

**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 عموما 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 بین المللی؛ 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 & Gro¨ne, 2009; Wiersema & Bowen, 2008)، گسترش و عمیق نمودن فعالیت­های شبکه بین­المللی زیرشاخه­هایشان (Wiersema & Bowen, 2011) و کاهش گستره بازار محصولشان (Gro¨ne, 2009& Bowen & Wiersema, 2005; Hautz et al., 2014; Hutzschenreuter) واکنش نشان داده­اند.

علی رغم این باور شایع که روند جهانی شدن تاثیراتی اساسی بر استراتژی تنوع شرکت­های بزرگ گذاشته است، اخیرا به طور رسمی تحقیقاتی به ارزیابی پیامدهای آنها برای استراتژی تنوع پرداخته است (e.g., Bowen & Wiersema, 2005; Hautz et al., 2014; Hutzschenreuter & Gro¨ne, 2009; Kumar, 2009; Wiersema & Bowen, 2008) . همچنین پژوهشگران کم کم 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، Hautz, & Bowen & Wiersema, 2007; Kumar, 2009; Mayer, 2014; Meyer, 2006 Stadler,) توجه عمیق­تری نشان دادند. نتایج این موج 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 فعالیت های شرکت پرداختیم. هدف ما این است که دریابیم آیا رفتارهای مدیریتی با پیش بینی­های 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 درخصوص 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 (Hitt, Tihanyi, Miller, & Connelly, 2006). 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 منحصربفرد 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 می افزاید. 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 می دهیم 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 نتیجه گیری 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 اتفاقی 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 پاسخ دهندگان 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 باورعمومی 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 انها 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 بین المللی (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 مقیاس های SD= کاملا مخالف (2-)، D = مخالف (1-)، UND = ممتنع (0)، A = موافق (1+)، و SA= کاملا موافق (2+) تعیین کنند. این پرسشنامه شامل یک شناساگر کمپانی است که اجازه می­دهد کسانی که از پاسخ دهندگان 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 استرتژی 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 تمردار 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 پاسخ دهنده 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 جایگاه های 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 پرسشنامه ها 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 تمركز 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 مطالعت 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** |  |
| **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 |
| **ویژگی های صنعت** | | | |
| (1.45) | 34.92  (n = 669) | 31.28  (n = 57) | جمله نرخ تمركز 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 نمونه ها، 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 عملا غیرممکن است، اما می­تواند زمینه تحقیقات دیگری در آینده باشد. در آخر، موافقت با گزاره­های ما در مورد یک تئوری لزوما 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 منافعی 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) اذعان 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). درحایکه این مباحث مستقیما 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 محلیش را کاهش دهد. ملاحظات بالا باعث شده است پژوهشگران رابطه­ای معکوس میان سطح رقابت خارجی و وسعت تنوع محصول یک شرکت درنظر بگیرند.

پژوهشگرانی مثل باگات، شلیفر و ویشنی (1990) و مارکیدس (1992،1995) 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 مبتنی 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, 1991; Reed & DeFillippi, 1990).

هاتزشنروتر 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)، هاتزشنروتر و گرون (2009) مدعی است که رقابت واردات منجر به کاهش اهداف بازار محصول شرکت­ها می­شود، اما درعوض 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، هاتزشنروتر 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، رقابت­های قوی تر خارجی باعث کاهش سطح تنوع بازار محصول آنها می­شود.

**مدرک نظرسنجی**

جدول 2 مشخصاً پاسخ به دو گزاره در مورد تاثیر رقابت خارجی را بر استراتژی تنوع محصول شرکت نشان می­دهد (S1e, S4b). برای نظرسنجی، تنوع محصول به صورت گسترش فعالیت­های 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 می­دهد، بیشتر پاسخ­دهندگان موافقند که رقابت خارجی در بازار خانگی امریکا مدیران را به افزایش تنوع محصول شرکتشان تشویق می­کند (S1e). پاسخ­دهندگان 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 می­کند، مدیران به احتمال زیاد گستره تنوع محصول خود را افزایش می­دهند (S4b). این دیدگاه با رابطه پیشنهادی توسط هاتزشنروتر و گرون (2009) در مورد رقابت خارجی ناشی از FDI مطابقت دارد اما با یافته های بوون و ویرسما (2005)، هاتزشنروتر 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.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ارزش تست | انحراف استاندارد | میانگین | موافق  (%) | | (%)  UND =0 | مخالف  (%) | | گزاره |
| SA =+2 | A =+1 | D =-1 | SD =-2 |
| 3.52\*\* | 0.97 | 0.42 | 7.7 | 50.8 | 16.9 | 24.6 | 0.0 | S1e.رقابت خارجی در بازار خانگی امریکا مدیران را به افزایش تنوع محصول شرکتشان تشویق می­کند |
| 5.63\*\* | 0.76 | 0.53 | 6.3 | 50.0 | 34.4 | 9.4 | 0.0 | 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. |
|  | | | | | | | | \*p< 0.05 \*\* p<0.01.  N=65 برای S1a  N=64 برای S4b |

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 دیگاه مدیر و یافته های 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.

**تاثیر رقابت خارجی بر استراتژی تنوع بین­المللی**

**تحقیقات پیشین**

پژوهش اولی در مورد این پرسش مدعیست که تاثیر 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 ایننکه 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 تاثیر 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 بین المللی 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).

اخیرا گروه تحقیقاتی هاتز (2014) اذعان داشته است سطح سومی وجود دارد که در آن رقابت خارجی بر تنوع بین­المللی شرکت­ها تاثیر می­گذارد. برای مثال، تاثیر 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 فزایش تنوع بین المللی خواهند بود.

همانطور که گفته شد، هاتزشنروتر و گرون (2009) تاثیر 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 1991-1987، 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. هاتزشنروتر 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 هاتزشنروتر 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 بین المللی یک شرکت نشان می دهد (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 پاسخ دهندگان 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 هاتزشنروتر 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 بین المللی

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ارزش تست | انحراف استاندارد | میانگین | موافق  (%) | | (%)  UND =0 | مخالف  (%) | | گزاره |
| SA =+2 | A =+1 | D =-1 | SD =-2 |
| 6.00\*\* | 0.89 | 0.66 | 12.3 | 56.9 | 15.4 | 15.4 | 0.0 | S1b. رقابت خارجی در بازار داخلی امریکا مدیران را به افزایش تنوع بین المللی شرکتشان تشویق می­کند. |
| 4.01\*\* | 0.87 | 0.43 | 7.7 | 44.6 | 30.8 | 16.9 | 0.0 | S4a. زمانی که رقابت خارجی در هسته یک شرکت افزایش پیدا می­کند، احتمال اینکه مدیران تنوع بین­المللی شرکتشان را افزایش دهند بیشتر­ می­گردد. |
| 8.86  \*\* | 0.92 | 1.02 | 32.8 | 45.3 | 12.5 | 9.4 | 0.0 | S9. 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 بگذارد. |
| 9.34\*\* | 0.92 | 1.06 | 32.3 | 52.3 | 6.2 | 7.7 | 1.5 | S11. اگر رقبای خارجی از مزایایی همچون نیروی کار ارزان بهره برند، شرکت ممکن است دست به تولید در خارج مرزها بزند تا بتواند به رقابت فزاینده پاسخ دهد. |
|  | | | | | | | | \*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 بازاریانی 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 وکار یک شرکت، احتمالا 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 می­دهدکه 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 ازداده­های سالانه در مورد شرکت­های تولید کننده امریکایی بین سال­های 1999-1987 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 ببینند 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 جهانی­سازی صنعت را به عنوان گسترش زنجیره منابع یک صنعت در بازارهای مختلف تعریف­ می­کند و در نتیجه بر جنبه­های یافتن منابع جهانی برای جهانی­سازی صنعتی تمرکز می­کند. جدول 4 دیدگاه مدیران پاسخ­دهنده را به گزاره­هایی در مورد این­ جنبه از تاثیرات جهانی­سازی صنعت بر تنوع بین­المللی یک شرکت گزارش می­کند.

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ارزش تست | انحراف استاندارد | میانگین | موافق  (%) | | (%)  UND =0 | مخالف  (%) | | گزاره |
| SA =+2 | A =+1 | D =-1 | SD =-2 |
| 11.61 \*\* | 0.63 | 0.91 | 10.8 | 73.8 | 10.8 | 4.6 | 0.0 | S5. شرکت­ها به محرک­های جهانی­سازی صنعت بویژه محرک­های بازار و هزینه با اتخاذ استراتژی شرکت­های جهانی تر واکنش نشان می­دهند. |
| 18.18 \*\* | 0.59 | 1.34 | 40.0 | 53.8 | 6.2 | 0.0 | 0.0 | S6. زمانی که یک صنعت جهانی­تر می­شود، شرکت­ها برای رقابت در سطح جهانی استرتژی بین­المللی تری اتخاذ می­کنند. |
| 15.21 \*\* | 0.58 | 1.09 | 18.5 | 75.4 | 3.1 | 3.1 | 0.0 | S7a. زمانی که صنعت اصلی یک شرکت جهانی­تر می­شود، مدیران تنوع بین­المللی خود را افزایش می­دهند. |
| 15.98\*\* | 0.55 | 1.09 | 18.5 | 73.8 | 6.2 | 1.5 | 0.0 | S7b. با جهانی تر شدن صنعت اصلی کسب و کار، احتمال اینکه مدیران به افزایش تنوع بین­المللی شرکت خود دست بزنند بیشتر است. |
| 6.03  \*\* | 0.82 | 0.62 | 9.2 | 55.4 | 23.1 | 12.3 | 0.0 | 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. |
| 10.98 \*\* | 0.77 | 1.06 | 26.6 | 59.4 | 7.8 | 6.3 | 0.0 | S10. شرکت­ها ممکن است چشم­انداز محدودی برای رشد در بازار داخلی ببینند و با گسترش بازارهای جهانی به دنبال رشد در بازارهای بین­المللی باشند. |
|  | | | | | | | | \*p< 0.05 \*\* p<0.01.  N=65 جز برای S10 که N=64 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 ییپ (1994) و ویرسما و بوون (2008) را تایید می­کند. پاسخ­دهندگان بر این باورند که با جهانی­تر شدن یک صنعت، شرکت­هایی که استراتژی بین­المللی تر 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 "کاملا 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 جهانی تر 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 بی پاسخ در مطالعات تجارت بین­المللی و استراتژیک است (Glaum & 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 استقال 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 فعالی­ها 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 ( 2009 (Bowen & Wiersema, 2007; Kumar,. 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 ضافی (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، توانایی ها و پایه دانش شرکت را با یادگیری تجربی ارتقا می­بخشد (Barkema & Vermeulen, 2001; Hitt, Hoskisson, & Kim, 1997; Mayer et al., 2014; 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 بین­المللی 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 نشانه ای 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). پژوهش های 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 اصلا تجربه ای 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 معمولا 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 نتیجه گیری 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 جایگرینی (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 اصلا از این تجربه برخوردار نبودند (به هیچ وجه) یافتند. به همین دلیل، یافته های آنها نشان می­دهد که در خصوص تایید یک رابطه مکمل، تجربه تنوع محصول تاثیر بیشتری نسبت به تجربه تنوع بین­المللی 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 نطر 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 ( S13, S17, S21 و S27 ) که با هزینه­ها و مزایای مرتبط با سطوح بالاتر تنوع بین­­المللی یا محصول ارتباط دارد. عموما پاسخ دهندگان 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. پنلC (S20, S22) بر این متمرکز است که آیا پاسخ­دهندگان این ویژگی ها را در گسترش شرکت به عنوان استراتژی مکمل می بینند 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 عموما موافق بودند که آنها مزایای اقتصادی تنوع بیشتر را به هزینه­های اضافه هماهنگی و کنترل ناشی از سطوح بالاتر چنین تنوعی ترجیح می­دهند (S16). بنابرین 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 |
| 4.43- \*\* | 0.96 | 0.53- | 4.7 | 12.5 | 14.1 | 62.5 | 6.3 | S14. سطح تنوع بین­المللی ممکن است توانایی شرکت را برای افزایش سطح تنوع محصول محدود کند |
|  |  |  |  |  |  |  |  | پنل B. زیرگروه دوم |
| 7.15 \*\* | 0.82 | 0.73 | 9.4 | 68.8 | 7.8 | 14.1 | 0.0 | S13. دنبال کردن افزایش تنوع بین­المللی یا محصول باعث افزایش هزینه هماهنگی و کنترل درون شرکت می­گردد |
| 4.34- \*\* | 0.83 | 0.45- | 0.0 | 15.4 | 30.8 | 47.7 | 6.2 | S17. تنوع بالای محصول باعث کاهش هزینه گسترش شرکت از طریق تنوع بین­المللی می­شود |
| 4.78 \*\* | 0.73 | 0.44 | 1.6 | 53.1 | 32.8 | 12.5 | 0.0 | S21. شرکت­هایی با تنوع بین­المللی بالا قادرند بهتر هزینه­های بالای مرتبط با هماهنگی هزینه­های تنوع محصول را مدیریت کنند |
| 0.59 | 0.85 | 0.06 | 0.0 | 36.9 | 33.8 | 27.7 | 1.5 | S27. شرکت­هایی با تنوع محصول بالا قادرند بهتر هزینه­های بالای مرتبط با هماهنگی هزینه­های تنوع بین­المللی را مدیریت کنند |
|  |  |  |  |  |  |  |  | پنل C. زیر گروه سوم |
| 8.71- \*\* | 0.66 | 0.71- | 1.5 | 3.1 | 21.5 | 70.8 | 3.1 | S20. شرکت هایی با تنوع بالای محصولات کمتر احتمال دارد به دنبال تنوع بین­المللی باشند |
| 7.07- \*\* | 0.72 | 0.63- | 0.0 | 12.3 | 13.8 | 72.3 | 1.5 | S22. شرکت هایی با تنوع بالای بین­المللی کمتر احتمال دارد به دنبال تنوع محصول باشند |
|  |  |  |  |  |  |  |  | پنل D. زیر گروه چهار |
| 4.76 \*\* | 0.89 | 0.52 | 6.2 | 60.0 | 13.8 | 20.0 | 0.0 | S16. هنگام تصمیم گیری در مورد میزان تنوع بین­المللی یا محصولی، مدیران معمولا مزایای اقتصادی تنوع بیشتر را به هزینه­های اضافه هماهنگی و کنترل ناشی از سطوح بالاتر چنین تنوعی ترجیح می­دهند |
| 3.82 \*\* | 0.84 | 0.40 | 0.0 | 63.1 | 13.8 | 23.1 | 0.0 | S25. مدیران هنگام تصمیم­گیری در مورد افزایش سطح تنوع بین­المللی شرکتشان، سطح تنوع محصول کنونی خود را در نظر بگیرند |
| 7.32- \*\* | 0.68 | 0.62- | 0.0 | 7.7 | 26.2 | 63.1 | 3.1 | S19. رابطه­ای منفی بین میزان تنوع بین­المللی شرکت و میزان تنوع محصول آن وجود دارد |
|  | | | | | | | | \*p< 0.05 \*\* p<0.01.  N=65 جز برای S10 که N=64 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 ان 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 پرداخته اند را به خود جلب نموده است (e.g., Bowen, 2007; Hennart, 2011). محققانی مثل ویرسما و بوون (2011) بسیار به این پرسش پرداخته اند 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 نموده اند. آنها یک مدرک ارائه داده اند که وقتی شرکت­ها با core-related FDI هستند تنوع جغرافیایی ارزش سهام داران را افزایش می­دهد و عملکرد را در بلندمدت بهبود 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 بین المللی منجر به کاهش عملکرد اقتصادی شرکت می­دانست مخالف بودند (S15). پاسخ دهندگان در مورد اینکه آیا تنوع بین المللی و تنوع محصول مصالحه ای برای توسعه عملکرد شرکت هستن (s26) نظر ممتنع داشتند. این گزاره بخشی از صحبت­های بوون و ویرسما (2007) در مورد تنوع بین المللی و تنوع محصول بود که آن را نشان دهنده مصالحه برای توسعه عملکرد شرکت می­دانست.

این مسئله که پاسخ ها عموما 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 پاسخ دهندگان با اینکه رشد از طریق تنوع بین المللی ممکن است باعث کاهش عملکرد اقتصادی یک شرکت شود مخالف بوده­اند، نشان دهنده این است که این میتوان از این بدون در نظر گرفتن سطح تنوع بین­المللی بهره برد.

در آخر اکثریت پاسخ دهندگان (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 بین المللی 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 بین المللی بر عملکرد شرکت .

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ارزش تست | انحراف استاندارد | میانگین | موافق  (%) | | (%)  UND =0 | مخالف  (%) | | گزاره |
| SA =+2 | A =+1 | D =-1 | SD =-2 |
| 5.69- \*\* | 0.89 | 0.63- | 1.5 | 12.3 | 18.5 | 56.9 | 10.8 | S15. دنبال کردن رشد از طریق تنوع محصول و یا تنوع بین المللی منجر به کاهش عملکرد اقتصادی شرکت میگردد |
| 7.91- \*\* | 0.80 | 0.79- | 1.5 | 4.6 | 21.5 | 58.5 | 13.8 | S18. زمانی که برنامه هایی برای گسترش بازار بین المللی و یا ارائه محصول جدید اعلام شود، ممکن است ارزش بازار محصول یک شرکت افت کند |
| 3.91  \*\* | 0.83 | 0.40 | 0.0 | 60.0 | 21.5 | 16.9 | 1.5 | S23. هدف اصلی تنوع محصول گسترش دانش ابتدایی شرکت در مورد خطوط محصولات جدید است |
| 4.40 \*\* | 0.79 | 0.43 | 0.0 | 61.5 | 20.0 | 18.5 | 0.0 | S24. هدف اصلی توسعه بین­المللی گسترش دانش ابتدایی شرکت در مورد بازارهای بین المللی جدید است |
| 1.57 | 0.95 | 0.19 | 3.1 | 46.2 | 16.9 | 33.8 | 0.0 | S26. تنوع بین المللی و تنوع محصول نشان دهنده مصالحه با هدف توسعه سطح عملکرد مالی شرکت است. |
|  | | | | | | | | \*p< 0.05 \*\* p<0.01.  N=65 |

**نتیجه گیری**

مدارک پژوهش ما نشان می دهد که پاسخ دهندگان با افزایش رقابت خارجی در مدیران ایجاد انگیزه کرده و باعث دنبال کردن تنوع بازار محصول و بین المللی بزرگتر می گردد. 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 & Gro¨ne, 2009) اما با نتایج بدست آمده از اندازه گیری رقابت خارجی با FDI مطابقت دارد (Hutzschenreuter & Gro¨ne, 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 می دهند 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 نمی­کند. 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 عموما 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 عموما منطق تئوری تحقیقات آکادمیک را در مورد تاثیر جهانی­سازی بر تصمیمات مدیران در مورد اهداف استراتژیک شرکت پشتیبانی می­کند. 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 زمینه­ای عالی برای تحقیقات تئوری و تجربی جدید باقی می­ماند.

بدون شک، پاسخ دهندگان عموما 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 می­گردد.

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 می­دهد که این نقاط نیازمند تحقیقات بیشتراست. به همین دلیل است که صاحبان نظر و پژوهشگران مدیریت چهارچوب تئوری خود را اصلاح می نمایند تا قابلیت پیش­بینی خود را ارتقا بخشند.











