

جهانی شدن و استراتژی تنوع: یک دیدگاه مدیریتی

چکیده

این پژوهش در مورد دیدگاه‌های مدیریتی، در خصوص تاثیر جهانی شدن بر تصمیمات استراتژیک مدیران، با توجه به اهداف بین‌المللی و بازار فروش شرکت شواهد عینی ارائه می‌دهد. هدف ما این است که دریابیم آیا رفتارهای مدیریتی با پیش‌بینی‌های تئوری، و تصمیمات مدیریتی در مورد اهداف شرکت با نتایج اخیر پژوهش عینی مطابقت دارند یا خیر. یافته‌های ما عموماً تحقیقات آکادمیک را در مورد تاثیرات جهانی شدن بر تصمیمات مدیریتی مرتبط با اهداف استراتژیک شرکت پشتیبانی میکنند، اما پرسش‌هایی نیز در مورد یافته‌ها و تعیین رابطه بین تنوع محصول و تنوع بین‌المللی و تاثیر آنها بر عملکرد شرکت به وجود می‌آورند. یافته‌های ما در واقع بررسی نتایج تحقیقات موجود محسوب می‌گردند و رهنمودی برای تحقیقات آینده ارائه می‌دهند.

کلمات کلیدی: جهانی شدن؛ تنوع بین‌المللی؛ تنوع تولید؛ عملکرد شرکتی

مقدمه

رشد جهانی شدن در بازارها و صنایع یکی از مهم‌ترین تغییرات در فضای تجاری شرکت‌ها است. به طور کلی سطوح بالاتر رقابت خارجی، برون‌سپاری بین‌المللی، و برون‌مرزی‌سپاری رقابت را در عرصه ملی و بین‌المللی افزایش داده است (OECD, 2003). بسیاری از شرکت‌ها به افزایش رقابت و تفاوت منابع در این رقابت با گسترش اهداف بین‌المللی فعالیت فروش خود (Denis, Denis, & Yost, 2002; Hautz, Mayer, & Stadler, 2014;)

(Hutzschenreuter & Groëne, 2009; Wiersema & Bowen, 2008) گسترش و عمیق نمودن فعالیت‌های شبکه بین‌المللی زیرشاخه‌هایشان (Wiersema & Bowen, 2011) و کاهش گستره بازار محصولشان (Bowen & Wiersema, 2005; Hautz et al., 2014; Hutzschenreuter & Groëne, 2009) واکنش نشان داده‌اند.

علی‌رغم این باور شایع که روند جهانی شدن تاثیراتی اساسی بر استراتژی تنوع شرکت‌های بزرگ گذاشته است، اخیراً به طور رسمی تحقیقاتی به ارزیابی پیامدهای آنها برای استراتژی تنوع پرداخته است (Bowen & Wiersema, 2005; Hautz et al., 2014; Hutzschenreuter & Groëne, 2009; Kumar, 2009; Wiersema, 2005; Hautz et al., 2014; Hutzschenreuter & Groëne, 2009; Kumar, 2009; Wiersema & Bowen, 2008). همچنین پژوهشگران کم‌کم به این موضوع که چطور محصول و استراتژی‌های تنوع بین‌المللی ممکن است در روند تصمیم‌گیری مدیران با هم مرتبط گردند (برای مثال، آیا این دو شیوه گسترش شرکت به عنوان استراتژیهای جایگزین یا مکمل در نظر گرفته می‌شوند)، و اینکه طبیعت رابطه آنها در نهایت بر عملکرد شرکت چه تاثیری خواهد گذاشت (برای مثال، Bowen & Wiersema, 2007; & Hautz, Kumar, 2009; Mayer, 2014; Meyer, 2006 Stadler, نوپای تحقیقات نشان می‌دهد که بازخورد مدیریتی به تغییرات در محیط رقابتی که از جهانی شدن نشئت می‌گیرد، تا حد زیادی روند گسترش اهداف بین‌المللی و کاهش گستره بازار محصول در فعالیت شرکت‌ها را طی سه دهه گذشته توضیح می‌دهد. گرچه، تحقیقات بیشتری لازم است تا این نتایج اولیه را تایید گردند. تلاش بسیار بیشتری نیاز است تا به درک بهتری از رابطه استراتژی‌های شرکت‌ها و تنوع بین‌المللی و اثر آنها بر عملکرد شرکت بدست آید. برای دستیابی به این هدف، ما در این مقاله به گزارش نتایج یک نظرسنجی برای استخراج دیدگاه مدیران در مورد تاثیر روند جهانی شدن بر رفتارها و تصمیمات استراتژیک آنها، بر حسب گستره فعالیت‌های شرکت پرداختیم. هدف ما این است که دریابیم آیا رفتارهای مدیریتی با پیش‌بینی‌های تئوری در مورد چگونگی واکنش مدیران به نیروهای جهانی شدن، و از سوی دیگر تصمیمات استراتژیک مدیران در مورد گستره فعالیت‌های شرکت در بازار بین‌المللی و محصول با نتایج اخیر تحقیقات تجربی مطابقت دارد یا خیر. نظرسنجی همچنین برای تکمیل و

گسترش تحقیقات آکادمیک اخیر، بخاطر بررسی دیدگاه‌های مدیریتی در خصوص تاثیر تصمیمات در مورد کالای یک شرکت و ارتباط آن با استراتژی تنوع بین‌المللی، مناسب است. در ادبیات تجارت بین‌المللی تا کنون هنگام تعیین رابطه بین تنوع بین‌المللی و عملکرد شرکت، از تنوع محصول به عنوان یک متغیر کنترل و یا یک متعادل کننده جهت ارزیابی استفاده شده است (2006 Hitt, Tihanyi, Miller, & Connelly). با این حال، تحقیقات جدید نشان داده است که تصمیمات گرفته شده در مورد استراتژی تنوع بین‌المللی و محصول احتمالا با هم مرتبطند، و در مورد رابطه درونی این دو با بکارگیری متدهای مناسب، بررسی میدانی سختی را آغاز کرده اند (Bowen & Wiersema, 2007; Kumar, 2009; Mayer et al., 2014). بنابراین در خصوص این موضوع نظرسنجی ما رویکردی عملگرایانه دارد و در واقع بررسی نتایج تحقیقات موجود محسوب می‌گردد و رهنمودی برای تحقیقات آینده ارائه می‌دهد.

پژوهش ما شامل به یافته‌های موجود در مورد استراتژی تنوع کمک می‌کند. ابتدا، زمانی که ادبیات با آزمون‌های عملی در مورد رابطه بین استراتژی تنوع و عملکرد شرکت غنی شده است، یک نظرسنجی کوچک ارزیابی خواهد کرد که چطور تغییرات در محیط کسب و کار یک شرکت بویژه نیروهای رقابتی که به روند جهانی شدن شکل می‌دهند، بر استراتژی‌های تنوع یک شرکت موثرند. بنابراین نتایج ما اطلاعاتی منحصر بفرد از چگونگی تاثیر تغییرات اینچنینی بر استراتژی‌های یک شرکت فراهم می‌آورد و شیوه‌ای نو و خلاقانه برای شناسایی مباحث تئوری به نمایش می‌گذارد و مثل یک فشارسنج برای تفکرات مدیران عمل می‌کند.

دوم، چون ما نظرسنجی خود را جهت ترکیب فرضیه‌ها و یافته‌های مختلف بدست آمده از مطالعات اخیر و سنجش واکنش مدیریت به این یافته‌ها طراحی کردیم، مطالعات ما پلی میان تحقیقات تئوری و مشاهدات مدیریتی برقرار می‌کند و به عنوان راهنمای شرکت‌های امروزه عمل خواهد کرد. همانطور که برونر گفته است "هدف باید جستجوی الگوهای مواجهه در میان شیوه‌ها و پژوهش‌ها باشد درست همانطور که فرد در میان موزاییک سنگ‌ها یک تصویر می‌بیند". روش‌های تجربی ما چیزی بین یک بررسی موردی و یک تحلیل آماری بر اساس نمونه‌های داده است. اولین مورد به ما در مشاهده هرچه بیشتر جزئیات روند کمک می‌کند، در حالیکه دومین مورد به ما برای مشاهده

محرک‌های کلی در بسیاری از شرکت‌ها کمک می‌کند. بنابراین، نتایج نظرسنجی ما شواهد مکمل جدیدی به دیگر مطالعات تجربی در مورد استراتژی تنوع می‌افزاید. نهایتاً درک نظرات مدیران در مورد مشکلاتی که در نظرسنجی ما لحاظ شده است دیدی ارزشمند جهت پیش‌بینی چگونگی واکنش شرکت‌ها به نیروی جهانی شدن و چگونگی تصمیم‌گیری در مورد ارتباط استراتژی تنوع بین‌المللی و محصولی فراهم می‌آورد.

باقی مقاله همانطور که در ادامه می‌آید تنظیم شده است. ما با بحث در مورد روش‌شناسی و ابزار نظرسنجی شروع خواهیم کرد. سپس نتایج بدست آمده به این صورت ارائه می‌دهیم که ابتدا چکیده‌ای از ایده اصلی و یافته‌های تحقیقات آکادمیک در خصوص موضوع مورد بحث ارائه داده، و سپس میزان ارتباط آنها را به یافته‌های خود ارزیابی می‌کنیم. در آخر، ما خلاصه‌ای و نتیجه‌گیری خواهیم داشت.

روش شناسی

به طور خلاصه، ما از یک ابزار نظرسنجی که نتایج آن برای نشان دادن تعداد مدیران موافق و یا مخالف با جملات متعددی از گزاره‌های تئوری و مرتبط با یافته‌های تجربی در مورد یک موضوع خاص استفاده کردیم. تحلیل ما نشان می‌دهد که مدیران در مورد اثر گزاره‌های مختلف فکر می‌کنند، اما به طور رسمی گزاره‌های تئوری و روابط اتفافی را تست نمی‌کنند. در تهیه نظرسنجی، ما لزوماً مدیران را نسبت به تئوریهای موجود و ارزش مطالعات تجربی آگاه‌تر نمی‌دانستیم. در عوض، شهود مدیران یک منبع اطلاعاتی به مطالعات پیشین می‌افزود که ممکن بود شواهد موجود را تایید یا تکذیب کند. بنابراین شهود مدیران می‌تواند نوعی بررسی واقع‌گرایانه باشد برای اینکه بدانیم آیا محققیت بر مشکلات صحیحی تمرکز کرده اند یا خیر.

مثل هر روش‌شناسی دیگر، نظرسنجی محدودیت و ضعف‌هایی دارد. برای مثال، پاسخ‌دهندگان ممکن است نماینده جمعیت نباشند. گرچه، راهکارهای طراحی شده (که در این مقاله بکار رفته) جهت تست کسانی که از پاسخ‌دهندگان نیستند در دسترس است. داده‌های نظرسنجی ممکن است سطحی باشند زیرا طراحی سوالاتی که وارد جزئیات قابل توجه شوند مشکل است. به علاوه، نظرسنجی‌ها رویکردها، باورها و رفتارها را می‌سنجید اما لزوماً

عملکرد حقیقی را بررسی نمی‌کرد. همچنین پاسخ‌دهندگان ممکن است مایل نباشند به سوالات حساس صادقانه پاسخ دهند. در عوض ممکن است پاسخی دهند که تصور می‌کنند طبق باور عمومی پاسخ "صحیح و سیاست‌مدارانه" است. گرچه نظرسنجی‌ها به ندرت در مداخلات در مورد یک جمعیت زیاد از یک نمونه خوب عمل می‌کنند، بدون شک آنها نهایتاً متناسب با منابع اختصاص یافته برای طراحی و اجرایشان، یک دید مکمل در مورد مسئله فراهم می‌کنند (Baker, Singleton, & Veit, 2011).

پرسشنامه و نمونه نظرسنجی

ابزار نظرسنجی ما شامل دو بخش اصلی است. اولین بخش دارای چهار پرسش است که اطلاعات زمینه‌ای در مورد پاسخ‌دهندگان و شرکت‌های آنها فراهم می‌آورد. دومین بخش شامل 28 عبارت است که سه حوزه اصلی مورد نیاز را پوشش می‌دهند: (1) اثرات جهانی سازی صنعت بر تصمیمات مربوط به اهداف شرکت‌ها (12 سوال)، (2) طبیعت رابطه بین تنوع محصول و تنوع بین‌المللی (11 سوال)، (3) طبیعت رابطه بین اهداف شرکت و عملکرد شرکت (5 سوال). نظرسنجی ما از پاسخ‌دهندگان می‌خواهد میزان موافقت یا مخالفت خود را با هر گزاره در یک مقیاس 5 موردی با مقیاس‌های SD = کاملاً مخالف (-2)، D = مخالف (-1)، UND = ممتنع (0)، A = موافق (+1)، و SA = کاملاً موافق (+2) تعیین کنند. این پرسشنامه شامل یک شناساگر کمپانی است که اجازه می‌دهد کسانی که از پاسخ‌دهندگان نبودند نیز بعدها بتوانند از آن استفاده کنند و نتوان پاسخ‌ها را کپی کرد. ابزار نظرسنجی در صورت درخواست از مولفین در دسترس است.

پاسخ‌دهنده هدف ما یک مدیر اجرایی است که در مورد مسائل مدیریت استراتژیک جهانی شرکتی دانش کافی داشته باشد. ابتدا با استفاده از finance.google.com به شناسایی مدیرانی که عنوان COO داشتند پرداختیم. جدا از آن، ما به جستجوی عناوینی که نشان می‌داد فرد با استرژژی جهانی، برنامه ریزی شرکتی، و یا توسعه کسب و کار در ارتباط است. اگر کسی با این عنوان نیافتیم، ما از رئیس و/یا مدیر عامل استفاده کردیم. ابزار نظرسنجی ما در مارچ 2011 به 730 شرکت در امریکا ارسال شد، که به طور تصادفی از بین 2867 شرکتی که در پایگاه داده

COMPUSTAT بین سال‌های 2000 و 2005 حداقل یک سال یا بیشتر فعالیت داشتند انتخاب شدند. این گروه شامل شرکت‌هایی با یک یا چند کسب و کار بودند، که برخی تنها فروش داخلی در امریکا و باقی فروش بین‌المللی داشتند.

نامه پیوست ما به شرکت‌کنندگان در مورد رازداری و گزارش نتایج تنها به صورت چکیده اطمینان می‌داد. اگر شرکت‌کنندگان ترجیح می‌دادند که به نظرسنجی شخصا پاسخ ندهند، از آنها خواستیم تا پرسشنامه را به فردی دهند که در تصمیمات استراتژیک مدیریتی جهانی شرکت آنها دخیل باشد یا اینکه پرسشنامه خالی را پس بفرستند. همچنین برای آماده کردن چکیده نتایجمان به هر پاسخ‌دهنده از طریق پست شامل یک نامه پیوست و پاکت تمرदार پیشنهاد نمودیم. ما 38 پاسخ در اولین سری ارسال دریافت کردیم. سری بعدی در می 2011 انجام شد و حاصل آن 27 پاسخ دیگر بود. در مجموع 65 پاسخ دریافت کردیم که نشان دهنده میزان پاسخ‌دهی 8.9 درصدی است.

ویژگی‌های پاسخ‌دهنده و شرکت

طبق گزارش تمام پاسخ‌دهندگان در شرکت خود در حوزه تصمیمات مدیریت بین‌الملل فعال بوده‌اند. حدود 60 درصد از پاسخ‌دهندگان عنوان CEO و/یا ریاست داشتند در حالی که 18 درصد COO بودند. در بسیاری از موارد COO ها در جایگاه ریاست یا نایب مدیر عامل بودند. باقی 22 درصد جایگاه‌های مختلفی مثل مدیر استراتژی شرکت، نایب رئیس توسعه کسب و کار، و برنامه ریزی شرمت و مدیر استراتژی داشتند. تمام پاسخ‌دهندگان بیان کردند که شرکت آنها راهی به بیرون از بازار سنتی امریکا می‌جویند، و 83 درصد اعلام کردند که شرکت آنها در جستجوی راهیابی به بیش از یک بازار محصول است.

اعتبار و سوگیری عدم پاسخ

اعتبار به دقت اندازه‌گیری مربوط است. سوالات خوب زمانی قابل اتکا هستند که مقیاس دقیقی در موقعیت‌های قابل مقایسه داشته باشند. ارائه سوالات استاندارد شده به همه مدیران کمک می‌کند تا عدم اعتبار از بین برود (گروه تحقیقاتی Baker، 2011). هنگام طراحی این گزاره‌ها، ما با متخصصین در طراحی نظرسنجی، رقابت خارجی، جهانی سازی صنعت، و تنوع بین المللی و محصول مشورت کردیم تا از اعمال گزاره‌هایی که ممکن است پاسخ دهنده به خوبی درک نکند و یا اطلاعات مناسبی را به اشتراک نگذارد اجتناب کنیم. بنابراین، ما دقت زیادی را معطوف عواملی چون چیدمان کلمات پرسش و فرمت پرسشنامه و محتوا کردیم تا اعتبار نظرسنجی را افزایش دهیم. ما هیچ دلیلی برای تردید در صداقت پاسخ‌دهندگان نداریم.

مثل هر نظرسنجی دیگر، پژوهش ما ممکن است بخاطر حجم نمونه و شرکت‌کنندگانی که به پرسشنامه‌ها پاسخ ندادند محدودیت‌هایی دارد. ما با گارنتی رازداری، استفاده از ارسال متعدد پرسشنامه‌ها و پیشنهاد یک گزارش رایگان از نتایج به عنوان انگیزه جهت تکمیل پرسشنامه، قدم‌های مهمی برای افزایش میزان پاسخ‌گویی و به دنبال آن کاهش سوگیری عدم پاسخ برداشته ایم. دریافتیم هم زمان که شواهد مستقیم ما از مدیران وجه مهمی به تحقیقات کنونی می‌افزاید، شمار اندک پاسخ‌ها (65) باعث میشود یافته‌های ما به جای نتایج قطعی، توصیه‌ای تلقی شوند.

برای تست سوگیری عدم پاسخ، ما ویژگی‌های اختصاصی شرکت و صنعت را با شرکت‌های که پاسخ ندادند مقایسه کردیم. اگر ویژگی‌های دو گروه مشابه باشند، ممکن است نگرانی در مورد سوگیری عدم پاسخ بالقوه را کم کند. همانطور که جدول شماره 1 نشان می‌دهد تفسیر تست‌ها برای شناخت تفاوت‌ها نشان‌دهنده این است که پاسخ‌دهندگان با کسانی که پاسخ‌گو نبودند از نظر اندازه، تنوع بین المللی و محصول شرکت مطابقت زیادی داشتند. همچنین بر اساس جدول 1، پاسخ‌دهندگان با کسانی که پاسخگو نبودند در مورد ویژگی‌های صنعتی از جمله نرخ تمرکز چهار بنگاه (CR4)، بازگشت سرمایه (ROA)، تحقیق و توسعه (R&D)، و شاخص تجارت درون صنعتی و ضریب کار - سرمایه گذاری باهم مطابقت داشتند. ما هیچ تفاوت آماری مشخصی بین دو گروه نیافتیم؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم نمونه پاسخ‌دهندگان ما از شرکت‌ها نماینده کل شرکت‌های نمونه است.

دیگر محدودیت‌ها

مثل هر روش تجربی دیگر، تلاش ما برای بازبینی مباحث تئوری با استفاده از روش نظرسنجی نقاط قوت و محدودیت‌های خود را دارد. انگیزه اصلی ما ساده است: مشخص کردن اینکه آیا دیدگاه مدیران با نتایج تحقیقات آکادمیک تطابق دارد یا خیر. زیرا تحلیل‌های آماری بسیاری بر اساس نمونه‌های بزرگ داده به تست فرضیه‌های رسمی یا روابط تصادفی انجام شد است، پژوهش ما این راه را نمی‌رود اما بر این تمرکز میکند که آیا پاسخ مدیران به هر گزاره به طور مشخص "تصمیم‌گیری نشده" است یا خیر. با توجه به ذات اکتشافی نظرسنجی ما، قصد نداریم به چگونگی رفع برخی نتایج مخدوش تحقیقات پیشین در مقایسه با نظرسنجی خود بپردازیم. تلاش برای توضیح چنین تفاوت‌هایی می‌تواند باعث ایجاد زمینه برای مطالعات آینده گردد.

جدول 1 - ویژگی‌های شرکت و صنعت: شرکت‌های پاسخ دهنده و شرکت‌هایی که پاسخ ندادند

ارزش تست	شرکت‌های که پاسخ نداده‌اند	شرکت‌های پاسخ دهنده	پاسخ
ویژگی‌های شرکت			
(0.28)	5.46 (n=675)	5.39 (n=59)	اندازه شرکت
(0.81)	0.30 (n=675)	0.26 (n=59)	تنوع محصول
(0.26)	0.33 (n=675)	0.32 (n=59)	تنوع بین المللی
ویژگی‌های صنعت			
(1.45)	34.92 (n = 669)	31.28 (n = 57)	جمله نرخ تمرکز چهار بنگاه (CR4)
0.96	0.017 (n = 643)	0.023 (n = 57)	بازگشت سرمایه (ROA)
(1.54)	6.89 (n = 655)	5.42 (n = 56)	تحقیق و توسعه (R&D)
0.86	71.88 (n = 649)	74.10 (n = 55)	شاخص تجارت درون صنعتی
(0.16)	141.04 (n = 665)	137.06 (n = 58)	ضریب کار - سرمایه گذاری

به علاوه به خاطر مشکلات بالقوه اندازه‌های کم نمونه‌ها، ما نمونه‌هایمان را بر حسب نوع صنعت، اندازه و یا دیگر متغیرها تفکیک نکردیم تا بتوانیم تعیین کنیم آیا تنوع در میان شرکت‌ها وجود دارد یا مدیران. از آن جایی که نظرسنجی ما شامل سوالات مربوط به ویژگی‌های شخصی پاسخ‌دهندگان مثل تحصیلات یا سن نمی‌شود، ما تاثیر این عوامل را در پاسخ‌های داده شده نسنجیدیم. بین این دلیل که تحقیقات ما کامل شده است، بازگشتن به مدیران برای سوالات بیشتر عملاً غیرممکن است، اما می‌تواند زمینه تحقیقات دیگری در آینده باشد. در آخر، موافقت با گزاره‌های ما در مورد یک تئوری لزوماً یک مدرک قوی برای این نیست که رفتار مدیران با تئوری یا دیگر تحقیقات آکادمیک مطابقت دارد. با این حال، مدرک مستقیمی از مدیران در خصوص دیدگاه آنها نسبت به پیش‌بینی تئوری و یافته‌های تجربی از تحقیقات مدیریتی قبلی فراهم می‌آورد.

مشکلات تحقیق و مدارک نظرسنجی

در این بخش، ما به مشکلات اصلی پژوهش در چهار حوزه می‌پردازیم که چگونگی واکنش مدیران به تغییرات بزرگ در فضای کسب و کار را در برمی‌گیرد، همانطور که با روندهای جهانی‌سازی (افزایش رقابت خارجی و جهانی‌سازی صنعت) مشخص شده است که مرکز توجه ادبیات نظری و تجربی بوده است. چهار حوزه شامل: (1) تاثیر رقابت خارجی بر تصمیمات مدیریتی در مورد استراتژی تنوع بین‌المللی و محصولی؛ (2) تاثیر جهانی‌سازی صنعت بر تصمیمات مدیریتی در مورد استراتژی تنوع بین‌المللی و محصولی؛ (3) طبیعت رابطه میان تنوع بین‌المللی و محصولی - اگر وجود داشته باشد-؛ و (4) رابطه بین استراتژی تنوع و عملکرد شرکت. در ادامه ما ابتدا به بازبینی یافته‌های کلیدی تحقیقات پیشین برای هر حوزه پرداختیم و سپس یافته‌های مرتبط بدست آمده از نظرسنجی خود را ارائه کردیم.

تاثیر رقابت خارجی بر استراتژی تنوع محصول

پژوهش‌های پیشین

توسعه اهداف یک شرکت در جهت تنوع آن در بازار محصولات متفاوت ممکن است منافی به همراه داشته باشد که از اهداف اقتصادی و همکاری‌های بالقوه در میان کسب و کارهای متفاوت در کارنامه یک شرکت نشئت می‌گیرد (Penrose, 1959; Teece, 1980, 1981, 1982). هرچند توزیع فضایی و عدم تشابه این کسب و کارها، و همچنین ترکیب پیچیدگی مدیریت کار این کسب و کارها برای سازمان‌ها ایجاد محدودیت می‌کند (Coase, 1937).

تئوری هزینه تراکنش این فرض را بوجود می‌آورد که سطح بهینه تنوع در یک شرکت باعث حفظ تعادل میان عایدات اقتصادی از تنوع، و هزینه‌های بروکراسی یک شرکت با کسب و کار چندگانه می‌شود (Jones & Hill, 1988). اگر تغییرات در محیط رقابتی یک شرکت بخاطر رقابت خارجی باعث صرف منابع جدید برای نظارت، یکپارچه‌سازی و هماهنگی فعالیت‌ها شود، پس انتظار می‌رود چنین رقابتی هزینه مدیریت یک شرکت با کسب و کار چندگانه را افزایش دهد (Dundas & Richardson, 1980; Hill & Hoskisson, 1987; Jones & Hill, 1988). علاوه بر این تفاوت ذاتی رقابتی خارجی بیشتر ممکن است باعث به خطر انداختن تغییرات در شرایط رقابتی شود که عدم قطعیت و پیچیدگی بازار را افزایش می‌دهد و از سطوح بالاتر تنوع شرکتی را جلوگیری می‌کند. لورنس و لورش (1967) ادعان داشتند که میزان تفاوت‌ها و گرایش‌ها در بین مدیران یک سازمان واحد مستقیماً با تنوع محیطی که در آن فعالیت می‌کنند مرتبط است. همزمان این افزایش در تفاوت‌های سازمانی نیازمند همکاری و یکپارچه‌سازی بیشتر وابستگی‌ها از سوی شرکت است، که به افزایش هزینه‌های هماهنگی منجر می‌شود (Lawrence & Lorsch, 1967; March & Simon, 1957). درحالی‌که این مباحث مستقیماً تاثیر رقابت خارجی را در شرکت و صنعت هدف قرار می‌دهند، گروه تحقیقاتی هاتز (2014) به این موضوع می‌پردازد که تاثیرات گسترده اقتصادی ناشی از رقابت خارجی هم بر تصمیم برای تنوع محصول شرکت نیز تاثیر می‌گذارد، زیرا رقابت خارجی می‌تواند فرصت‌های موجود برای یک شرکت جهت تنوع محصول در بازار محلش را کاهش دهد. ملاحظات

بالا باعث شده است پژوهشگران رابطه‌ای معکوس میان سطح رقابت خارجی و وسعت تنوع محصول یک شرکت در نظر بگیرند.

پژوهشگرانی مثل باگات، شلیفر و ویشنی (1990) و مارکیدس (1995، 1992) ادعا می‌کنند که بازسازی و تغییر گسترده شرکت‌ها، بویژه شرکت‌های امریکا طی دهه 1980 و 1990 تا حد زیادی واکنشی به فشار رقابت جهانی بود. بوون و ویرسما (2005) در مورد رابطه بین رقابت خارجی و وسعت تنوع بازار محصول یک شرکت، با استفاده از داده‌های سالانه بر یک نمونه از شرکت‌های تولیدکننده امریکا بین سال‌های 1994 - 1985، به طور سیستماتیک دست به تحقیق زدند. نتایج آنها نشان می‌دهد که شرکت‌ها با کاهش سطح و هدف تنوع محصولاتشان به افزایش رقابت خارجی (رقابت واردات) واکنش نشان داده اند، اما همچنین ارتباط مثبتی بر منابع را بین کسب و کارهای (کوچکتر) شرکت افزایش داده‌اند. یافته اخیر بیانگر این است که وقتی شرکت‌ها در واکنش به رقابت‌های خارجی بزرگ‌تر تنوع بازار محصول خود را گسترش می‌دهند، این تغییر تمرکز منجر به حفظ و تقویت زیرساخت منابع و حصارهای مبتنی بر منابع می‌شود که تصور می‌شود اساس برتری رقابت آنها باشد (Barney, 1991; Conner, 1990; Reed & DeFillippi, 1991).

هاتزنروترو و گرون (2009) تاثیر رقابت خارجی را بر اهداف شرکت بررسی می‌کنند اما میان رقابت خارجی ناشی از واردات و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI) تمایز قائل می‌شود، دومی به رقابت‌های محلی وابسته به شرکت‌های خارجی اشاره دارد. مثل بوون و ویرسما (2005)، هاتزنروترو و گرون (2009) مدعی است که رقابت واردات منجر به کاهش اهداف بازار محصول شرکت‌ها می‌شود، اما در عوض رقابت همراه با FDI باعث افزایش اهداف بازار محصول آنها خواهد شد. تفاوت واکنش‌ها به واردات نسبت به رقابت FDI از تفاوت در ذات این دو فرم از رقابت نشئت می‌گیرد، زیرا رقابت FDI باعث می‌شود شرکت‌ها از طریق گسترش محصولات مکمل و پس از آن گسترش اهداف بازار محصول خود، به دنبال سودآوری باشند.

در نمونه ای از 500 شرکت تولیدکننده امریکا بین سال‌های 2003-1987، هاتزنروترو و گرون (2009) شواهدی در مورد رابطه منفی بین اهداف بازار محصول و رقابت واردات یافتند، و از این رو نتایج ویرسما و بوون (2008) را

تایید نمودند. آنها همچنین شواهدی در پشتیبانی رابطه مثبت بین اهداف بازار محصول و رقابت خارجی ناشی از FDI یافتند. در آخر، گروه تحقیقاتی هاتز (2014) نیز یک رابطه منفی میان رقابت خارجی (چه بر اساس FDI و چه بر اساس واردات) و تنوع بازار محصول شرکت در یک نمونه از شرکتهای اروپایی بین 2007-1993 یافتند. این یافته فرضیه آنها را در مورد اینکه با محدود نمودن فرصت های شرکتها برای تنوع در بازار محلیشان، رقابت های قوی تر خارجی باعث کاهش سطح تنوع بازار محصول آنها می شود.

مدرک نظرسنجی

جدول 2 مشخصاً پاسخ به دو گزاره در مورد تاثیر رقابت خارجی را بر استراتژی تنوع محصول شرکت نشان می دهد (S1e, S4b). برای نظرسنجی، تنوع محصول به صورت گسترش فعالیت های یک شرکت در بازارهای محصول متفاوت تعریف شده است. به طور متوسط، همانطور که در قسمت میانگین مثبت نوشته شده است، پاسخ دهندگان موافقت خود را با هر گزاره در این بخش ابراز داشتند.

همانطور که جدول 2 نشان می دهد، بیشتر پاسخ دهندگان موافقت کردند که رقابت خارجی در بازار خانگی امریکا مدیران را به افزایش تنوع محصول شرکتشان تشویق می کند (S1e). پاسخ دهندگان همچنین اذعان داشتند که نظر آنها در مورد چگونگی واکنش مدیران به عنوان مرکز کسب و کار یک شرکت بستگی به رقابت خارجی دارد. اکثریت پاسخ دهندگان موافق بودند زمانی که رقابت خارجی در هسته کسب و کار یک شرکت افزایش پیدا می کند، مدیران به احتمال زیاد گستره تنوع محصول خود را افزایش می دهند (S4b). این دیدگاه با رابطه پیشنهادی توسط هاتز و شروترو و گرون (2009) در مورد رقابت خارجی ناشی از FDI مطابقت دارد اما با یافته های بوون و ویرسما (2005)، هاتز و شروترو و گرون (2009) و گروه تحقیقاتی هاتز (2014) که با افزایش سطح رقابت واردات کاهش تنوع محصول را پیشبینی کردند مغایر است.

جدول 2 - دیدگاه‌های مدیریتی در مورد تاثیر رقابت خارجی بر تنوع محصول.

گزاره	مخالف (%)		UND = 0 (%)	موافق (%)		میانگین	انحراف استاندارد	ارزش تست
	SD =- 2	D =- 1		A =+1	SA =+2			
S1e. رقابت خارجی در بازار خانگی امریکا مدیران را به افزایش تنوع محصول شرکتشان تشویق می‌کند	0.0	24.6	16.9	50.8	7.7	0.42	0.97	3.52**
S4b. همانطور که رقابت خارجی در هسته کسب و کار یک شرکت افزایش پیدا می‌کند، احتمال اینکه مدیران دست به گسترش تنوع محصول شرکت خود بزنند بیشتر است.	0.0	9.4	34.4	50.0	6.3	0.53	0.76	5.63**
<p>*p< 0.05 ** p<0.01. S1a برای N=65 S4b برای N=64</p>								

یک توضیح برای این اختلاف بین دیدگاه‌ها بدست آمده در نظر سنجی و مدارک تجربی اخیر این است که پیش‌بینی یک مدیر در مورد "رقابت خارجی" اساساً ناشی از شرکت‌های داخلی وابسته به شرکت‌های خارجی است (مثل FDI). اینکه آیا این تفاوت میان دیدگاه مدیر و یافته‌های تحقیقات تجربی را توضیح دهد یا نه را نمی‌توان در این زمان پاسخ داد زیرا نظرسنجی میان واردات و FDI به عنوان منابع جایگزین برای رقابت خارجی تفاوتی قائل نشده است.

تأثیر رقابت خارجی بر استراتژی تنوع بین‌المللی

تحقیقات پیشین

پژوهش اولی در مورد این پرسش مدعیست که تأثیر رقابت خارجی بر استراتژی تنوع بین‌المللی در دو سطح عمل می‌کند (Wiersema & Bowen, 2008). اول انتظار می‌رود رقابت خارجی شرکت‌های داخلی را مجبور به پذیرفتن برخی فعالیت‌ها نماید تا برای اینکه با موفقیت چالش‌های رقبای خارجی را پشت سر بگذارند، بیشتر قابل رقابت باشند. مدارک در مورد این واکنش از بخش نتایج مطالعات سطح صنعت می‌آید که پیش از این در تأثیر کلی رقابت خارجی بر شرکت‌های داخلی امریکا در مورد آن بحث شد. بر اساس این نتایج، محققین بر این باورند که شرکت‌های داخلی که با موفقیت با افزایش چالش‌های ناشی از رقابت خارجی در بازار خانگی خود روبرو شدند، توانایی خود را برای رقابت با رقبای خارجی بیرون از بازار خانگی خود نیز نشان خواهند داد. بنابراین این شرکت‌ها میتوانند در سطح جهانی به رقابت بپردازند (Wiersema & Bowen, 2008). چنین شرکت‌هایی ممکن است به دنبال گسترش بین‌المللی جهت برتری رقابتی از طریق مقیاس جهانی و اهداف اقتصادی باشند. دوم اینکه تنوع بین‌المللی ممکن است افزایش یابد اگر شرکت‌های داخلی جهت جبران مزایایی که رقبای خارجی از آن بهره می‌برند، مثل هزینه نیروی کار کم، فعالیت‌هایشان را در خارج از مرز گسترش دهند (Wiersema & Bowen, 2008).

اخیراً گروه تحقیقاتی هاتز (2014) ادعان داشته است سطح سومی وجود دارد که در آن رقابت خارجی بر تنوع بین‌المللی شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد. برای مثال، تأثیر گسترده اقتصادی رقابت خارجی، فرصت‌های شرکت را برای تنوع محصول در بازار داخلی آنها کاهش می‌دهد. در نتیجه شرکت‌ها از یک محیط کسب و کار رقابتی فزاینده در بازار داخلی به دنبال "راه فرار" خواهند گشت. این فرضیه "راه فرار" جدا از فرم رقابت خارجی (بر اساس FDI و یا واردات)، نشان می‌دهد که شرکت‌ها به دنبال توسعه بین‌المللی و در کنار آن افزایش تنوع بین‌المللی خواهند بود.

همانطور که گفته شد، هاتزشنروتر و گرون (2009) تأثیر رقابت خارجی را بر استراتژی شرکت بر حسب منبع این رقابت متفاوت است: واردات یا FDI. رقابت واردات به کاهش اهداف بین‌المللی آنها ختم می‌شود زیرا در تلاش برای

دفاع از خود در برای شرکت های رقیب خارجی هستند. در عوض، رقابت خارجی ناشی از FDI، به دلایل مشابهی که ویرسما و بوون (2008) اعلام نمودند، به افزایش اهداف بین‌المللی آنها ختم می‌گردد.

در نمونه ای از شرکت‌های تولید کننده امریکا بین سالهای 1987-1991، ویرسما و بوون (2008) مدارک قوی برای فرضیه شان در مورد رابطه مثبت بین سطح تنوع بین‌المللی شرکت و سطح رقابت خارجی شرکت در هسته صنعتی آن یافتند. هاتزشنروترو و گرون (2009) کاهش تنوع جغرافیایی را با افزایش رقابت واردات همزمان دانستند، اما این تنوع با افزایش رقابت خارجی ناشی از FDI افزایش یافت. در آخر مطابق با یافته ویرسما و بوون (2008)، اما در تضاد با هاتزشنروترو و گرون (2009) و گروه هاتز (2014)، در یک نمونه از شرکت‌های اروپایی بین 2007-1992 افزایش سطح هر دو رقابت خارجی بر اساس FDI و واردات با افزایش تنوع جغرافیایی شرکت‌ها در ارتباط بود.

مدرک نظرسنجی

جدول 3 پاسخ به چهار گزاره در مورد تاثیر رقابت خارجی بر استراتژی تنوع بین‌المللی یک شرکت نشان می‌دهد (S1d, S4a, S9, S11). برای نظرسنجی، تنوع بین‌المللی به صورت انتشار فعالیت‌های یک شرکت (فروش / عملیات) به بازارهای ملی مختلف تعرف شد. به طور متوسط پاسخ‌دهندگان موافقت خود را با این چهار گزاره در این بخش آنطور که در میانگین‌های مثبت نشان داده شده، ابراز داشتند.

چنانچه جدول 3 نشان می‌دهد، اکثریت پاسخ‌دهندگان موافق بودند که رقابت خارجی در بازار داخلی امریکا مدیران را به افزایش تنوع بین‌المللی تشویق می‌کند (S1d). اکثریت پاسخ‌دهندگان موافق بودند که با افزایش رقابت خارجی در یک شرکت، احتمال بیشتری وجود دارد که مدیران مایل باشند تنوع بین‌المللی خود را افزایش دهند (S4a). گرچه یک سوم پاسخ‌دهندگان در مورد این گزاره نظر ممتنع داشتند، به طور متوسط دیدگاه آنها با یافته های ویرسما و بوون (2008) و گروه هاتز (2014) مطابقت داشت. نظرات پاسخ‌دهندگان همچنین با هاتزشنروترو و گرون (2009) در مورد تاثیر رقابت خارجی بر اساس FDI همخوانی داشت اما با نتایج آنها در مورد رقابت خارجی واردات محور در تضاد بود.

در آخر، اکثریت پاسخ‌دهندگان (84.6 درصد) موافقند که اگر رقبای خارجی از مزایای محلی مثل نیروی کار ارزان بهره ببرند، یک شرکت ممکن است برای واکنش به افزایش رقابت از سوی این رقبا، دست به تولید در خارج از مرزها بزند (S11). این نتایج در تضاد با هاتزشنروتر و گرون (2009) در مورد تنوع بین‌المللی و رقابت واردات می‌باشد.

جدول 3 - دیدگاه مدیریتی در مورد تاثیر رقابت خارجی بر تنوع بین‌المللی

گزاره	مخالف (%)		UND = 0 (%)	موافق (%)		میانگین	انحراف استاندارد	ارزش تست
	SD = -2	D = -1		A = +1	SA = +2			
S1b. رقابت خارجی در بازار داخلی امریکا مدیران را به افزایش تنوع بین‌المللی شرکتشان تشویق می‌کند.	0.0	15.4	15.4	56.9	12.3	0.66	0.89	6.00**
S4a. زمانی که رقابت خارجی در هسته یک شرکت افزایش پیدا می‌کند، احتمال اینکه مدیران تنوع بین‌المللی شرکتشان را افزایش دهند بیشتر می‌گردد.	0.0	16.9	30.8	44.6	7.7	0.43	0.87	4.01**
S9. تفاوت‌های بین‌المللی در مورد هزینه‌های ورودی ممکن است بر تشخیص زنجیره ارزش یک شرکت، جهت انجام فعالیت‌ها در جایی که هزینه‌های ورودی کمتر است تاثیر بگذارد.	0.0	9.4	12.5	45.3	32.8	1.02	0.92	8.86**
S11. اگر رقبای خارجی از مزایایی همچون نیروی کار ارزان بهره ببرند، شرکت ممکن است دست به تولید در خارج مرزها بزند تا بتواند به رقابت فزاینده پاسخ دهد.	1.5	7.7	6.2	52.3	32.3	1.06	0.92	9.34**

*p< 0.05 ** p<0.01.

N=65 جز برای S9 که N=64

است

بیشتر پاسخ دهندگان (78٪) موافق بودند که تفاوت‌های بین المللی در مورد هزینه‌های ورودی ممکن است بر تشخیص زنجیره ارزش یک شرکت، جهت انجام فعالیت‌ها در جایی که هزینه‌های ورودی کمتر است تاثیر می‌گذارد. دیدگاه‌های بیان شده در گزاره‌های S9 و S11 با نظرات کوگت (1983) و پورتر (1986) مطابقت داشت. آنها همچنین با ویرسما و بوون (2008) و گروه هاتز (2014) همخوانی داشتند.

تاثیر جهانی‌سازی صنعت بر تنوع بین المللی

تحقیقات پیشین

جهانی‌سازی صنعت روندی است که ویژگی آن رشد ارتباطات بین بازارهای ملی است، از لحاظ مصرف کنندگان، فعالیت‌های تولیدی شرکت‌ها و میزان بازارهای مرتبط که شرکت‌ها در آن به رقابت می‌پردازند (OECD, 2002, Chap. 8). یک صنعت جهانی، صنعتی است که بازارهای داخلی در مرزهای ملی یکپارچه باشند، جایی که رقابت بین شرکت‌هایی با اساس جهانی باشد و جایی که جایگاه رقابتی یک شرکت در یک کشور از جایگاهش در کشور دیگری تاثیر پذیرد (Porter, 1986).

پژوهش نشان می‌دهد چطور شرکت‌ها در صنایع از فعالیت و رقابت در صحنه داخلی به فعالیت و رقابت در بازار جهانی روی می‌آورند (Bartlett & Ghosal, 1989; Dunning, 1993; Johansson & Yip, 1994). عوامل نشان‌دهنده تحول یک صنعت به سمت جهانی‌تر شدن شامل استانداردسازی محصولات و سرویس‌ها، عملیاتی نمودن صرفه اقتصادی در مقیاس جهانی و R&D. استانداردسازی محصولات اجازه می‌دهد تا برندینگ و تبلیغات یکدست شوند تا به مقیاس بازاریابی و محصول محور (Johansson & Yip, 1994; Levitt, 1983) منجر شود که تولید و R&D را توجیه می‌نماید (Hout, Porter, & Rudden, 1982; Krugman, 1980; Porter, 1986).

جهانی‌سازی یک صنعت موقعیت‌هایی برای شرکت‌ها جهت توسعه فروش و سودآوری فراهم می‌آورد و مدیران را به تن دادن به توسعه فرامرزی به عنوان یک استراتژی برحق سوق می‌دهد. به همین دلیل، بارتلت و گوسال (1989) این تغییر به سوی رقابت جهانی‌تر را از سوی مدیران به عنوان یک محرک کلیدی و نتیجه جهانی‌سازی صنعت می‌دانند. این موضوع منجر شده پژوهشگران بر این باور باشند که توسعه جهانی‌سازی در گسترش بین‌المللی هسته صنعت کسب و کار یک شرکت، احتمالاً به اولیت استراتژیک بزرگتری برای شرکت تبدیل می‌شود (Wiersema).

& Bowen, 2008

همانطور که صنعت رشد می‌کند، شرکت‌هایی با گرایش‌ات بین‌المللی می‌توانند به مزایای رقابت دست پیدا کرده و با کاوش در تمایزات مناطق در زمینه منابع ملی، نبوذ در منابع استراتژیک و دستیابی به اهداف اقتصادی در کلیه بازارها (Kogut, 1983) به رقابت در سطح جهانی بپردازند. تمایزات رقابت درون منطقه‌ای از نظر هزینه‌ها ممکن است نیاز برای شناخت کامل فعالیت‌های زنجیره ارزش شرکت را ایجاد کند که باید به طور داخلی انجام شود (Kogut, 1983; Porter, 1986). شواهد تجربی نشان می‌دهد که شرکت‌ها به محرک‌های جهانی‌سازی صنعت، به ویژه محرک‌های بازار و هزینه، با بکارگیری استراتژی شرکت‌های جهانی‌تر واکنش نشان می‌دهند (Johansson & Yip, 1994). این مباحث منجر شده است که محققین رابطه‌ای مثبت بین سطح بین‌المللی در صنعت اصلی کسب و کار یک شرکت و میزان تنوع بین‌المللی شرکت برقرار است. ویرسما و بوون (2008) پشتوانه این رابطه مثبت فرضی را در نمونه‌ای از داده‌های سالانه در مورد شرکت‌های تولید کننده امریکایی بین سال‌های 1987-1999 می‌یابد.

همچنین ویرسما و بوون (2008) در این پژوهش مدعی هستند که شرایط رقابتی در بازار خانگی یک شرکت به احتمال قوی به تعدیل رابطه مثبتی که در صنعت اصلی کسب و کار شرکت بین تنوع بین‌المللی و جهانی‌سازی صنعتی انتظار می‌رود، منجر می‌شود. اگر این صنعت اصلی با رقابت واردات روبرو شود، فضای رقابتی باعث افزایش فشار بر جهانی‌سازی صنعت و تنوع بین‌المللی می‌شود. مولفین دو دلیل برای این نتیجه مطرح کرده‌اند. اول اینکه شرکت ممکن است چشم‌انداز محدودی برای رشد در بازار داخلی ببیند و با گسترش بازارهای جهانی به دنبال رشد

در بازارهای بین‌المللی باشند. دوم آنکه اگر رقبای خارجی از مزایایی مثل نیروی کار ارزان بهره می‌برند، شرکت ممکن است تصمیم بگیرد برای رقابت در خارج از مرزهای داخلی دست به تولید بزنند. با این اوصاف، ویرسما و بوون حدس می‌زنند که هرچه رقابت خارجی در صنعت اصلی کسب و کار یک شرکت بیشتر باشد، تاثیر مثبت جهانی سازی صنعت بر تنوع بین‌المللی یک شرکت بیشتر خواهد بود. نتایج تجربی آنها این تعدیل رابطه را تایید می‌کند.

مدارک نظرسنجی

نظرسنجی ما جهانی سازی صنعت را به عنوان گسترش زنجیره منابع یک صنعت در بازارهای مختلف تعریف می‌کند و در نتیجه بر جنبه‌های یافتن منابع جهانی برای جهانی سازی صنعتی تمرکز می‌کند. جدول 4 دیدگاه مدیران پاسخ-دهنده را به گزاره‌هایی در مورد این جنبه از تاثیرات جهانی سازی صنعت بر تنوع بین‌المللی یک شرکت گزارش می‌کند.

جدول 4 - دیدگاه مدیریتی در خصوص تاثیر جهانی سازی صنعت بر تنوع بین‌المللی

گزاره	مخالف (%)		UND = 0	موافق (%)		میانگین	انحراف استاندارد	ارزش تست
	SD =- 2	D =- 1		A =+1	SA =+2			
S5. شرکت‌ها به محرک‌های جهانی سازی صنعت بویژه محرک-های بازار و هزینه با اتخاذ استراتژی شرکت‌های جهانی تر واکنش نشان می‌دهند.	0.0	4.6	10.8	73.8	10.8	0.91	0.63	11.6 ** 1
S6. زمانی که یک صنعت جهانی-تر می‌شود، شرکت‌ها برای رقابت در سطح جهانی استراتژی بین-المللی تری اتخاذ می‌کنند.	0.0	0.0	6.2	53.8	40.0	1.34	0.59	18.1 ** 8
S7a. زمانی که صنعت اصلی یک	0.0	3.1	3.1	75.4	18.5	1.09	0.58	15.2 ** 1

شرکت جهانی تر می شود، مدیران تنوع بین‌المللی خود را افزایش می‌دهند.								
S7b. با جهانی تر شدن صنعت اصلی کسب و کار، احتمال اینکه مدیران به افزایش تنوع بین‌المللی شرکت خود دست بزنند بیشتر است.	0.0	1.5	6.2	73.8	18.5	1.09	0.55	15.9**8
S8. زمانی که رقابت خارجی در صنعت اصلی یک شرکت افزایش پیدا می‌کند، احتمال اینکه افزایش جهانی‌سازی در صنعت اصلی کسب و کار شرکت به افزایش تنوع بین‌المللی منجر شود بیشتر می‌گردد.	0.0	12.3	23.1	55.4	9.2	0.62	0.82	6.03**
S10. شرکت‌ها ممکن است چشم‌انداز محدودی برای رشد در بازار داخلی ببینند و با گسترش بازارهای جهانی به دنبال رشد در بازارهای بین‌المللی باشند.	0.0	6.3	7.8	59.4	26.6	1.06	0.77	10.9**8
*p< 0.05 ** p<0.01. N=64 جز برای S10 که N=65 است								

همانطور که گفته شد، واکنش معمول به هر سوال با یافته‌های پیشین در مورد تاثیر جهانی سازی بر تنوع بین‌المللی مطابقت داشت.

همانطور که در جدول 4 نشان داده شد، پاسخ‌دهندگان تا درصد زیادی (84.6 درصد) با این فرض که شرکت‌ها به محرک‌های جهانی‌سازی صنعت بویژه محرک‌های بازار و هزینه با اتخاذ استراتژی شرکت‌های جهانی تر واکنش نشان می‌دهند (S5)، موافق بودند، از این رو مباحث گفته شده توسط جوهانسون و ویپ (1994) و ویرسما و بوون

(2008) را تایید می‌کند. پاسخ‌دهندگان بر این باورند که با جهانی‌تر شدن یک صنعت، شرکت‌هایی که استراتژی بین‌المللی‌تر اتخاذ کردند به احتمال زیاد در سطح جهانی موثرتر عمل می‌کنند (S6). از 38 گزاره در این نظرسنجی، این گزاره بیشترین میانگین (1.34) را داشت، و این تنها گزاره‌ای است که پاسخ‌دهندگان با آن "کاملاً مخالف" یا "مخالف" نبودند. به همین دلیل نظرات این نظرسنجی با مباحث تئوری کوگات (1983) و پورتر (1986) و مدارک تجربی گزارش شده توسط ویرسما و بوون (2008) مطابقت دارد.

بیش از 9 مورد از 10 پاسخ‌دهنده با اینکه وقتی صنعت اصلی یک شرکت جهانی‌تر می‌شود، مدیران تنوع بین‌المللی خود را افزایش می‌دهند (S7a) و اینکه جهانی‌تر شدن صنعت اصلی کسب و کار، باعث بیشتر شدن احتمال افزایش تنوع بین‌المللی شرکت توسط مدیران خواهد شد (S7b) موافق بودند. در آخر 86 درصد پاسخ‌دهندگان با این ایده که شرکت‌ها در مواجهه با چشم‌انداز محدود برای رشد در بازار داخلی و با گسترش بازارهای جهانی به دنبال رشد در بازارهای بین‌المللی خواهند بود (S10) موافقت خود را اعلام نمودند. در کل شواهد ارتباط بین جهانی‌سازی صنعت و استراتژی شرکت برای تنوع بین‌المللی تایید می‌کنند.

رابطه بین تنوع بین‌المللی و تنوع محصول

تحقیقات پیشین

چگونگی ارتباط تصمیمات مدیریتی در مورد اهداف بازار جغرافیایی و محصول، یک پرسش مهم و در عین حال بی‌پاسخ در مطالعات تجارت بین‌المللی و استراتژیک است (Glauum & Oesterle, 2007; Peng, 2004). ممکن است تصمیمات مدیریتی در مورد اهداف بازار جغرافیایی و محصول یک شرکت مستقل باشد، زیرا هر دو تصمیم نیازمند تعهد برای نفوذ منابع ثابت یک شرکت به بازارهای جدید جغرافیایی و محصول است (Bowen & Wiersema, 2007; Kumar, 2009; Meyer, 2006; Penrose, 1959; Teece, 1982; Thomas, 2004). با اینحال تنها به تازگی استقلال این تصمیمات مورد بررسی تجربی قرار گرفته است (Bowen &

(Wiersema, 2007; Kumar, 2009). تمرکز اصلی این تحقیق بر تعیین طبیعت این استقلال است؛ به این معنا که آیا یک رابطه مکمل یا جایگزین می‌باشد.

صحبت‌ها در مورد رابطه جایگزین از تئوری هزینه تراکنش نشئت می‌گیرد. همانطور که مدیران به گسترش فعالیت‌های یک شرکت می‌پردازند و این فعالیت‌ها تنوع بیشتری می‌یابند؛ هزینه‌های کنترل و هماهنگی افزایش می‌یابد (Hoskisson & Johnson, 1992; Hoskisson & Turk, 1990; Jones & Hill, 1988; Markides, 1995). افزایش تفاوت‌های سازمانی به هماهنگی و یکپارچه‌سازی بیشتری در بخش مستقل شرکت نیازمند است، از این رو هزینه‌های هماهنگی فعالیت‌ها افزایش می‌یابد (Hoskisson & Johnson, 1992; Hoskisson & Turk, 1990; Jones & Hill, 1988; Lawrence & Lorsch, 1967; March & Simon, 1957; Markides, 1995). هزینه مدیریت بالاتر با دنبال کردن بازار محصول و جغرافیایی بیشتر مرتبط است (Tallman & Li, 1996). روی هم رفته این مباحث که منابع مدیریتی و ظرفیت سازمانی را برای مدیریت بیشتر تنوع مقید میکنند اذعان دارند که تنوع بازار جغرافیایی و محصول برای شرکت مثل مصالحه اقتصادی هستند (Bowen & 2009) (Wiersema, 2007; Kumar, 1996). برای مثال گسترش اهداف بازار محصول قدرت مدیریتی را به گسترش اهداف جغرافیایی نیز مجبور می‌کند و بالعکس.

با وجود ظرفیت استفاده نشده منابع شرکت، عدم توانایی شرکت برای فروش منابع اضافی (Barney, 1991) باعث ایجاد انگیزه برای مدیران جهت نفوذ این منابع در بازارهای جدید می‌گردد (Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Teece, 1982; Wernerfelt, 1984).

با توجه به این موارد اگر کسی در بازارهای متعدد محصلی و جغرافیایی دست به فعالیت بزند، توانایی‌ها و پایه دانش شرکت را با یادگیری تجربی ارتقا می‌بخشد (Barkema & Vermeulen, 2001; Hitt, Hoskisson, & Kim, 2000; Zahra, Ireland, & Hitt, 2000). پس تنوع بیشتر بازار بین المللی یا محصولی ممکن است باعث تقویت منابع ثابت یک شرکت شود، که ممکن است بعداً جهت توسعه بازارهای جدید محصولی یا جغرافیایی بکار رود (Delios & Beamish, 1999). این نشان دهنده رابطه مکمل بین تنوع بین-

المللی و تنوع محصول است، که تنوع بیشتر بازار محصول با تنوع بیشتر جغرافیایی مرتبط است. شواهد تجربی در مورد طبیعت رابطه بین تنوع محصول و تنوع بین‌المللی یکدست نیست. برخی مطالعات هیچ نشانه‌ای از تعامل بین تنوع محصول و تنوع بین‌المللی نیافتند (Geringer, Beamish, & daCosta, 1989; Geringer, Tallman, & Olsen, 2000; Tallman & Li, 1996) و دیگر مطالعات حاکی از تایید رابطه مکمل آنها دارند (Davies, Rondi, & Sembenelli, 2001; Denis et al., 2002; Hitt et al., 1997; Kim, Hwang, & Burgers, 1989). پژوهش‌های جدیدتر با انتخاب بین دنبال کردن تنوع بین‌المللی و محصول حل می‌کنند، مدرکی در مورد رابطه جایگزینی این دو یافته‌اند (Bowen & Wiersema, 2007; Kumar, 2009). همچنین گروه مطالعاتی میر (2014) مدارک دال بر رابطه جایگزینی (منفی) بین تنوع بین‌المللی، تنوع محصول و عملکرد شرکت یافتند، اما تنها بین شرکت‌هایی که تجربه تنوع کمی داشتند یا اصلاً تجربه‌ای نداشتند. برای شرکت‌هایی که تجربه بالایی در این مورد داشتند، مولفین یک رابطه مکمل یافتند.

بوون و ویرسما (2007) اولین کسانی بودند که بین تنوع بین‌المللی، تنوع محصول و عملکرد شرکت یک مدل مستقل تعریف نمودند. در این چهارچوب کاری، آنها دریافتند که رابطه‌ی مستقیم بین تنوع بازار بین‌المللی و محصول رابطه‌ای منفی است و احتمال یک رابطه جایگزینی را تایید می‌کند. بوون و ویرسما (2007) تاکید دارند از آنجایی که رابطه بین عملکرد شرکت، تنوع بین‌المللی و تنوع محصول با به یکدیگر متکی است، هر تحلیلی در مورد رابطه مستقیم بین تنوع بین‌المللی و محصول باید در نظر بگیرد که سطح عملکرد (که از شرکت انتظار می‌رود) که معمولاً به عنوان ترکیبی از تنوع بین‌المللی و محصولی شناخته می‌شود متغیر است. با توجه به این موضوع، آنها تنوع بین‌المللی و تنوع محصول را جایگزین ایجاد سطح مشخصی از عملکرد شرکت می‌دانند. این نتیجه‌گیری به این معناست که برای مثال، ممکن است رابطه مکمل گزارش شده توسط گروه تحقیقاتی دنیس (2002) زیر سوال رود زیرا تحلیل آنها در بررسی رابطه بین تنوع بین‌المللی و محصولی سطح عملکرد شرکت را کنترل نکرده است. گروه میر (2014) بر اساس یافته‌های بوون و ویرسما (2007) بررسی نمود که آیا رابطه جایگزینی (منفی) بین تنوع محصول و تنوع بین‌المللی وابسته به تجربه اولیه تنوع در یک شرکت می‌باشد یا خیر. در پایگاه داده‌ای از 767

شرکت تولیدکننده امریکایی و اروپایی بین سال‌های 2007-1993، رابطه جایگزینی برای شرکت‌هایی که تجربه تنوع اولیه کمی داشتند، یا اصلاً از این تجربه برخوردار نبودند (به هیچ وجه) یافتند. به همین دلیل، یافته‌های آنها نشان می‌دهد که در خصوص تایید یک رابطه مکمل، تجربه تنوع محصول تاثیر بیشتری نسبت به تجربه تنوع بین-المللی دارد.

مدارک نظرسنجی

جدول 5، 11 گزاره در مورد رابطه بین تنوع بین‌المللی و تنوع محصول را بررسی می‌کند. این گزاره‌ها بر اساس شباهت موضوعی، به چهار زیرگروه تقسیم شدند. گرچه این زیرگروه‌ها بخاطر رابطه درونی موجود در گزاره‌ها لزوماً انحصاری نیستند.

همانطور که پنل A نشان می‌دهد، پاسخ‌دهندگان به طور متوسط مخالف بوده‌اند که سطح تنوع محصول ممکن است توانایی شرکت را برای افزایش سطح تنوع بین‌المللی (S12) یا تنوع محصول (S14) محدود کند. این مدرک نشان می‌دهد که گسترش یک وجه از اهداف شرکت توسط سطوح بالاتر وجه دیگر محدود نشده است. این یافته با بوون و ویرسما (2007) و کومار (2009) در تضاد است، بر اساس نظر آنها سطح تنوع بالاتر موجود در یک وجه باعث محدودتر شدن توانایی یک شرکت در گسترش وجه دیگر می‌گردد. این یافته با ایده میر (2014) در این مورد که سطح بالای تنوع تجربه در هر وجه باعث ایجاد یک رابطه مکمل بین تنوع بین‌المللی و محصول می‌شود همخوانی دارد.

پنل B در جدول 5 نشان دهنده زیرگروه دوم شامل چهار گزاره است (S27 و S13, S17, S21) که با هزینه‌ها و مزایای مرتبط با سطوح بالاتر تنوع بین‌المللی یا محصول ارتباط دارد. عموماً پاسخ‌دهندگان با اینکه سطوح بالاتر تنوع بین‌المللی یا محصول باعث افزایش هزینه هماهنگی و کنترل درون شرکت می‌گردد (S13) موافق بودند. اکثریت پاسخ‌دهندگان با اینکه تنوع بالای محصول باعث کاهش هزینه گسترش شرکت از طریق تنوع بین‌المللی می‌شود (S17) مخالف بودند. گرچه پاسخ‌دهندگان به طور متوسط موافق بودند که تجربه بدست آمده از تنوع بالا

در یکی از وجوه به مدیریت هزینه‌ها در وجه دیگر مفید است (S21 و S27). این نتیجه با فرض گروه میر (2014) مطابقت دارد. گرچه یک سوم از پاسخ دهندگان نظر ممتنع داشتند. از آنجایی که ما ابزار نظرسنجی را پیش از کار گروه میر (2014) طراحی کرده بودیم، سطوح متفاوت تجربه اولیه تنوع مرتبط به تنوع بالاتر بین‌المللی و محصولی در مورد هزینه‌ها یا مزایای مربوطه وارد نشده است.

پنل C و D در جدول 5 بررسی می‌کند که چطور استراتژی تنوع بین‌المللی و تنوع محصولی در روند تصمیم‌گیری مدیران موثر است. پنل C (S20, S22) بر این متمرکز است که آیا پاسخ‌دهندگان این ویژگی‌ها را در گسترش شرکت به عنوان استراتژی مکمل می‌بینند یا خیر، در حالی پنل D (S16, S19, S25) به این ویژگی‌ها به عنوان مصالحه (جایگزین) نگاه می‌کنند. گرچه S17 با یافته‌های گروه میر (2014) مطابقت دارد، پاسخ دهندگان با اینکه تنوع بالا در هر وجه ممکن است شرکت‌ها را از گسترش وجه دیگر منصرف کند مخالفند. در واقع سه چهارم پاسخ دهندگان با گزاره S20 و S22 مخالف بودند.

همانطور که پنل D در جدول 5 نشان می‌دهد، پاسخ‌دهندگان عموماً موافق بودند که آنها مزایای اقتصادی تنوع بیشتر را به هزینه‌های اضافه هماهنگی و کنترل ناشی از سطوح بالاتر چنین تنوعی ترجیح می‌دهند (S16). بنابراین آنها ترجیح می‌دهند هنگام تصمیم‌گیری در مورد افزایش سطح تنوع بین‌المللی شرکتشان، سطح تنوع محصول کنونی خود را در نظر بگیرند (S25). این نتایج نشان دهنده اتکای اعضای گروه به یکدیگر در تصمیم‌گیری جهت گسترش یک شرکت از طریق تنوع محصول و یا تنوع بین‌المللی است.

جدول 5 – دیدگاه‌های مدیریتی در مورد رابطه بین تنوع محصول و تنوع بین‌المللی.

ارزش تست	انحراف استاندارد	میانگین	موافق (%)		(/.) UND =0	مخالف (%)		گزاره
			SA =+2	A =+1		D =-1	SD =- 2	
پنل A. زیرگروه اول								
-3.25	1.03	-0.42	1.5	24.6	15.4	47.7	10.8	S12. سطح تنوع محصول ممکن است توانایی شرکت را برای
**								

افزایش سطح تنوع بین‌المللی محدود کند									
S14. سطح تنوع بین‌المللی ممکن است توانایی شرکت را برای افزایش سطح تنوع محصول محدود کند	6. 3	62.5	14.1	12. 5	4.7	-0.53	0.96	-4.43 **	
پنل B. زیرگروه دوم									
S13. دنبال کردن افزایش تنوع بین‌المللی یا محصول باعث افزایش هزینه هماهنگی و کنترل درون شرکت می‌گردد	0. 0	14.1	7.8	68. 8	9.4	0.73	0.82	7.15 **	
S17. تنوع بالای محصول باعث کاهش هزینه گسترش شرکت از طریق تنوع بین‌المللی می‌شود	6. 2	47.7	30.8	15. 4	0.0	-0.45	0.83	-4.34 **	
S21. شرکت‌هایی با تنوع بین- المللی بالا قادرند بهتر هزینه‌های بالای مرتبط با هماهنگی هزینه- های تنوع محصول را مدیریت کنند	0. 0	12.5	32.8	53. 1	1.6	0.44	0.73	4.78 **	
S27. شرکت‌هایی با تنوع محصول بالا قادرند بهتر هزینه- های بالای مرتبط با هماهنگی هزینه‌های تنوع بین‌المللی را مدیریت کنند	1. 5	27.7	33.8	36. 9	0.0	0.06	0.85	0.59	
پنل C. زیرگروه سوم									
S20. شرکت‌هایی با تنوع بالای محصولات کمتر احتمال دارد به دنبال تنوع بین‌المللی باشند	3. 1	70.8	21.5	3.1	1.5	-0.71	0.66	-8.71 **	
S22. شرکت‌هایی با تنوع بالای بین‌المللی کمتر احتمال دارد به دنبال تنوع محصول باشند	1. 5	72.3	13.8	12. 3	0.0	-0.63	0.72	-7.07 **	

پنل D. زیر گروه چهار								
S16. هنگام تصمیم گیری در مورد میزان تنوع بین‌المللی یا محصولی، مدیران معمولاً مزایای اقتصادی تنوع بیشتر را به هزینه‌های اضافه هماهنگی و کنترل ناشی از سطوح بالاتر چنین تنوعی ترجیح می‌دهند	0.0	20.0	13.8	60.0	6.2	0.52	0.89	4.76 **
S25. مدیران هنگام تصمیم‌گیری در مورد افزایش سطح تنوع بین‌المللی شرکتشان، سطح تنوع محصول کنونی خود را در نظر بگیرند	0.0	23.1	13.8	63.1	0.0	0.40	0.84	3.82 **
S19. رابطه‌ای منفی بین میزان تنوع بین‌المللی شرکت و میزان تنوع محصول آن وجود دارد	3.1	63.1	26.2	7.7	0.0	-0.62	0.68	-7.32 **
*p< 0.05 ** p<0.01. N=64 جز برای S10 که N=65 است								

استراتژی تنوع شرکت و عملکرد شرکت

تحقیقات پیشین

اکثر مطالعات در مورد استراتژی تنوع شرکت بر کاربرد آن برای عملکرد شرکت تمرکز داشتند. تصور می‌شود رابطه مثبت در سطوح پایین تنوع محصول، نشان‌دهنده این است که شرکتها ابتدا تنوع را در بازار محصول ایجاد می‌کنند که در آن شرکتها میتوانند به بهترین نحو به هسته رقابت‌ها نفوذ کنند و منافع اقتصادی بدست آورند. همچنین تصور بر این است که رابطه منفی بین سطوح بالاتر تنوع محصول افزایش یابد، زیرا سطوح بالاتر تنوع نشان‌دهنده

تنوع در بازارهایی است که شرکت‌ها منافع اقتصادی اندکی بدست می‌آورند. به علاوه انتظار می‌رود که شرکت‌هایی با تنوع بالا هزینه‌های زیادی در مورد پیچیدگی مدیریتی و بایر به هماهنگی بیشتر متحمل شوند.

بر خلاف آن، همانطور که در نظرسنجی گروه هیت (2006) گفته شد، چنین چیزی در رابطه بین تنوع بین‌المللی و عملکرد شرکت وجود ندارد. تحقیقات تجربی شواهدی دارد نشان می‌دهد هیچ رابطه خطی مثبت و منفی، U شکل و یا U برعکس، یا S شکل وجود ندارد. این ازدیاد نتایج ترکیبی به تازگی توجه تئوریسین‌ها را که از نزدیک به بررسی منطق تئوری محققین در ترجیح استفاده از یک نوع رابطه نسبت نوع دیگر پرداخته‌اند را به خود جلب نموده است (e.g., Bowen, 2007; Hennart, 2011). محققانی مثل ویرسما و بوون (2011) بسیار به این پرسش پرداخته‌اند که آیا مقیاسهای استفاده شده معمول برای عملیاتی کردن تنوع بین‌المللی، استراتژی‌های زمینه‌ای را که ممکن است برای هرگونه مزایای عملکرد با تنوع بین‌المللی مفید باشد را ثبت کرده‌اند یا خیر.

در این خصوص دوکاس و لانگ (2003) رابطه بین FDI، تنوع و عملکرد شرکت را بررسی نموده‌اند. آنها یک مدرک ارائه داده‌اند که وقتی شرکت‌ها با core-related FDI هستند تنوع جغرافیایی ارزش سهام داران را افزایش می‌دهد و عملکرد را در بلندمدت بهبود می‌بخشد. آنها همچنین دریافتند که سرمایه‌گذاری خارجی غیر-core-related با صدمات بلندمدت و کوتاه مدت مرتبط است.

مدارک نظرسنجی

جدول 6 نشان دهنده نتایج پنج گزاره نظرسنجی است که به رابطه بین استراتژی تنوع شرکت و عملکرد آن مربوط است.

همانطور که جدول 6 نشان می‌دهد، اکثریت پاسخ دهندگان (67.7) با گزاره‌ای که دنبال کردن رشد را از طریق تنوع محصول و یا تنوع بین‌المللی منجر به کاهش عملکرد اقتصادی شرکت می‌دانست مخالف بودند (S15). پاسخ دهندگان در مورد اینکه آیا تنوع بین‌المللی و تنوع محصول مصالحه‌ای برای توسعه عملکرد شرکت هستن (S26)

نظر ممتنع داشتند. این گزاره بخشی از صحبت‌های بوون و ویرسما (2007) در مورد تنوع بین‌المللی و تنوع محصول بود که آن را نشان دهنده مصالحه برای توسعه عملکرد شرکت می‌دانست.

این مسئله که پاسخ‌ها عموماً نشان دهنده عملکرد مثبت بدست آمده از توسعه اهداف بازار جغرافیایی یا محصول یک شرکت هستند دور از انتظار نیست. رایج نیست که مدیران همواره وابسته به یک استراتژی تنوع باشند اگر همواره باعث خسارت مالی شود. همچنین پیچیدگی روند تصمیم‌گیری ممکن است دید پاسخ‌دهنده را در مورد مصالحه و تاثیر آن بر سطوح بالاتر تنوع در عملکرد اقتصادی یک شرکت مخدوش نماید. با این حال، این نکته که حدود دو سوم پاسخ‌دهندگان با اینکه رشد از طریق تنوع بین‌المللی ممکن است باعث کاهش عملکرد اقتصادی یک شرکت شود مخالف بوده‌اند، نشان دهنده این است که این می‌تواند از این بدون در نظر گرفتن سطح تنوع بین‌المللی بهره برد.

در آخر اکثریت پاسخ‌دهندگان (60٪) با اینکه هدف اصلی تنوع محصول گسترش دانش ابتدایی شرکت در مورد خطوط محصولات جدید است (S23) موافق بودند. همینطور 65٪ نیز با اینکه هدف اصلی توسعه بین‌المللی گسترش دانش ابتدایی شرکت در مورد بازارهای بین‌المللی جدید است موافق بودند (Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Teece, 1982; Thomas, 2004; Wernerfelt, 1984).

جدول 6 - دیدگاه مدیریتی در مورد تاثیر تنوع محصول و تنوع بین‌المللی بر عملکرد شرکت .

گزاره	مخالف (%)		UND =0	موافق (%)		میانگین	انحراف استاندارد	ارزش تست
	SD =-2	D =-1		A =+1	SA =+2			
S15. دنبال کردن رشد از طریق تنوع محصول و یا تنوع بین‌المللی منجر به کاهش عملکرد اقتصادی شرکت می‌گردد	10.8	56.9	18.5	12.3	1.5	-0.63	0.89	-5.69 **
S18. زمانی که برنامه‌هایی برای گسترش بازار بین‌المللی و یا ارائه محصول جدید اعلام شود، ممکن	13.8	58.5	21.5	4.6	1.5	-0.79	0.80	-7.91 **

است ارزش بازار محصول یک شرکت افت کند								
S23. هدف اصلی تنوع محصول گسترش دانش ابتدایی شرکت در مورد خطوط محصولات جدید است	1.5	16.9	21.5	60.0	0.0	0.40	0.83	3.91 **
S24. هدف اصلی توسعه بین‌المللی گسترش دانش ابتدایی شرکت در مورد بازارهای بین‌المللی جدید است	0.0	18.5	20.0	61.5	0.0	0.43	0.79	4.40 **
S26. تنوع بین‌المللی و تنوع محصول نشان دهنده مصالحه با هدف توسعه سطح عملکرد مالی شرکت است.	0.0	33.8	16.9	46.2	3.1	0.19	0.95	1.57
*p< 0.05 ** p<0.01. N=65								

نتیجه گیری

مدارک پژوهش ما نشان می‌دهد که پاسخ دهندگان با افزایش رقابت خارجی در مدیران ایجاد انگیزه کرده و باعث دنبال کردن تنوع بازار محصول و بین‌المللی بزرگتر می‌گردد. این دیدگاه سطوح در مورد رقابت خارجی و تنوع بازار محصول به طور مثبتی با یافته‌های تحقیقات تجربی در تضاد است (e.g., Bowen & Wiersema, 2005; Hautz et al., 2014; Hutzschenreuter & Groñe, 2009). اما با نتایج بدست آمده از اندازه‌گیری رقابت خارجی با FDI مطابقت دارد (Hutzschenreuter & Groñe, 2009). این نتایج ترکیبی نشان می‌دهد که تحقیق بیشتر برای تعیین وسعت دیدگاه مدیران در مورد تاثیر رقابت خارجی بر استراتژی تنوع لازم است که بازتاب دهنده انتظارات آنها از منبع اصلی این رقابت است (برای مثال، واردات در برابر FDI). با استفاده از متد نظرسنجی این پژوهش ممکن است بتواند به روندی که مدیران توسط آن انتظارات خود را شکل می‌دهند پی ببرد، یک سری از

نیازمندیها که به طور عمومی با درک روند یادگیری مدیریتی و توانایی های توسعه مرتبط است (Gavetti (2005)).

در خصوص پرسش در مورد طبیعت رابطه بین تنوع محصول و تنوع بین المللی، پاسخ دهندگان نظرسنجی ما بیشتر موافق بودند که تنوع بیشتر در یک وجه (محصول یا بین المللی) رشد در وجه دیگر را محدود نمی کند. این یافته ها در تضاد با تحقیقات اخیر (Bowen & Wiersema, 2007; Kumar, 2009) است که رابطه ای منفی بین استراتژی تنوع محصول و تنوع بین المللی یافته بودند. گرچه این یافته ها عموماً با پژوهش های اخیر میر (2014) همخوانی دارد. پاسخ دهندگان همچنین تنوع محصول و تنوع بین المللی را تصمیمات مستقل دانستند در به یکدیگر متکی هستند، و مدیران با در نظر گرفتن مصالحه با مزایا و هزینه ها هر کدام از این دو نوع را انتخاب می کنند. بنابراین نتایج پژوهش ما عموماً منطق تئوری تحقیقات آکادمیک را در مورد تاثیر جهانی سازی بر تصمیمات مدیران در مورد اهداف استراتژیک شرکت پشتیبانی می کند. گروه میر (2014) اذعان دارند که اهمیت تجربه تنوع اولیه در تعیین ذات رابطه بین تنوع محصول و تنوع بین المللی موثر است. دیدگاه ما این است این موضوع زمینه ای عالی برای تحقیقات تئوری و تجربی جدید باقی می ماند.

بدون شک، پاسخ دهندگان عموماً با این موضوع که تنوع محصول و یا تنوع بین المللی باعث کاهش عملکرد اقتصادی شرکت می شود مخالف هستند. اکثریت توافق دارند که تنوع محصولی و بین المللی باعث گسترش دانش اولیه شرکت در زمینه محصولات جدید می گردد.

نتیجه ارائه شده در این مطالعه نگاهی به دیدگاه مدیران در مورد روندهای مرتبط با جهانی سازی و تاثیر آن بر تصمیم گیری در خصوص اهداف شرکت در بازار بین المللی و محصول است. در تضاد با این نظرات نتایج تحقیقات پیشین نشان داد که در برخی نقاط اختلاف نظر وجود دارد. در عوض این نشان می دهد که این نقاط نیازمند تحقیقات بیشتر است. به همین دلیل است که صاحبان نظر و پژوهشگران مدیریت چهارچوب تئوری خود را اصلاح می نمایند تا قابلیت پیش بینی خود را ارتقا بخشند.

References

- Baker, H. K., Singleton, J. C., & Veit, E. T. (2011). *Survey research in corporate finance – Bridging the gap between theory and practice*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Barkema, G., & Vermeulen, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44(3), 457–476.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantages. *Journal of Management*, 17(1), 3–10.
- Bartlett, C. A., & Ghosal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bhagat, S., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1990). Hostile takeovers in the 1980s: The return to corporate specialization. *Brookings Papers on Economic Activity, Microeconomics*, 3(Special issue), 1–84.
- Bowen, H. P. (2007). The empirics of multinationality and performance. In A. Rugman (Ed.), *Research in Global Strategic Management, Vol. 13: Regional Aspects of Multinationality and Performance* (pp. 113–142). Oxford, UK: Elsevier.
- Bowen, H. P., & Wiersema, M. F. (2005). Foreign-based competition and corporate diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1153–1171.
- Delios, A., & Beamish, P. (1999). Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms. *Strategic Management Journal*, 20(8), 711–727.
- Denis, D., Denis, D., & Yost, K. (2002). Global diversification, industrial diversification, and firm value. *Journal of Finance*, 6(5), 1951–1979.
- Doukas, J. H., & Lang, L. P. H. (2003). Foreign direct investment, diversification and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 153–172.
- Dundas, K. N. M., & Richardson, P. R. (1980). Corporate strategy and the concept of market failure. *Strategic Management Journal*, 1(2), 177–188.
- Dunning, J. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. New York: Addison Wesley.
- Gavetti, G. (2005). Cognition and hierarchy: Rethinking the micro-foundations of capabilities' development. *Organization Science*, 16(6), 599–617.
- Geringer, J., Beamish, P., & daCosta, R. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 10(2), 109–119.
- Geringer, J., Tallman, S., & Olsen, M. (2000). Product and international diversification among Japanese multinational firms. *Strategic Management Journal*, 21(1), 51–80.
- Glaum, M., & Oesterle, M.-J. (2007). 40 years of research on internationalization and firm performance: More questions than answers? *Management International Review*, 47(3), 307–317.
- Hautz, J., Mayer, M., & Stadler, C. (2014). Macro-competitive context and diversification: The impact of macro-economic growth and foreign competition. *Long Range Planning*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.07.003> (in press).
- Bowen, H. P., & Wiersema, M. F. (2007). *International and product diversification: Their interrelationship and impact on firm performance* Vlerick Leuven Gent Management School Working paper 2007-6.
- Bruner, R. F. (2002). Does M&A pay? A survey of evidence from the decision-maker. *Journal of Applied Finance*, 12(1), 48–68.
- Chaudhuri, A., & Stinger, H. (2005). *Survey sampling: Theory and methods* (2nd ed.). Boca Raton, FL: Chapman & Hall/CRZ.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
- Contractor, F., Kundu, S., & Hsu, C.-C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5–18.
- Davies, S., Rondi, L., & Sembenelli, A. (2001). Are multinationality and diversification complementary or substitute strategies? An empirical analysis of European leading firms. *International Journal of Industrial Organization*, 19(8), 1315–1346.
- Hennart, J.-F. (2011). A theoretical assessment of the empirical literature on the impact of multinationality and performance. *Global Strategy Journal*, 1(1–2), 135–151.
- Hill, C. W. L., & Hoskisson, R. E. (1987). Strategy and structure in the multiproduct firm. *Academy of Management Review*, 12(2), 331–341.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767–799.
- Hitt, M., Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly, C. (2006). International diversification: Antecedents, outcomes and moderators. *Journal of Management*, 32(6), 831–867.
- Hoskisson, R. E., & Johnson, R. A. (1992). Corporate restructuring and strategic change: The effect on diversification strategy and R&D intensity. *Strategic Management Journal*, 13(8), 625–634.
- Hoskisson, R. E., & Turk, T. (1990). Corporate restructuring: Governance and control limits of the internal market. *Academy of Management Review*, 15(3), 459–477.
- Hout, T., Porter, M., & Rudden, E. (1982). How global companies win out. *Harvard Business Review*, 60(6), 98–108.
- Hutzschenreuter, T., & Gröne, F. (2009). Product and geographic scope changes of multinational enterprises in response to international competition. *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1149–1170.
- Johansson, J., & Yip, G. (1994). Exploiting globalization potential: U.S. and Japanese strategies. *Strategic Management Journal*, 15(8), 579–601.
- Jones, G. R., & Hill, C. W. L. (1988). Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*, 9(2), 159–172.
- Kim, W., Hwang, P., & Burgers, W. (1989). Global diversification strategy and corporate profit performance. *Strategic Management Journal*, 10(1), 45–57.
- Kogut, B. (1983). Foreign direct investment as a sequential process. In C. P. Kindleberger & D. B. Audretsch (Eds.), *The multinational corporation in the 1980s* (pp. 38–56). Cambridge, MA: MIT Press.
- Krugman, P. (1980). Scale economies, product differentiation, and the pattern of trade. *American Economic Review*, 70(5), 950–959.

- Kumar, M. V. S. (2009). The relationship between product and international diversification: The effects of short-run constraints and endogeneity. *Strategic Management Journal*, 30(1), 99–116.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Homewood, IL: Irwin.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102.
- Lohr, S. L. (1999). *Sampling: Design and analysis*. Pacific Grove, CA: Duxbury Press.
- Lu, J., & Beamish, P. W. (2004). International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598–609.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1957). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Markides, C. (1992). Consequences of corporate refocusing: Ex ante evidence. *Academy of Management Journal*, 13(2), 398–412.
- Markides, C. (1995). Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic Management Journal*, 16(2), 101–118.
- Mayer, M., Stadler, C., & Hautz, J. (2014). Are product and international diversification substitutes or complements? *Strategic Management Journal* <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2296>.
- Meyer, K. E. (2006). Global focusing: From domestic conglomerates to global specialists. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1109–1144.
- Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD). (2002). *Trends in market openness*. OECD Economic Outlook no. 71, Paris: OECD.
- Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD). (2003). *Exposure to international trade competition by industry*. OECD Science, Technology and Industry: Scoreboard 2003, section C.2.2, Paris: OECD.
- Palich, L., Cardinal, L., & Miller, C. C. (2000). Curvilinearity in the diversification-performance linkage. *Strategic Management Journal*, 21(2), 155–174.
- Peng, M. (2004). Identifying the big question in international business research. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 99–108.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. London, UK: Basil Blackwell.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Porter, M. E. (1986). Changing patterns of international competition. *California Management Review*, 28(2), 9–40.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantages. *Academy of Management Review*, 15(1), 88–102.
- Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: An organizational learning perspective. *Management International Review*, 43(1), 63–83.
- Scheaffer, R. L., III, Mendenhall, W., & Lyman, R. (2005). *Elementary survey sampling*. Pacific Grove, CA: Duxbury Press.
- Tallman, S., & Li, J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal*, 39(1), 179–197.
- Teece, D. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(3), 223–247.
- Teece, D. (1981). The multinational enterprise: Market failure and market power considerations. *Sloan Management Review*, 22(3), 3–17.
- Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39–63.
- Thomas, L. G., III (2004). Are we all global now? Local versus foreign sources of corporate competence: The case of the Japanese pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 25(8–9), 865–886.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wiersema, M. F., & Bowen, H. P. (2008). Corporate diversification: The impact of foreign competition, industry globalization, and product diversification. *Strategic Management Journal*, 29(2), 115–132.
- Wiersema, M. F., & Bowen, H. P. (2011). The relationship between international diversification and firm performance: Why it remains a puzzle. *Global Strategy Journal*, 1(1–2), 152–170.
- Zahra, S., Ireland, R., & Hitt, M. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.