

بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی و استراتژیک شرکت های لبنی خراسان رضوی بر میزان گرایش آنها به بین المللی شدن

عباس نورا^{۱*}

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۳ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۶/۲۳

چکیده

امروزه کارآفرینی و حرکت سازمان به سمت آن، یکی از روش های مهم در ایجاد مزیت رقابتی است که نوآوری را در سازمان نهادینه می سازد و در پی آن تعالی اقتصادی کشورها را در پی خواهد داشت. عمده ترین هدف شرکت ها از ورود به بازاریابی بین المللی، ایجاد فرصت های مناسب برای کسب سود است. همین دلیل، باعث می شود تا تعدادی از شرکت ها پس از دریافت سفارشی غیرقطعی از خارج، به تحقیق در فرصت های موجود در آن بازار خارجی، برانگیخته شوند. در بازارهای متعدد جهان، شرایط به حدی متفاوت است که نمی توان یک روش ورود به بازار را توجیه کرد. استراتژی ورود را باید با محیط خاص هر بازار تطبیق داد. این استراتژی ها باید بهترین خدمات را ارائه دهد و هدف های شرکت را تأمین کنند. هدف از این مطالعه بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی و استراتژیک شرکت های لبنی استان خراسان رضوی بر میزان گرایش آنها به بین المللی شدن است. استراتژی های مناسب برگرایش شرکت های لبنی که شامل مشتری مداری، رقیب مداری، هماهنگی کاربردی، نوآوری و قابلیت های فن آوری، تأثیر نفوذ شبکه می باشد به عنوان متغیرهای پژوهش انتخاب شدند. برای بررسی تأثیرگذاری این عوامل، شرکت لبنی فعال عضو بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی خراسان رضوی استان خراسان رضوی مورد بررسی قرار گرفت و ۴۷ نفر از مدیران و کارشناسان مرتبط با بازاریابی بین المللی این شرکت ها به پرسشنامه تحقیق پاسخ دادند. تحقیق حاضر از لحاظ هدف یک تحقیق کاربردی می باشد که اطلاعات آن به روش توصیفی - پیمایشی جمع آوری شده است. روش آماری مورد استفاده جهت آزمون فرضیه های مطرح شده در این تحقیق از آزمون T تک نمونه ای به منظور بررسی فرضیات در سطح اطمینان ۰,۹۵ (سطح خطای ۰,۰۵) با استفاده از نرم افزار SPSS 22 استفاده شده است. نتایج نشان می دهد که مشتری مداری، رقیب مداری، هماهنگی کاربردی، نوآوری و قابلیت های فناوری و تأثیر نفوذ شبکه عوامل مؤثری در انتخاب استراتژی های ورود به بازارهای خارجی هستند.

واژگان کلیدی

کارآفرینی سازمانی، استراتژیک، شرکت های لبنی، خراسان رضوی، بین المللی شدن.

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (Abbas.noora@ut.ac.ir)

۱. مقدمه

سازمان‌ها برای تداوم حیات، ایجاد ارزش‌ها، عملکرد بهتر و تحقق اهداف نیاز به نوآوری، پیشرو بودن، ریسک‌پذیری و در کل کارآفرینی دارند. یکی از رویکردهای سازمان‌ها برای افزایش عملکرد مناسب کارآفرینی سازمانی و وجود افراد کارآفرین در سازمان است. چراکه کارآفرینی سازمانی می‌تواند تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمان داشته باشد. در حالیکه مدیریت بوروکراتیک و محافظه کارانه در سازمان‌ها و نهادهای بخش عمومی که ناشی از نوع ساختارها، فرهنگ حاکم بر سازمان و فعالیت‌های سنتی می‌باشد، به مانعی برای ایجاد کارآفرینی سازمانی تبدیل شده است. این امر باعث می‌شود که بخش دولتی کارآفرین نباشد و عملکرد در بخش دولتی تضعیف گردد (یزدانی مقدم و همکاران، ۱۳۹۲).

امروزه یقیناً بسیاری از کشورها از بیکاری مزمن، کسر بودجه دائمی و کاهش قدرت خرید رنج فراوانی می‌برند. روشن است که اقتصادهای ملی دستخوش تغییر و تحولات سریعی هستند و این تغییر و تحولات بدون مشکل به نظر نمی‌رسند. دو عامل زمینه ساز چنین تغییرات بزرگی هستند. نخستین عامل، جهانی شدن یا به عبارت دیگر رشد فزاینده تجارت و رقابت جهانی است. اگر کشوری بازارهای خود را به روی رقابت خارجی ببندد؛ اهالی آن خواه ناخواه تاوان آن را با خرید کالاهایی با کیفیت پایین‌تر و قیمت بالاتر، پرداخت خواهند کرد. عامل دیگر که در دگرگونی اقتصاد کشورها نقش بسزایی دارد، تغییر و تحولات تکنولوژیک است. واقعیت آن است که هر چند ممکن است جهانی شدن تجارت و پیشرفت‌های تکنولوژیکی تهدیدی برای وضعیت حال باشد، اما در عوض فرصت‌های بیشماری را فرا روی واحدهای اقتصادی قرار می‌دهد. البته در چنین موقعیتی شرکت‌های قدیمی محکوم به فنا بوده و شرکت‌های جدید دیگری متولد می‌شوند. در این بازار شرکت‌ها با اصولی دقیقاً شبیه اصول داروین به فعالیت اشتغال دارند که در آن حق انتخاب طبیعی، به بقای مناسب‌ترین می‌انجامد؛ یعنی موفقیت در بازار نصیب شرکت‌هایی می‌شود که خود را با نیروی محیطی فعلی تطبیق می‌دهند؛ به عبارت دیگر، شرکت‌ها چیزی را ارائه می‌کنند که مردم حاضر به خرید آن هستند افراد، واحدهای اقتصادی، شهرها و حتی کشورها باید دریابند که چگونه می‌توان در محل بازار فایده ایجاد نمود (کاتلر و آرمسترانگ^۱، ۱۳۹۱).

جهانی‌سازی و تغییرات مرتبط با آن سبب شده تا شرکت‌ها در تمامی اندازه‌ها به فکر توسعه عملیات‌های خود، فراتر از بازارهای ملی باشند. حتی شرکت‌های کوچک تا متوسط در بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز شروع به فعالیت در بازارهای بین‌المللی و افزایش حضور در بازارهای کشورهای توسعه یافته نموده‌اند. (آرگل^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). انتخاب روش ورود یکی از مهمترین و بحرانی‌ترین تصمیمات استراتژیک برای شرکت‌هایی است که به دنبال توسعه و گسترش جهانی‌اند (هاشای^۳ و همکاران، ۲۰۱۰). استراتژی ورود به بازار، یک تصمیم سازمانی است که به شرکت کمک می‌کند محصولات و خدمات خود را وارد بازارهای خارجی کند (پرسون^۴، ۲۰۰۸). مسأله انتخاب استراتژی ورود به بازار خارجی برای شرکت‌هایی که مایل به بین‌المللی شدن هستند اهمیت حیاتی دارد، زیرا موفقیت آینده آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تصمیم تابعیست از عوامل مختلف و تعاملات آنها (دیگر و ژو^۵، ۲۰۰۸). در دهه‌های اخیر، ورود به بازارهای خارجی نقش بسیار مهمی در توسعه اقتصادی ایفا کرده است. 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

¹ Katler & Amstrang

² Arregle et al

³ Hashai et al

⁴ Pehrsson

⁵ Decker & Zhao

متغیرهای مختلف بر آن، کاری پیچیده و مشکل است. از این رو ضروریست متغیرهای مهم استراتژیک در نوع و شیوه ورود به بازارهای بین المللی شناسایی شوند.

آگاهی از عوامل مؤثر بر انتخاب این عوامل 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. غالب تحقیقات به ارائه معرفی انواع استراتژی های ورود پرداخته اند (کفاش پور، ۱۳۷۸؛ اسماعیل پور، ۱۳۸۲؛ میرابی و سرمد، ۱۳۸۲؛ زریباف و حسینی کیا، ۱۳۸۲). از این رو این پژوهش آگاهی ما را نسبت به عوامل تعیین کننده در انتخاب استراتژی های ورود به بازارهای خارجی افزایش داده است و می تواند در داخل کشور مبنای تحقیقات آتی در این زمینه باشد.

بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی جهت گیری استراتژیک بر گرایش بین المللی شدن در این تحقیق هدف اصلی به شمار می آید. این پژوهش می تواند به شیوه های گوناگون به ادبیات موضوع مرتبط کمک کند. چارچوب گرایش بین المللی شدن، با توجه به اثر مشتری مداری، رقیب مداری، هماهنگی کاربردی، نوآوری و قابلیت های فن آوری و نفوذ شبکه بررسی می شود. سعی بر آن است تا در خصوص عوامل مؤثر بر جهت گیری شرکت های لبنی خراسان رضوی به سمت بازارهای بین المللی کنکاش نموده و به این پرسش پاسخ دهد که راهکار مناسب بر گرایش شرکت های لبنی خراسان رضوی در جهت بازارهای بین المللی کدامند؟

۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

کارآفرینی سازمانی شامل چهار بعد نوآوری، ریسک پذیری، پیشگامی و رقابت تهاجمی است. در سازمان ها، کارآفرینی سازمانی با هدف توسعه عملکرد دنبال می شود که در سودآوری و افزایش تولید و ارتقاء عملکرد اقتصادی شرکت نقش اساسی دارد. شرکت ها برای حفظ مزیت رقابتی خود در درازمدت مجبور به توسعه تعهد خود به کارآفرینی سازمانی هستند. با توجه به تأثیر کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمان ها و استفاده از آن به عنوان مزیت رقابتی است.

کارآفرینی سازمانی زیرساخت های لازم برای ارتقای مزیت رقابتی و جذب سرمایه های خارجی را فراهم می آورد و به طور مستقیم در تنظیم روابط اجتماعی افراد جامعه، شناخت افراد از حقوق و مسئولیت های یکدیگر و تأمین امنیت حرفه ای مشاغل و فعالیت های تولیدی و خدماتی تأثیرگذار است. در واقع، تغییرات شدید در عرصه اقتصاد بین الملل، صنایع حمایتی را به یکی از مهمترین مزایای رقابتی کشورها بدل کرده است. (اویات و مک دوگل، ۲۰۰۵)

امروزه شرکت ها صرف نظر از زمینه فعالیت خود (اعم از تولیدی و خدماتی)، برای موفقیت و بقای خود در بازارهای رقابتی و به شدت در حال تغییر جهانی، نیازمند ارائه ارزش بیشتر به مشتریان خود می باشند؛ ارائه ارزش بیشتر از طریق خلق و کسب مزیت رقابتی پایدار امکانپذیر می باشد؛ خلق و کسب مزیت رقابتی پایدار در بازارهای بین المللی مستلزم طراحی و تدوین اثربخش استراتژی بازاریابی بین الملل می باشد.

تعاریف متفاوتی در مورد بین المللی سازی شرکت ها، با توجه به زمینه های مختلف ارائه شده است. به طور کلی بین المللی سازی با توسعه جغرافیایی فعالیت های اقتصادی شرکت ها، فراتر از مرزهای ملی همراه است. برخی محققان تمایل دارند بین المللی سازی را به عنوان فرایندی تعریف کنند که به دنبال توصیف اقدامات یک شرکت برای گسترش عملیات خود به خارج از مرزهای ملی می باشد. این ویژگی های مشترک سبب شده تا بین المللی سازی شرکت ها به عنوان

فرایندی مرحله ای و یا به عنوان فرایندی منظم و تکاملی که با افزایش مشارکت بین المللی و تغییرات سازمانی مربوطه صورت می پذیرد در نظر گرفته شود (اوجالا^۷، ۲۰۰۹)

بازاریابی بین المللی عبارت است از شناخت نیازهای مردم سراسر جهان و بازاریابی کالا و خدمات از یک کشور به کشوری دیگر. تفاوت اصلی بین بازاریابی داخلی و بازاریابی بین المللی این است که بازاریابی بین المللی استفاده از اصول بازاریابی برای بیش از یک کشور است. سازمان ها باید وجود تفاوت در ارزش ها، آداب و رسوم ملت ها را بپذیرند و سپس آن ها را شناسایی کنند و محصولی متناسب با نیازهای مردمان آن کشور خاص طراحی کنند. مبادلات بین الملل، زمینه ساز ایجاد تخصص بین الملل می شود. مؤسسات اقتصادی با دسترسی به بازارهای خارجی از طریق صادرات، رشد بیشتری پیدا کرده و به این وسیله محصولات خود را با کیفیت بهتری به بازار داخلی و خارجی عرضه می کنند و سود بیشتری به دست می آورند. تمایل به ادامه سرمایه گذاری های صنعتی، ضرورت رشد اقتصادی، انگیزه کسب برتری و شهرت در صحنه بازرگانی، تأکید بر ارتقای کارایی و سودآوری، اشباع بازارهای داخلی، سیاست تولید انبوه و نیاز به درآمدهای ارزی، از جمله عواملی هستند که ضرورت و اهمیت بازاریابی بین المللی را بیشتر آشکار می سازند.

با توجه به تغییرات سریعی که در اقتصاد بین الملل رخ داده است، برنامه ریزی برای فعالیت در بازارهای خارج نیز به مراتب مشکل تر و پیچیده تر از گذشته است. عوامل متعددی در این زمینه دخالت دارند که از میان آنها می توان به موارد: شدت رقابت، تحولات سریع سیاسی و اقتصادی، افزایش موانع و محدودیت های تجاری در کشورهای مختلف، گرایش بیشتر به سیاست های حمایتی، پیشرفت ها و نوآوری های سریع در تکنولوژی و گستردگی تبلیغات بازرگانی اشاره کرد. به طور کلی، در سال های اخیر رقابت در محیط بازرگانی بین المللی، بویژه در بازار محصولات صنعتی و کالاهای مصرفی بادوام، شدت یافته و ورود عرضه کنندگان جدید از جمله کشورهای در حال توسعه را به این بازارها با مشکلات جدی روبه رو ساخته است. برنامه ریزی چگونگی ورود به یک بازار هدف برای ارائه کالا و خدمات یک شرکت را استراتژی ورود به بازارها می نامند. عمده ترین هدف شرکت ها از ورود به بازاریابی بین المللی، ایجاد فرصت های مناسب برای کسب سود است. همین دلیل، باعث می شود تا تعدادی از شرکت ها پس از دریافت سفارشی غیرقطعی از خارج، به تحقیق در فرصت های موجود در آن بازار خارجی، برانگیخته شوند. وقتی شرکتی به طور قطع تصمیم می گیرد وارد بازار خارجی شود، مجبور است به طور جدی و مؤثر خود را متعهد به ارائه پیوسته کالا و خدمات بداند. مهمترین سؤال هایی که برای راهیابی به بازارهای بین المللی مطرح می شوند، عبارتند از:

- باید وارد کدام بازار شد؟
- چگونه باید وارد بازار شد؟
- چگونه باید در آنجا عمل کرد و رشد یافت؟

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 مشکل است. از اینرو ضروریست متغیرهای با اهمیت تعیین کننده استراتژی های ورود به بازارهای بین المللی شناسایی شوند (دهقان، ۱۳۸۶). هر یک از مطالعات در حوزه انتخاب استراتژی های ورود به بازار خارجی، متغیرهای متفاوتی را بررسی کرده و معمولاً به

⁷ Ojala

نتایج ناسازگاری دست یافته اند، به طوریکه برخی از مطالعات اثر یک متغیر را بر انتخاب یک استراتژی، مثبت و برخی اثر همان متغیر را منفی نشان داده اند.

ابراهیم پور و همکاران (۱۳۹۰) به «بررسی رابطه کارآفرینی سازمانی و عملکرد تجاری شرکت پتروشیمی تبریز» پرداختند. با توجه به تأثیر کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمان ها و استفاده از آن به عنوان مزیت رقابتی، در مقاله حاضر به بررسی ارتباط بین این دو پرداخته شده است. تحقیق از نوع کاربردی بوده و برای تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های تحقیق از آزمون ضریب همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری مدیران میانی شرکت پتروشیمی تبریز بوده و تعداد نمونه آماری ۵۰ نفر بوده است. نتیجه بررسی نشان داد که بین مؤلفه های کارآفرینی سازمانی شامل نوآوری، ریسک پذیری، پیشگامی و رقابت تهاجمی با عملکرد تجاری رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و در نهایت پیشنهادهایی برای توسعه کارآفرینی سازمانی و بهبود عملکرد تجاری ارائه شده است.

گل عزیزاده (۱۳۹۰) به «بررسی و دسته بندی عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی های ورود به بازارهای خارجی (مورد مطالعه: صادرکنندگان صنایع غذایی در استان مازندران)» پرداخت. این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی های ورود به بازار خارجی و میزان اثرگذاری آنها بر این انتخاب است. 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 بین المللی این شرکت ها به پرسشنامه تحقیق پاسخ دادند. نتایج نشان می دهد که عدم قطعیت کشور مقصد، عدم قطعیت بازارمحصول، عدم قطعیت رقابتی، عدم قطعیت در رفتار شرکای احتمالی، تجربه بین المللی، دانش فنی، مهارت بازاریابی، میزان سرمایه گذاری کل، شدت رقابت صنعت، ماهیت فعالیت و جذابیت مکان عوامل موثری در انتخاب استراتژی های ورود به بازارهای خارجی هستند. همچنین سه متغیر جذابیت مکان، تفاوت زبانی و عدم قطعیت کشور مقصد تبیین کننده خوبی برای متغیر کانون توجه هستند و ده متغیر عدم قطعیت کشور مقصد، عدم قطعیت بازارمحصول، عدم قطعیت رقابتی، تجربه بین المللی، 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.

نوری (۱۳۹۵) به «بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمان های دولتی» پرداخت. در سازمان ها، کارآفرینی سازمانی با هدف توسعه عملکرد دنبال می شود که در سودآوری و افزایش تولید و ارتقاء عملکرد اقتصادی شرکت نقش اساسی دارد. شرکت ها برای حفظ مزیت رقابتی خود در درازمدت مجبور به توسعه تعهد خود به کارآفرینی سازمانی هستند. چرا که کارآفرینی سازمانی می تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان داشته باشد. در حالیکه مدیریت بوروکراتیک و محافظه کارانه در سازمان ها و نهادهای بخش عمومی که ناشی از نوع ساختارها، فرهنگ حاکم بر سازمان و فعالیت های سنتی می باشد، به مانعی برای ایجاد کارآفرینی سازمانی تبدیل شده است. این امر باعث می شود که بخش دولتی کارآفرین نباشد و عملکرد در بخش دولتی تضعیف گردد.

باقری و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی «شناسایی و اولویت گذاری عوامل مؤثر بر انتخاب روش های ورود به بازارهای بین المللی (مطالعه موردی خودروسازان بزرگ کشور)» پرداختند. پژوهش حاضر مبحث "روش های ورود به بازارهای خارجی" را بعنوان یکی از عوامل تأثیر گذار بر موفقیت یا عدم موفقیت بنگاه مورد مطالعه قرار داده و پس از مرور ادبیات موضوع، شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب روش ورود با طراحی مدلی از عوامل مؤثر به بررسی، تحلیل و مقایسه میزان

اهمیت هریک از این عوامل برای دو شرکت بزرگ خودروساز کشور و میزان توجه صورت گرفته به این عوامل در پروژه‌های ورود به بازارهای جهانی پرداخته است. نتایج مطالعه حاکی از این است که به برخی عوامل با اهمیت توجه کافی صورت نگرفته، حال آنکه برخی عوامل کم اهمیت‌تر، مورد توجه بیشتری قرار گرفته‌اند.

پیرایش و همکاران (۱۳۹۹) به «بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌های صنعتی استان زنجان» پرداختند. هدف از این مقاله توسعه یک درک بهتر از رابطه میان کارآفرینی سازمانی، جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های صنعتی استان زنجان می‌باشد که از طریق ارزیابی تأثیر متغیر میانجی کارآفرینی استراتژیک بین سه متغیر فوق انجام شد. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان شرکت‌های صنعتی استان زنجان بوده که از بین آنها ۳۰۴ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی استراتژیک (کاتو، ۲۰۱۶) می‌باشد و در طراحی آن مبادرت به استفاده از طیف لیکرت شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار PLS استفاده شد و نتایج نشان داد که متغیرهای کارآفرینی سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی بر کارآفرینی استراتژیک مؤثر بودند و متغیر کارآفرینی استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت داشت. از طرف دیگر تأثیر غیرمستقیم کارآفرینی سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت.

هدف از این مقاله بررسی مفهوم جهت‌گیری به سمت بازارهای بین‌المللی (OIM) برای شرکت‌های متولد جهانی (BG) و ارائه یک مقیاس اندازه‌گیری OIM برای این شرکت‌ها طراحی شده است. مقیاس OIM بر اساس بررسی ادبیات و یک مطالعه کیفی ارائه شده است. این پیشنهاد پس از آن با استفاده از طراحی تحقیق کمی تست شده است. مقیاس نهایی نه تنها سه سازه از مفهوم جهت‌گیری بازار در نظر گرفته شد: مشتری‌مداری، گرایش رقیب و هماهنگی کاربردی. همچنین شامل سازه‌های مربوط به قابلیت نوآوری شرکت (نوآوری و قابلیت‌های فن‌آوری) می‌باشد. این مقاله پیشنهاد می‌کند که مقیاس اندازه‌گیری را در شرکت‌های قدیمی‌تر BG و جوان‌تر نشان می‌دهد و در نتیجه، به منزله یک ابزار اندازه‌گیری مفید که باید در تحلیل تحقیقات آینده، تأثیر جهت‌گیری به سمت بازارهای بین‌المللی (OIM) شرکت‌های متولد (BG) بر عملکرد شرکت در نظر بگیرند.

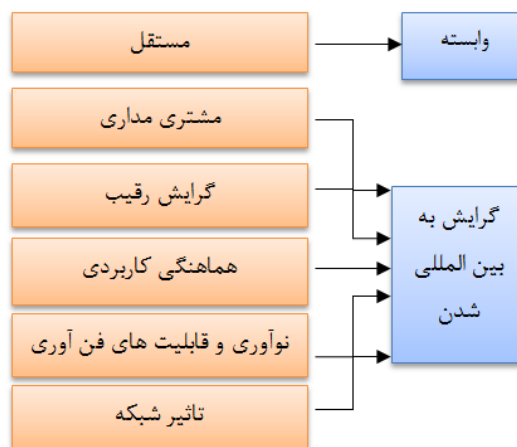
۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

در این بخش مدل مفهومی تحقیق جهت بررسی تأثیر جهت‌گیری‌های استراتژیک بر گرایش بین‌المللی شدن شرکت‌های لبنی، با مطالعه روابط مطرح شده که به کمک پیشینه تحقیق و ادبیات موضوع بررسی شده است، ارائه می‌گردد. با توجه به ادبیات تحقیق و موضوع مورد نظر و مدل‌های مرتبط استنباط می‌شود که مدل تورس اورتگا و دیگران که در آن تأثیر گزینه‌های استراتژیک بر گرایش بین‌المللی شدن سنجیده شده، از جامعیت کافی برخوردار می‌باشد. مدل اقتباسی از اورتگا و همکاران^۸ (۲۰۱۵) می‌باشد و به بررسی پنج نوع از جهت‌گیری‌های مهم استراتژیکی و تأثیر یک به یک آنها بر گرایش بین‌المللی شدن می‌پردازد. بررسی تأثیر جهت‌گیری استراتژیک بر گرایش بین‌المللی شدن در این تحقیق هدف اصلی به شمار می‌آید.

این پژوهش می‌تواند به شیوه‌های گوناگون به ادبیات موضوع مرتبط کمک کند. چارچوب گرایش بین‌المللی شدن، با توجه به اثر مشتری‌مداری، رقیب‌مداری، هماهنگی کاربردی، نوآوری و قابلیت‌های فن‌آوری و تأثیر شبکه بررسی

⁸Ortega et al

می شود. همچنین این تحقیق تأثیر گرایش بین المللی شدن را به عنوان عاملی مؤثر در نظر می گیرد که در دستیابی به مزیت رقابتی به اجرای جهت گیری های استراتژیک کمک می کند. نهایتاً، این تحقیق تأکید بیشتری بر توجه بیشتر به نقش مهم مدیران عالی شرکت های تولیدی لبنی در تدوین و اجرای استراتژی ها دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (نگارنده)

۳-۱. مشتری مداری (CUO)^۹

برای رسیدن به عملکرد بهینه، یک تجارت باید به توسعه و نگهداری مزیت های رقابتی خود پردازد. امروزه تأکید تجارت بین الملل بر آن است که به طور مداوم به ایجاد ارزش برای مشتریان پردازد. کلیه تحقیقاتی که در زمینه بازار گرایشی صورت گرفته، رابطه قوی بین بازار گرایشی، سودآوری، حفظ مشتری و افزایش فروش و موفقیت محصولات جدید را نشان داده است. در دنیای رقابتی امروز، شرکت هایی موفق هستند که بتوانند ارزش های بیشتری برای مشتریان به وجود آورند و دلایل بیشتری به مشتریان ارائه دهند تا آنها را به خرید و ایجاد رابطه بلندمدت با شرکت ترغیب کنند.

عوامل متعددی در ارتقای ارزش مشتری موثرند که شامل کیفیت، خدمات، سرعت و ... هستند. مشتریان از میان شرکت های مختلف، شرکتی را انتخاب می کنند که بنا به نظر آنها ارزش بیشتری به ایشان ارائه کند. از طرفی، با توجه به اینکه رقابت در حال افزایش و حیطه آن از سطوح ملی به جهانی گسترش یافته است، مشتریان حق انتخاب و قدرت چانه زنی بیشتری نسبت به گذشته یافته اند؛ بنابراین، شرکت ها برای بقا و توفیق، نیاز به ارائه ارزش بیشتری به مشتریان خود نسبت به رقبای دارند (ناسوشن و ماوندو^{۱۰}، ۲۰۰۸).

۳-۲. گرایش رقیب (CO)^{۱۱}

یک تولید کننده باید به رقابتی فعلی و آتی خود نگرشی حساس داشته باشد و بمانند بازی شطرنج خود را با فعالیت های آنان منطبق سازد. این اطلاعات در توسعه استراتژی های رقابتی شرکت بسیار مؤثر است. در یک تجارت بازار محور، کلیه کارکنان در تمام سطوح اطلاعات مربوط به رقبای یکدیگر تقسیم و در اختیار هم قرار می دهند. کسب و کارهای بازار محور اغلب فرصت های رقابتی را با توجه به ضعف های رقبای و نقاط قوت خود مورد هدف قرار می دهند و برای خود مزیت رقابتی ایجاد می کنند. برای تصمیم گیری های مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ها، اطلاعات متعلق به شرکت های رقیب از اهمیت زیادی برخوردار است. شرکتی که برای شناسایی وضع شرکت رقیب برنامه ای را به اجرا

^۹ Customer orientation

^{۱۰} Nasution & Mavondo

^{۱۱} Competitor orientation

در آورد می‌تواند همه زمینه‌هایی که می‌توان بدان وسیله اطلاعات معتبر و قابل تأیید را بدست آورد، شناسایی نماید (فرد^{۱۲}، ۱۹۸۶). شرکت‌های رقیب گرا به دنبال تعیین نقاط ضعف و قوت خودشان در شرکت، با توجه به محصولات و بازاریابی می‌باشند. آنها به طور منظم توانمندی‌هایشان را نسبت به سایرین بر اساس مهارت‌ها و دانش مبتنی بر افراد، سیستم‌های فنی و فیزیکی، سیستم‌های مدیریتی، ساختارهای سازمانی و ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی، مورد بازبینی قرار می‌دهند. (نارور و اسلاتر^{۱۳}، ۲۰۰۴)

۳-۳. هماهنگی کاربردی (IC)^{۱۴}

هماهنگی بین عملکرد در این تحقیق به عنوان ارتباطات و به اشتراک گذاری اطلاعات و منابع و یکپارچه سازی و همکاری در حوزه‌های (بخش‌های) مختلف تعریف شده است. سازمان‌ها در مورد اطلاعات در باره موفقیت یا عدم موفقیت تجربیات مشتریان‌شان در همه فعالیت های شرکت مشورت می‌کنند. همه عملیات سازمان (بازاریابی؛ فروش؛ تولید؛ تحقیق و توسعه و حسابداری) برای خدمت به نیازهای بازار هدفمان متحد هستند. مدیران درک می‌کنند که چگونه هر کس می‌تواند در شرکت به ایجاد ارزش مشتری کمک کند و از هر اقدام مشتریان فعلی و آتی بازدید می‌کند.

۳-۴. نوآوری و قابلیت‌های فن آوری (ITC)^{۱۵}

رقابت فزاینده، تلاطمات شدید محیطی، تغییرات فناوری و عدم اطمینان‌های محیطی، سازمان‌ها را مجبور به پذیرش نوآوری به عنوان بخش اصلی استراتژی آنها کرده است. نوآوری این چنین تعریف می‌شود؛ پذیرش یک ابزار، سیستم، سیاست، برنامه، فرایند، محصول یا خدمت جدید که می‌تواند در داخل سازمان ایجاد شود و یا از بیرون خریداری شود و برای سازمان جدید باشد. نوآوری از طریق افزایش انعطاف پذیری سازمان، تمایل آن برای تغییر و معرفی محصولات و خدمات جدید و کاهش اینرسی سازمان به طور مثبت بر موفقیت بلند مدت شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد (هالت و کتچن^{۱۶}، ۲۰۰۵). شرکت‌هایی که دانش و تکنولوژی خاص خود را دارند تلاش می‌کنند از آن در بازارهای خارجی بهره برداری کنند. خصوصاً زمانی که نهادهای بازار مقصد نمی‌توانند از این دانش در مقابل رفتارهای سودجویانه شرکاء محافظت کنند، روش‌های مشارکتی مثل سرمایه گذاری 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 هنارت^{۱۷}، ۲۰۰۷؛ لی^{۱۸}، ۲۰۰۳). از طرفی، شرط بقا در دنیای متلاطم کسب و کار امروزه، توجه به تحولات محیطی و ایجاد نوآوری در کسب و کار است (فارس‌یجانی و همکاران، ۱۳۹۰).

۳-۵. تأثیر و نفوذ شبکه (NW)^{۱۹}

امروزه موضوع «تجارت الکترونیکی» یکی از شیوه‌های متداول و رایج معاملات و مبادلات در سطح جهانی است، در عصر حاضر که به عصر «جهانی شدن» مصلح گشته است، ابزارهای تجاری نیز جهانی شده‌اند و بدون تردید «تجارت آزاد» و

¹² Fred

¹³ Narver & Slater

¹⁴ Interfunctional coordination

¹⁵ Innovativeness and technological capability

¹⁶ Hult & Ketchen

¹⁷ Slangen & Hennart

¹⁸ Li

¹⁹ Influence of networks

«تجارت الکترونیکی» از ویژگی های بارز «جهانی شدن» به شمار می آیند. از این رو تدوین قوانین و مقررات متناسب با تحولات اقتصادی، ضامن رشد و توسعه اقتصادی کشور محسوب می گردد.

پیشرفت فناوری ارتباطات و اطلاعات در سایه تحول علم کامپیوتر سبب تغییرات شگرفی در دنیای کسب و کار شده است. تجارت الکترونیک، عمده ترین دستاورد بکارگیری فناوری ارتباطات و اطلاعات (ICT) در زمینه های اقتصادی است. استفاده از این فناوری موجب توسعه تجارت، تسهیل ارتباطات عوامل اقتصادی، فراهم کردن امکان فعالیت برای بنگاه های کوچک و متوسط، ارتقای بهره وری، کاهش هزینه ها و صرفه جویی در زمان شده است.

با توجه به سؤالات تحقیق، اهداف و مبانی نظری فرضیه های زیر تدوین شده است:

۱. مشتری مداری، بر گرایش شرکت های لبنی به سمت بازارهای بین المللی تأثیر گذار است.
۲. رقیب مداری، بر گرایش شرکت های لبنی به سمت بازارهای بین المللی تأثیر گذار است.
۳. هماهنگی کاربردی، بر گرایش شرکت های لبنی به سمت بازارهای بین المللی تأثیر گذار است.
۴. نوآوری و قابلیت های فن آوری، بر گرایش شرکت های لبنی به سمت بازارهای بین المللی تأثیر گذار است.
۵. نفوذ شبکه، بر گرایش شرکت های لبنی به سمت بازارهای بین المللی تأثیر گذار است.

۴. روش پژوهش

در پژوهش حاضر بنا به ماهیت تحقیق، از هر دو روش کیفی و کمی استفاده شده است. در قسمت اول تحقیق با مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان، عوامل مؤثر بر انتخاب روش ورود مورد شناسایی قرار گرفته است. خروجی این مرحله شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب روش ورود است. در مرحله دوم، این عوامل با استفاده از پرسشنامه و تحلیل آمار توصیفی اهمیت سنجی شده اند. تحقیق حاضر از لحاظ هدف یک تحقیق کاربردی می باشد که اطلاعات آن به روش توصیفی-پیمایشی جمع آوری شده است.

جامعه آماری این تحقیق مدیران، کارشناسان و کارکنان شرکت های لبنی خراسان رضوی است. برای سنجش نظرات کارمندان و کارشناسان براساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت بوده و از گزینه کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم به صورت ۱-۵ نمره تعلق می گیرد. ابزارهای گوناگونی برای گردآوری داده های این تحقیق بکار گرفته شده است. در بخش ادبیات و مبانی نظری تحقیق از اطلاعات کتابخانه ای و با بهره گیری از منابع فارسی و لاتین، مجلات و ژورنال های تخصصی مدیریت، اسناد و مدارک، استفاده گردید. در این پژوهش برای بررسی روایی محتوا، از نظر متخصصان، اساتید دانشگاه و کارشناسان خبره استفاده شد. با کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم در سؤالات به عمل آمد و بدین ترتیب اطمینان حاصل شد که پرسشنامه همان خصیصه های مورد نظر پژوهش را می سنجد یا خیر. در مورد روایی صوری، پرسشنامه به تعدادی از کارشناسان داده شد و روایی صوری پرسشنامه تأیید شد. اعتبار پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای کل سؤالات ۰/۹۲ بدست آمد که نشان از اعتبار بالای پرسشنامه می باشد.

در بخش میدانی، داده ها و اطلاعات جمع آوری شده که از پرسشنامه بدست آمده، به کمک نرم افزار SPSS و با استفاده از آزمون میانگین T استودینت تک نمونه ای، به بررسی و تحلیل داده ها جهت بررسی صحت فرضیه ها می پردازد. برای آزمون فرضیات از آزمون میانگین یک جامعه با استفاده از آماره t با درجه آزادی n-1 کمک می گیریم. اگر مقدار میانگین از مقدار میانگین نمونه کمتر (بیشتر) باشد، فرضیه H₁ پذیرفته می شود و H₀ رد می شود؛ و همچنین می توان این موضوع را از طریق آمار استنباطی (آزمون فرض یا فاصله اطمینان) تأیید (رد) گردد. از طریق احتمال آماره T نیز

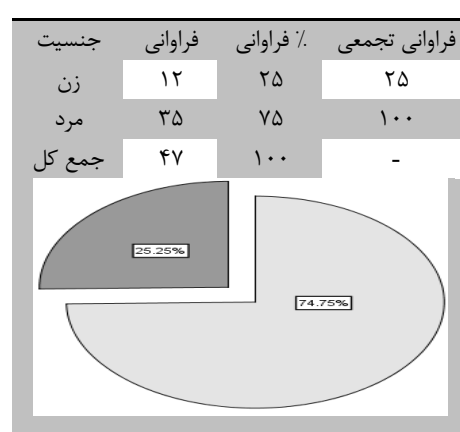
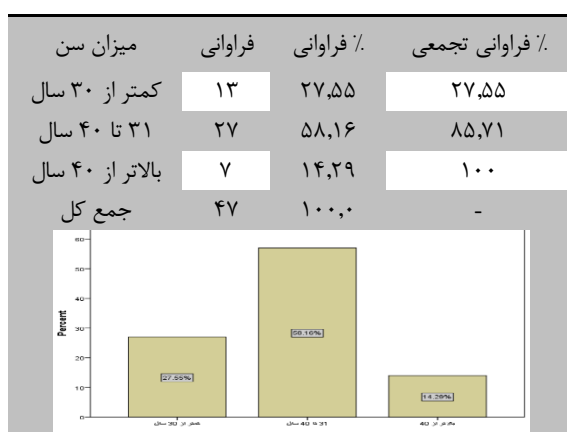
می‌توان بررسی نمود بدین صورت که اگر Sig کمتر از ۵ درصد باشد فرض صفر رد می‌شود و ادعای اثربخشی بر متغیرهای مستقل تأیید می‌شود.

۵. یافته‌های پژوهش

۵-۱. آمار توصیفی

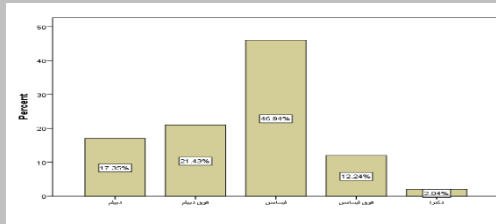
آنچه در جداول ۱ تا ۴ مشاهده می‌کنیم اینست که از نظر جنسیت ۷۵ درصد از پاسخگویان مرد و ۲۵ درصد از پاسخگویان زن هستند. از نظر سن پاسخگویان، بیش از نیمی (۵۸ درصد) از آنها سن بین ۳۱ تا ۴۰ سال را دارند. همچنین مشاهده می‌شود که حدود ۴۶ درصد از پاسخگویان با بیشترین فراوانی دارای تحصیلات لیسانس، حدود ۱۲ درصد فوق لیسانس، حدود ۲۱ درصد فوق دیپلم و حدود ۱۷ درصد دیپلم می‌باشند. با توجه به سن جوان پاسخگویان و بر اساس این نتایج که بیش از ۶۰ درصد پاسخگویان دارای مدرک لیسانس و بالاتر از لیسانس می‌باشند، که نشان دهنده آماده بودن زمینه‌های لازم برای شناسایی راهکارها در بیشتر کارشناسان جهت بین‌المللی شدن می‌باشد. از نظر سابقه کار حدود ۵۲ درصد از پاسخگویان با بیشترین فراوانی شش تا ده سال، ۱۹ درصد از پاسخگویان یک تا پنج سال، به عبارتی حدود ۷۰ درصد پاسخگویان زیر ۱۰ سال سابقه کار دارند یعنی نیروی بسیار جوان در سازمان مشغول فعالیت هستند. لذا هرگونه هزینه در زمینه افزایش آشنایی و بالابردن توانایی مدیران و کارشناسان در رابطه با کاربرد آموزش و پیاده سازی راهکارهای بین‌المللی در پرورش نیروی انسانی ماهر برای آینده شرکت‌ها از همه نظر توجیه پذیر و ضروری می‌باشد. براساس نتایج به دست آمده براساس جدول (۳)، بیشترین فراوانی مربوط به سابقه کار بین ۶ تا ۱۰ سال به تعداد ۲۴ مورد که ۵۲ درصد فراوانی کل داده‌ها را دارا می‌باشند. سابقه کار کمتر از ۵ سال با فراوانی ۱۹ درصد در رتبه دوم قرار دارد. سابقه کار بین ۱۱ تا ۱۵ سال با فراوانی ۱۴ درصد در رتبه سوم قرار دارد. در نهایت طبقات ۲۱ تا ۲۵ سال و بالاتر از ۲۵ سال در رتبه چهارم با کمترین درصد فراوانی قرار دارد.

جدول ۱. فراوانی جنسیت جدول ۲. میزان سن پاسخ دهندگان

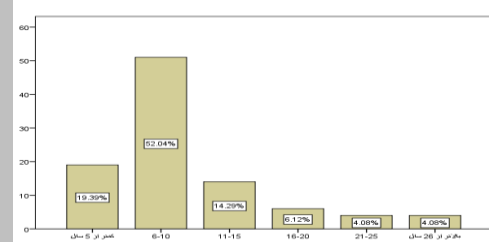


جدول ۳. فراوانی سابقه کار پاسخگویان جدول ۴. فراوانی میزان تحصیلات پاسخگویان

میزان تحصیلات	فراوانی	% فراوانی	% فراوانی تجمعی
دیپلم	۸	۱۷,۳۵	۱۷,۳۵
فوق دیپلم	۱۰	۲۱,۴۵	۳۸,۸
لیسانس	۲۲	۴۶,۹۴	۸۵,۷۴
فوق لیسانس	۶	۱۲,۲۴	۹۷,۹۸
دکتر	۱	۲,۰۲	۱۰۰
جمع	۴۷	۱۰۰	



سابقه کار	فراوانی	% فراوانی	% فراوانی تجمعی
کمتر از ۵ سال	۹	۱۹,۳۹	۳۹,۳۹
۶ تا ۱۰ سال	۲۴	۵۲,۰۴	۷۱,۴۳
۱۱ تا ۱۵ سال	۷	۱۴,۲۹	۸۵,۷۲
۱۶ تا ۲۰ سال	۳	۶,۱۲	۹۱,۸۴
۲۱ تا ۲۵ سال	۲	۴,۰۸	۹۵,۹۲
بالاتر از ۲۵ سال	۲	۴,۰۸	۱۰۰
جمع کل	۴۷	۱۰۰,۰	-



۵-۲. آمار استنباطی: بررسی نرمال بودن توزیع داده ها

مفهوم توزیع نرمال در مورد داده های پارامتری صدق می کند. آزمون نرمال بودن، با ایجاد یک نمودار احتمال نرمال (به شکل زنگوله و نیز مقارن نسبت به میانگین) به آزمون این فرض می پردازد که آیا مشاهدات تحقیق از یک توزیع نرمال تبعیت می کنند یا خیر.

جهت نرمال بودن وضعیت داده می توان به بررسی کشیدگی و چولگی توزیع پرداخت. در حالت کلی چنانچه ضریب چولگی^{۲۰} و ضریب کشیدگی^{۲۱} در بازه (۲،-۲) باشد می توان گفت که داده ها به توزیع نرمال نزدیک می باشد. اگر ضریب چولگی منفی باشد، توزیع دارای چوله به چپ است و در صورتی که ضریب چولگی مثبت باشد، توزیع چوله به راست است. اگر توزیع متقارن باشد، ضریب چولگی مساوی صفر خواهد بود. بدیهی است که هرچه قدر مطلق ضریب چولگی بزرگ تر باشد، تفاوت جامعه از نظر قرینگی با توزیع متقارن بیشتر است. توزیع هایی که کشیدگی آنها با کشیدگی توزیع نرمال کاملاً مساوی است، ضریب کشیدگی در این توزیع ها مساوی صفر است. جدول (۵) نشان دهنده کشیدگی و چولگی توزیع فرضیه های تحقیق می باشند. با توجه به نزدیک بودن میانگین و میانه در فرضیه ها و قراردادن چولگی و کشیدگی در بازه (۲ و -۲) می توان گفت که توزیع فرضیه ها، نرمال است.

²⁰ Skewness

²¹ Kurtosis

جدول ۵. چولگی و کشیدگی توزیع فرضیه‌های تحقیق

شرح	فرضیه ۱	فرضیه ۲	فرضیه ۳	فرضیه ۴	فرضیه ۵
تعداد داده‌ها	۴۷	۴۷	۴۷	۴۷	۴۷
میانگین	۲۵,۰۹	۱۴	۱۳	۱۶	۱۰
میانه	۲۶	۱۵	۱۴	۱۶	۱۱
ماکزیمم	۳۴	۲۰	۲۰	۲۴	۱۵
مینم	۱۷	۹	۸	۱۰	۵
انحراف معیار	۳	۲	۲	۳	۲
واریانس	۱۵	۶	۷	۱۳	۸
دامنه	۱۷	۱۱	۱۲	۱۴	۱۰
چولگی	۰,۰۰۰	-۰,۰۵۲	-۰,۰۱۵	۰,۰۰۰	-۰,۰۲۴
کشیدگی	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	-۱,۰۰۸

۳-۵. آزمون فرضیه‌ها (بررسی میانگین یک جامعه (آزمون t تک نمونه))

فرضیه اول- مشتری مداری، بر گرایش شرکت های لبنی به سمت بازارهای بین المللی تأثیر گذار است. نتیجه این آزمون شامل دو خروجی می‌باشد. خروجی اول (جدول ۶) آمار توصیفی مربوط به آزمون فرض را ارائه می‌کند و اعداد محاسبه شده به ترتیب تعداد داده‌ها، میانگین، انحراف معیار و خطای معیار میانگین را نشان می‌دهد. نتایج آزمون آمار توصیفی نشان می‌دهد که مقدار میانگین نمونه (۲۵/۰۸) از مقدار (۲۱) بیشتر است. ولی این موضوع باید از طریق آمار استنباطی (آزمون فرض یا فاصله اطمینان) تأیید گردد. خروجی دوم (جدول ۷) مربوط به آمار استنباطی را نشان می‌دهد. علاوه بر این مقدار آزمون t ، درجه آزادی ۴۶، Sig برابر ۰,۰۰۰ می‌باشد. از آنجایی که Sig کمتر از ۵ درصد است H_0 رد می‌شود و لذا ادعای این که مشتری مداری، بر گرایش شرکت‌های لبنی به سمت بازارهای بین المللی تأثیر گذار است را با میانگین ۲۱ را نمی‌توان مردود دانست. جدول ۷ نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای کوچکتر از ۰,۰۵ تفاوت معناداری بین دو میانگین واقعی و مفروض وجود دارد. اختلاف میانگین نمونه با مقدار مورد آزمون ۴,۰۸۵، $(\bar{x} - \mu = 4.085)$ و فاصله اطمینان ۹۵ درصدی آن بین ۲ و ۵ می‌باشد. براساس این دو مقدار می‌توان فاصله اطمینان برای "میانگین جامعه" را به صورت زیر نوشت:

(۱)

$$2 \leq \mu - 21 \leq 5 \rightarrow 23 \leq \mu \leq 26$$

همچنین، به دلیل اینکه حد پایین و بالا مثبت است، لذا میانگین مورد نظرا از مقدار مورد آزمون (۲۱) بزرگ‌تر می‌باشد. لذا فرضیه اول تأیید می‌شود. نتایج حاصل از آزمون انجام شده فرضیه اول نشان می‌دهد که شرکت‌ها در درجه اول اهداف کسب و کارشان را با رضایت مشتری هدایت می‌کنند و استراتژی آنها برای مزیت رقابتی براساس شناختشان از نیازهای مشتری است. به خدمات پس از فروش، تعهداتشان و خدمت به نیازهای مشتریان تأکید دارند. اندازه گیری رضایت مشتری بطور سیستماتیک و متناوب و جمع آوری اطلاعات مشتری با استفاده از منابع خارجی در مرحله بعدی قرار می‌گیرد؛ بنابراین پاسخ دهندگان، بعد مشتری مداری را به عنوان استراتژی مناسب بر گرایش شرکت های لبنی خراسان رضوی برای ورود به بازارهای بین المللی مد نظر قرار می‌دهند و در این راستا میانگین کلی تحقق استراتژی مشتری مداری طبق جدول

۷۴(۱۶) درصد (۲۶÷۳۵) می باشد؛ یعنی شرکت های لبنی توانسته است در استراتژی مشتری مداری به ۷۴ درصد از اهداف تعیین شده دست پیدا کند.

جدول ۶. آمار توصیفی مربوط به آزمون فرضیه اول

خطای	انحراف معیار	میانگین	تعداد	فرضیه ۱
۰,۰۰	۳	۲۵,۰۸۵	۴۷	فرضیه ۱

جدول ۷. آزمون فرضیه اول

	Test Value = ۲۱					
	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی	اختلاف میانگین	مقدار Sig P-value	درجه آزادی	آماره t	
	پایین	بالا				
فرضیه ۱	۲	۵	۴,۰۸۵	۴۶	۷	فرضیه ۱

فرضیه دوم- رقیب مداری، بر گرایش شرکت های لبنی به سمت بازارهای بین المللی تأثیر گذار است. خروجی اول (جدول ۸) آمار توصیفی مربوط به آزمون فرض را ارائه می کند. نتایج آزمون آمار توصیفی نشان می دهد که مقدار میانگین نمونه (۱۴) از مقدار (۱۲) بیشتر است. ولی این موضوع باید از طریق آمار استنباطی (آزمون فرض یا فاصله اطمینان) تأیید گردد. خروجی دوم (جدول ۹) مربوط به آمار استنباطی را نشان می دهد. علاوه بر این مقدار آزمون $t(6)$ ، درجه آزادی ۴۶، Sig برابر ۰,۰۰۰ می باشد.

از آنجایی که Sig کمتر از ۵ درصد است H_0 رد می شود و لذا ادعای این که رقیب مداری، بر گرایش شرکتهای لبنی به سمت بازارهای بین المللی تأثیر گذار است. را با میانگین ۱۲ را نمی توان مردود دانست. جدول ۹ نشان می دهد که با اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای کوچکتر از ۰,۰۵ تفاوت معناداری بین دو میانگین واقعی و مفروض وجود دارد. اختلاف میانگین نمونه با مقدار مورد آزمون $(\bar{x}-\mu=2)$ و فاصله اطمینان ۹۵ درصدی آن بین ۱ و ۳ می باشد. براساس این دو مقداری می توان فاصله اطمینان برای "میانگین جامعه" را به صورت زیر نوشت:

(۲)

$$1 \leq \mu - 12 \leq 3 \rightarrow 13 \leq \mu \leq 15$$

همچنین، به دلیل اینکه حد پایین و بالا مثبت است، لذا میانگین مورد نظرا از مقدار مورد آزمون (۱۲) بزرگ تر می باشد. لذا فرضیه دوم تأیید می شود. نتایج حاصل از آزمون انجام شده فرضیه دوم نشان می دهد که فروشندگان شرکت های لبنی به اقدامات رقابتی که آنها را تهدید می کند؛ تا حد زیادی پاسخ می دهند اما اطلاعات را داخل موسسه در مورد استراتژی رقبا کمتر به اشتراک می گذارد. مدیران ارشد شرکت ها بطور منظم نقاط قوت و استراتژی رقبا را مطرح می کنند؛ بنابراین پاسخ دهندگان، بعد رقیب مداری را به عنوان استراتژی مناسب دیگر برگرایش شرکت های لبنی خراسان رضوی برای ورود به بازارهای بین المللی مد نظر قرار می دهند و در این راستا میانگین کلی تحقق استراتژی رقیب مداری طبق جدول ۷۵(۱۶) در صد (۱۵÷۲۰) می باشد؛ یعنی شرکت های لبنی توانسته است در استراتژی رقیب مداری به ۷۵ درصد از اهداف تعیین شده دست پیدا کند.

جدول ۸. آمار توصیفی مربوط به آزمون فرضیه دوم

خطای	انحراف معیار	میانگین	تعداد	فرضیه ۲
۰,۰۰	۲	۱۴	۴۷	فرضیه ۲

جدول ۹. آزمون فرضیه دوم

	Test Value = ۱۲					
	آماره t	درجه آزادی	مقدار Sig P-value	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی	
					پایین	بالا
فرضیه ۲	۶	۴۶	۰,۰۰۰	۲	۱	۳

فرضیه سوم- هماهنگی کاربردی، بر گرایش شرکت های لبنی به سمت بازارهای بین المللی تأثیر گذار است خروجی اول (جدول ۱۰) آمار توصیفی مربوط به آزمون فرض را ارائه می کند. نتایج آزمون آمار توصیفی نشان می دهد که مقدار میانگین نمونه (۱۳) از مقدار (۱۲) بیشتر است. ولی این موضوع باید از طریق آمار استنباطی (آزمون فرض یا فاصله اطمینان) تأیید گردد. خروجی دوم (جدول ۱۱) مربوط به آمار استنباطی را نشان می دهد علاوه بر این مقدار آزمون t (۴)، درجه آزادی ۴۶، Sig برابر ۰,۰۰۰ می باشد از آنجایی که Sig کمتر از ۵ درصد است H_0 رد می شود و لذا ادعای این که هماهنگی کاربردی، بر گرایش شرکت های لبنی به سمت بازارهای بین المللی تأثیر گذار است را با میانگین ۱۲ را نمی توان مردود دانست. جدول ۱۱ نشان می دهد که با اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای کوچکتر از ۰,۰۵ تفاوت معناداری بین دو میانگین واقعی و مفروض وجود دارد. اختلاف میانگین نمونه با مقدار مورد آزمون ۱، ($\bar{X} - \mu = 1$) و فاصله اطمینان ۹۵ درصدی آن بین ۱ و ۲ می باشد. می باشد. بر اساس این دو مقدار می توان فاصله اطمینان برای "میانگین جامعه" را به صورت زیر نوشت:

(۳)

$$1 \leq \mu - 12 \leq 2 \rightarrow 13 \leq \mu \leq 14$$

همچنین، به دلیل اینکه حد پایین و بالا مثبت است، لذا میانگین مورد نظرا از مقدار مورد آزمون (۱۲) بزرگ تر می باشد. لذا فرضیه سوم تأیید می شود. نتایج حاصل از آزمون انجام شده فرضیه سوم نشان می دهد که شرکت ها در مورد اطلاعات در باره موفقیت یا عدم موفقیت تجربیات مشتریان در همه فعالیت های شرکت مشورت می کنند. همه عملیات سازمان (بازاریابی؛ فروش؛ تولید؛ تحقیق و توسعه و حسابداری) برای خدمت به نیازهای بازار هدفشان متحد هستند. مدیران درک نمی کنند که چگونه هر کس می تواند در شرکت به ایجاد ارزش مشتری کمک کند و از هر اقدام مشتریان فعلی و آتی بازدید نمی کنند؛ بنابراین پاسخ دهندگان، بعد هماهنگی کاربردی را به عنوان یکی دیگر از استراتژی های مناسب برگرایش شرکت های لبنی خراسان رضوی برای ورود به بازارهای بین المللی مد نظر قرار می دهند و در این راستا میانگین کلی تحقق استراتژی هماهنگی کاربردی طبق جدول (۱۶) ۷۰ در صد (۱۴÷۲۰) می باشد؛ یعنی شرکت های لبنی توانسته است در استراتژی هماهنگی کاربردی به ۷۰ درصد از اهداف تعیین شده دست پیدا کند.

جدول ۱۰. آمار توصیفی مربوط به آزمون فرضیه سوم

خطای	انحراف معیار	میانگین	تعداد	فرضیه ۳
۰,۰۰	۲	۱۳	۴۷	

جدول ۱۱. آزمون فرضیه سوم

	Test Value = ۱۲					
	آماره t	درجه آزادی	مقدار Sig P-value	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی	
					پایین	بالا
فرضیه ۳	۳	۴۶	۰,۰۰۰	۱	۱	۲

فرضیه چهارم- نوآوری و قابلیت های فن آوری، بر گرایش شرکت های لبنی به سمت بازارهای بین المللی تأثیر گذار است. خروجی اول (جدول ۱۲) آمار توصیفی مربوط به آزمون فرض را ارائه می کند. نتایج آزمون آمار توصیفی نشان می دهد که مقدار میانگین نمونه (۱۶) از مقدار (۱۵) بیشتر است. ولی این موضوع باید از طریق آمار استنباطی (آزمون فرض یا فاصله اطمینان) تأیید گردد. خروجی دوم (جدول ۱۳) مربوط به آمار استنباطی را نشان می دهد. علاوه بر این مقدار آزمون $t(۳)$ ، درجه آزادی ۴۶، Sig برابر ۰,۰۰۰ می باشد. از آنجایی که Sig کمتر از ۵ درصد است H_0 رد می شود و لذا ادعای اینکه نوآوری و قابلیت های فن آوری، بر گرایش شرکت های لبنی به سمت بازارهای بین المللی تأثیر گذار است را با میانگین ۱۵ را نمی توان مردود دانست. جدول ۱۳ نشان می دهد که با اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای کوچکتر از ۰,۰۵ تفاوت معناداری بین دو میانگین واقعی و مفروض است. اختلاف میانگین نمونه با مقدار مورد آزمون ۱، $(\bar{x} - \mu = 1)$ و فاصله اطمینان ۹۵ درصدی آن بین ۰ و ۲ می باشد. بر اساس این دو مقدار می توان فاصله اطمینان برای "میانگین جامعه" را به صورت زیر نوشت:

(۴)

$$0 \leq \mu - 15 \leq 2 \rightarrow 15 \leq \mu \leq 17$$

همچنین، به دلیل اینکه حد پایین و بالا مثبت است، لذا میانگین مورد نظرا از مقدار مورد آزمون (۱۵) بزرگ تر می باشد. لذا فرضیه چهارم تأیید می شود. همچنین نتایج نشان می دهد که نوآوری تکنولوژی بر اساس نتایج تحقیقات شرکت تا حدودی در زنجیره تأمین پذیرفته می شود و شرکت ها نیاز به رهبری عالی در نوآوری محصول دارند تا رفتار نوآورانه؛ فعال و ریسک پذیر بکار بگیرد تا از مرزهای ملی عبور کنند؛ بنابراین پاسخ دهندگان، بعد نوآوری و قابلیت های فن آوری را به عنوان یکی دیگر از استراتژی های مناسب بر گرایش شرکت های لبنی خراسان رضوی برای ورود به بازارهای بین المللی مد نظر قرار می دهند و در این راستا میانگین کلی تحقق استراتژی نوآوری و قابلیت های فن آوری طبق جدول (۱۶) در صد (۱۷÷۲۵) می باشد؛ یعنی شرکت های لبنی توانسته است در استراتژی نوآوری و قابلیت های فن آوری به ۶۸ درصد از اهداف تعیین شده دست پیدا کند.

جدول ۱۲. آمار توصیفی مربوط به آزمون فرضیه چهارم

خطای	انحراف معیار	میانگین	تعداد	فرضیه ۴
۰,۰۰	۳	۱۶	۴۷	

جدول ۱۳. آزمون فرضیه چهارم

	Test Value = ۱۵					
	آماره t	درجه آزادی	مقدار Sig P-value	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی	
					پایین	بالا
فرضیه ۴	۳	۴۶	۰,۰۰۱	۱	۰,۰۰۰	۲

فرضیه پنجم- نفوذ شبکه، بر گرایش شرکت های لبنی به سمت بازارهای بین المللی تأثیر گذار است.

خروجی اول (جدول ۱۴) آمار توصیفی مربوط به آزمون فرض را ارائه می کند. نتایج آزمون آمار توصیفی نشان می دهد که مقدار میانگین نمونه (۱۰) از مقدار (۹) کمتر است. ولی این موضوع باید از طریق آماراستنباطی (آزمون فرض یا فاصله اطمینان) تأیید گردد. خروجی دوم (جدول ۱۵) مربوط به آمار استنباطی را نشان می دهد. علاوه بر این مقدار آزمون t (۳)، درجه آزادی ۴۶، Sig برابر ۰,۰۰۰ می باشد. از آنجایی که Sig کمتر از ۵ درصد است H_0 رد می شود و لذا ادعای این که نفوذ شبکه، بر گرایش شرکت های لبنی به سمت بازارهای بین المللی تأثیر گذار است را با میانگین ۹ را نمی توان مردود دانست. جدول ۱۵ نشان می دهد که با اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای کوچکتر از ۰,۰۵ تفاوت معناداری بین دو میانگین واقعی و مفروض وجود دارد.

اختلاف میانگین نمونه با مقدار مورد آزمون ۱، $(\bar{x} - \mu = 1)$ و فاصله اطمینان ۹۵ درصدی آن بین ۰ و ۲ می باشد. بر اساس این دو مقدار می توان فاصله اطمینان برای "میانگین جامعه" را به صورت زیر نوشت:

(۵)

$$0 \leq \mu - 9 \leq 2 \rightarrow 9 \leq \mu \leq 11$$

همچنین، به دلیل اینکه حد پایین و بالا مثبت است، لذا میانگین مورد نظرا از مقدار مورد آزمون (۹) بزرگ تر می باشد. لذا فرضیه پنجم تأیید می شود. نتایج حاصل از آزمون انجام شده فرضیه پنجم نشان می دهد که شرکت ها بطور گسترده از روابط شبکه برای ورود به بازار و توسعه بازار استفاده می کنند. پشتیبانی مالی خارجی به شرکت اجازه می دهد تا در بازارهای خارجی فعالیت گسترده داشته باشد. استفاده از کانال ها به عنوان فروشندگان/توزیع کنندگان سیستم؛ شبکه و اینترنت به آنها کمک می کند تا به فضای کسب و کار جدید در بازارهای بین المللی دسترسی پیدا کنند؛ بنابراین پاسخ دهندگان، بعد نفوذ شبکه را به عنوان یکی دیگر از راهکارهای مناسب برگرایش شرکت های لبنی خراسان رضوی برای ورود به بازارهای بین المللی مد نظر قرار می دهند و در این راستا میانگین کلی تحقق استراتژی نفوذ شبکه طبق جدول (۱۶) در صد (۱۵÷۱۲) می باشد؛ یعنی شرکت های لبنی توانسته است در استراتژی نفوذ شبکه به ۸۰ درصد از اهداف تعیین شده دست پیدا کند.

جدول ۱۴. آمار توصیفی مربوط به آزمون فرضیه پنجم

خطای	انحراف معیار	میانگین	تعداد	فرضیه
۰,۰۰	۲	۱۰	۴۷	۵

جدول ۱۵. آزمون فرضیه پنجم

	Test Value = ۱۲					
	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی	اختلاف میانگین	مقدار Sig P-value	درجه آزادی	آماره t	
	پایین	بالا				
فرضیه ۵	۰,۰۰۰	۲	۰,۰۰۲	۴۶	۳	۵

بطور کلی مدیران شرکت های لبنی یا سایر شرکت هایی 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 شیوه های وارد بازار آن کشور بشوند. انتخاب نوع استراتژی بستگی به کانون توجه مدیران دارد. با توجه به نتایج این تحقیق، شرکت های لبنی استان خراسان رضوی ترکیبی از استراتژی های مشتری مداری، رقیب مداری، هماهنگی کاربردی، نوآوری و قابلیت های فن آوری و نفوذ شبکه را مورد توجه قرار دادند.

جدول (۱۶) میانگین مربوط به هریک از گویه های پرسشنامه را نشان می دهد. برای درصد تحقق اهداف، میانگین واقعی (۸۴) را بر میانگین مورد انتظار (حداکثر امتیاز ممکن از طیف لیکرت در پرسشنامه) $(۱۱۵ = ۲۳ \times ۵)$ تقسیم می کنیم. درصد تحقق اهداف شرکت (۷۳٪) بدست می آید. برای تک تک گویه ها نیز به همین صورت عمل می کنیم. در صورتی که درصد تحقق هریک از گویه ها بیشتر از مقدار تحقق نسبت فوق (۷۳٪) باشد بعنوان نقطه قوت و در غیر اینصورت بعنوان نقطه ضعف تلقی می شود.

۵. بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر پس از مرور ادبیات مرتبط با موضوع، به شناسایی عوامل تاثیرگذار بر انتخاب روش ورود و میزان توجه شرکت مورد نظر به این عوامل از دیدگاه کارشناسان و خبرگان پرداخته شد. در بخش نهای تحقیق حاضر به ارائه پیشنهاد های کاربردی جهت روش ورود و همچنین بیان چند راهکار و پیشنهاد اجرایی جهت انتخاب صحیح روش ورود به بازارهای بین الملل با توجه به نقاط قوت و ضعف بیان شده و نتایج آزمون فرضیه ها می پردازیم:

۱. در گذشته بسیاری از شرکت ها وجود مشتری را امری بدیهی به شمار می آوردند. ولی مشتریان کنونی فراست بیشتری دارند و نسبت به قیمت ها آگاه ترند، تقاضای بیشتری دارند، از خود گذشته گی کمتری نشان می دهند و در معرض تبلیغات بیشتری از طرف شرکت های رقیب قرار می گیرند که محصولات همانند یا بهتر به آنان عرضه می کنند؛ بنابراین شرکت ها باید رضایت مشتری بطور سیستماتیک و متناوب اندازه گیری و اطلاعات مشتری با استفاده از منابع خارجی جمع آوری کنند تا رابطه خود را با مشتریان نیز تقویت کنند و بر وفاداری آنان بیافزایند.
۲. شرکت های رقیب گرا به دنبال تعیین نقاط ضعف و قوت خودشان در شرکت، با توجه به محصولات و بازاریابی می باشند. آنها به طور منظم توانمندی های شان را نسبت به سایرین بر اساس مهارت ها و دانش مبتنی بر افراد، سیستم های فنی و فیزیکی، سیستم های مدیریتی، ساختارهای سازمانی و ارزش ها و هنجارهای فرهنگی، مورد بازمی قرار می دهند بنابراین شرکت ها باید اطلاعات را داخل موسسه در مورد استراتژی رقبای بیشتر به اشتراک بگذارد.
۳. سازمان ها در مورد اطلاعات در باره موفقیت یا عدم موفقیت تجربیات مشتریان شان در همه فعالیت های شرکت مشورت می کنند. همه عملیات سازمان (بازاریابی؛ فروش؛ تولید؛ تحقیق و توسعه و حسابداری) برای خدمت به

نیازهای بازار هدفشان متحد هستند؛ اما باید مدیران درک کنند که چگونه هر کس می‌تواند در شرکت به ایجاد ارزش مشتری کمک کند و همچنین مدیران از هر اقدام مشتریان فعلی و آتی بازدید کنند.

۴. بدون محصول با ویژگی خاص هیچ شانس برای رقابت وجود ندارد. از سوی دیگر زمان تبدیل ایده به محصول و چگونگی ارائه آن به بازار نیز اهمیتی ویژه دارد. حضور در بازارهای بین‌المللی با توجه به حاشیه سود پروژه‌ها، طریقه تعامل، نحوه بازاریابی، کیفیت محصول و چگونگی عرضه و پشتیبانی پس از فروش برای شرکت‌های ایرانی بسیار دشوار ولی لازم است. شرکت‌ها به نوآوری تکنولوژی بر اساس نتایج تحقیقات شرکت در زنجیره تأمین توجه کنند و از افراد متخصص و با تجربه در نوآوری محصول استفاده کنند تا رفتار نوآورانه؛ فعال و ریسک پذیر داشته باشند تا بتوانند از مرزهای ملی عبور کنند. از سوی دیگر به هیچ عنوان نباید از بازار بسیار بزرگ ایران غافل شوند.

۵. وجود نظام‌های پیشرفته IT و اتوماسیون اداری در کنار حسگرهای اطلاعاتی چون دفاتر برون مرزی، دفتر همکاری‌های بین‌الملل، اشتراک با مؤسسات مشاوره و بانک‌های ارائه دهنده اطلاعات، بستر مناسبی جهت جریان روان اطلاعات فراهم ساخته است و کفایت با مدیریت اطلاعات و دانش متمرکز در سطح شرکت، کلیه افراد و واحدهای مرتبط، براساس نیاز، از داده‌ها و اطلاعات موجود تغذیه شوند.

بطور کلی برای دستیابی به مشتریان به نحو بهتر و مؤثرتر از رقبا می‌بایست ابزارها و تاکتیک‌های مناسب داشت، چون بازارها متفاوت هستند و تفاوت‌های بسیار زیادی با یکدیگر دارند. دیگر نمی‌توان برای تمام بنگاه‌های اقتصادی نسخه واحد پیچید، برای توفیق در هر بازار متناسب با نوع صنعت و توان و قابلیت‌های بنگاه اقتصادی می‌بایست آمیزه بازاریابی یا تاکتیک‌های خاص آن را طراحی و اجرا آورد. بازاریابی بین‌المللی زمینه را برای شرکت‌های فعال در صنعت فراهم می‌آورد؛ اما شرکت‌ها باید فرصت‌ها را به درستی شناسایی کرده و با توجه به نقاط ضعف و قدرت خود و با شناسایی راهکار مناسب و استراتژی هدفدار وارد بازار شوند.

۶. منابع و مآخذ

۱. ابراهیم پور، حبیب؛ صالحی صدیقانی، جمشید و خلیلی، حسن. (۱۳۹۰). رابطه کارآفرینی سازمانی و عملکرد تجاری شرکت پتروشیمی تبریز. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۴، شماره ۱۳، ۱۲۱-۱۳۸.
۲. اسماعیل پور، حسن. (۱۳۸۲). مدیریت بازاریابی بین‌الملل. چاپ سوم، تهران: انتشارات نگاه دانش.
۳. باقری، ابوالفضل؛ بامدادصوفی، جهانیار؛ انتظاری، راحله. (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌گذاری عوامل مؤثر برانتخاب روش‌های ورود به بازارهای بین‌المللی (مطالعه موردی خودروسازان بزرگ کشور)، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، شماره ۲، ۱۱۱-۱۳۴.
۴. پیرایش، رضا؛ امیری، وحید؛ جعفری، ملیحه و ایمانی برندق، محمد. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌های صنعتی استان زنجان. مدیریت بهره‌وری، سال ۱۴، شماره ۵۲، ۲۳-۴۵.
۵. دهقان، نبی‌اله. (۱۳۸۶). بررسی، طبقه‌بندی و انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی، مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، ایران: تهران.
۶. زریباف، مهدی و حسینی کیا، سیدتقی. (۱۳۸۲). مدیریت بازاریابی جهانی. چاپ دوم، تهران: انتشارات گسترش علوم پایه.

۷. فارسیجانی، حسن؛ فیضی، کامران و شفیع نیک آبادی، محسن. (۱۳۹۰). تأثیر نیروهای رقابتی بر کاربرد دانش جهت بهبود عملکرد زنجیره تأمین در صنعت خودرو، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۶، پیاپی ۳۹، ۹۲-۷۱.
۸. فیلیپ کاتلر و گری آرمسترانگ. (۱۳۹۱). اصول بازاریابی. ترجمه بهمن فروزنده، انتشارات آموخته، چاپ ۱۶، اصفهان.
۹. کفاشپور، آذر. (۱۳۸۷). بازاریابی بین الملل. چاپ اول، مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
۱۰. گل عزیزاده، فاطمه. (۱۳۹۰). بررسی و دسته بندی عوامل موثر بر انتخاب استراتژی های ورود به بازارهای خارجی (مورد مطالعه: صادرکنندگان صنایع غذایی در استان مازندران). پایان نامه دانشگاه مازندران.
۱۱. میرابی، وحید رضا و سرمد، سهیل. (۱۳۸۲). مدیریت بازاریابی بین الملل در هزاره سوم. چاپ دوم، تهران: نشر اندیشه های گوهر بار.
۱۲. نوری، سلیمه. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمان های دولتی. اولین کنفرانس بین المللی نوآوری و تحقیق در علوم تربیتی، مدیریت و روانشناسی، مرکز مطالعات اسلامی سروش حکمت مرتضوی، تهران.
۱۳. یزدانی مقدم، جواد؛ خوراکیان، علیرضا و مهارتی، یعقوب. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمان های دولتی مشهد. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، دانشگاه پیام نور، قم.
14. Arregle, J. L., Duran, P., Hitt, M.A. & VanEssen, M. (2017). Why is family firms internationalization' unique? A mate-analysis. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 41(5). 801-831.
15. Decker, R., & Zhao, X. (2004). SMEs' Choice of Foreign Market Entry Mode: ANormative Approach. *International Journal of Business and Economics*, 3(3), pp. 181- 200.
16. Fred. R. David, (1986), *Fundamentals of Strategic Management*, Merrill Pub. Co Business & Economics - p 894.
17. Hashai, Niron., And G. Asmussen, Christian., And R. G. Benito, Gabriel., And Petersen, Bent (2010), Technological Knowledge Intensity and Entry Mode Diversity, *ManagInt Rev*, (50), pp. 659-681.
18. Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Jr., Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181.
19. Koch, A.J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? ", *Marketing Intelligence & Planning*.
20. Li, T. (2003). Reviving traditions in research on international market entry. *Advances inInternational Marketing*, (14), pp. 1-8.
21. Narver, J. C., Slater, S. F., &MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive marketorientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), 334-347.
22. Nasution, H. N., & Mavondo, F. T. (2008). Organizational capabilities: Antecedents and implications for customer value. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 477-501
23. Ojala, A. (2009), Internationalization of knowledge intensive SMEs. The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International business review*, 18(1), 50-59.
24. Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (2005). "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(5), pp. 537-553.
25. Pehrsson, A. (2008). Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets. *Journal Of Business Research*, (61), pp. 132-140.
26. 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.

Investigating the Impact of Organizational and Strategic Entrepreneurship of Khorasan Razavi Dairy Companies on Their Orientation to Internationalization

Abbas Noora *¹

Date of Receipt: 2020/09/03 Date of Issue: 2020/09/13

Abstract

Today, entrepreneurship and the organization's move towards it is one of the important ways to create a competitive advantage that institutionalizes innovation in the organization, followed by economic excellence of countries. The main goal of companies entering international marketing is to create suitable opportunities for profit. For this reason, a number of companies, after receiving an indefinite order from abroad, are motivated to explore the opportunities available in that foreign market. In many markets around the world, the situation is so different that one way of entering the market cannot be justified. The entry strategy must be adapted to the specific environment of each market. These strategies must provide the best service and meet the company's goals. The purpose of this study is to investigate the effect of organizational and strategic entrepreneurship of dairy companies in Khorasan Razavi province on their tendency to internationalize. Appropriate strategies for the orientation of dairy companies, which include customer orientation, competitor orientation, application coordination, innovation and technological capabilities, the influence of network penetration were selected as research variables. To investigate the effectiveness of these factors, the active dairy company, a member of trade, industry, mines and agriculture of Khorasan Razavi province of Khorasan Razavi province was surveyed and 47 managers and experts related to international marketing of these companies answered the research questionnaire. The present study is an applied research in terms of purpose, and its information has been collected by descriptive-survey method. The statistical method used to test the hypotheses in this study is a one-sample t-test to test the hypotheses at a confidence level of 0.95 (error level 0.05) using SPSS 22 software. The results show that customer orientation, competitor orientation, application coordination, innovation and technological capabilities and the influence of network penetration are effective factors in the choice of strategies to enter foreign markets.

Keyword

Organizational, Strategic entrepreneurship, Dairy companies, Khorasan Razavi, internationalization.

1. Master of Business Administration, Entrepreneurship, Tehran University, Tehran, Iran.
(Abbas.noora@ut.ac.ir)