criteria for Foreign Markets and Entry Modes Selection, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21, No.2, 301 – 312.
- 22- Musteen, M., Datta, D. K. Herrmann, P., (2009). Ownership structure and CEO compensation: Implications for the choice of foreign market entry modes, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 2, 321-338.
- 23- Nisha, M., (2016). Foreign Market Entry Strategies, *International Journal of All Research Education and Scientific Methods (Ijaresm)*, Vol. 4, No.1, January-2016, 20-23
- 24- Palmquist, Th., (2012). Challenges and Market Entry Strategies: A Study of Scandinavian Companies in Japan, Master Thesis, MBA Program, June 4th (2012), Blekinge Institute of Technology.
- 25- Pehrsson, A., (2008). Strategy Antecedents of Modes of Entry into Foreign Markets, *Journal Of Business Research*, Vol. 61, No. 2, 132-140.
- 26- Šarapovas, Tadas. Huettinger, Maik. Ričkus, Domas. The Impact of Market-Related Factors on The Choice of Foreign Market Entry Mode by Service Firms", *Organizations and Markets in Emerging Economies*, Vol. 7, PP 34-57.
- 27- Sadeghi, S., (2015). Identifying the strategy of entering the Qom carpet market into the handmade carpet market in China (handmade carpet clamor study of

- Qom), *the first International Management Conference of Iran*, Tehran, Center for Development Conferences of Iran, 9-1.
- 28- Tjosevik, R., (2012). Factors influencing International Entry Strategies, Norwegian University of Science and Technology, Department of Industrial Economics and Technology Management, Birgitte Refsland, June 2012.
- 29- Ravelomanana, F., Liang, M., Christophe, M., Leoncine P., (2015). The External and Internal Factors that Influence the Choice of Foreign Entry Modes at Wuhan Iron and Steel Corporation, *Open Journal of Business and Management*, Vol. 3, 20-29.
- 30- Rezvani, H.R., Alizadeh, F., (2011). Evaluating and analyzing the strategies for entering food products into foreign markets", *Two Journal of Research and New Marketing Research*, Autumn & Winter 2011, First Year, No. 3, 218-193.
- 31- Rosta, A., Venus, d., Abrahamid, A., (2015). Marketing Management, *Study Organization and Compilation of the Humanities Books of Universities (Samt), Fourteenth Edition*, Autumn 2010, 445.
- 32- Teixeira, A. C., Grande, M, E. (2012). Entry Mode Choices of Multinational Companies (MNCs) and Host Countries' Corruption: A Review", *African Journal of Business Management*, Vol. 6, No. 27, 7942-7958.
- 33- Turkina, E., Gollnhofer Franziska, J, (2015). Cultural distance and entry modes: implications for global expansion strategy", *Cross Cultural Management*, Vol. 22, No. 1, 21 – 41.