

## Designing and Explaining the International Capability Model of Agricultural Exporters to Enter the Global Markets

\* Fereydon Hemmati<sup>1</sup>, Mohammad Reza Hamidizadeh<sup>2</sup>,  
Bahman Hajipour<sup>3</sup>, Shahriar Azizi<sup>4</sup>

1- PhD Student, Shahid Beheshti University (SBU). (Corresponding Author)

Email: hemmati.fereydon@gmail.com

2- Professor, Shahid Beheshti University (SBU)

3- Associate professor, Shahid Beheshti University (SBU)

4- Associate professor, Shahid Beheshti University (SBU)

**Received: 10/06/2018; Accepted: 31/10/2018**

### Abstract

Importance and necessity of exports by entering the international and global markets emphasize that exporting companies need to have the enabling model for entering those markets. The aim's paper is to design and explain the internationalization capability model of agricultural export companies. Therefore, the research has first been guided by a qualitative approach based on the grounded theory; of course, the research type is based on the mixed method. This research based on the collection and the nature of the data is exploratory-descriptive one; meanwhile, it is applied-development type based on its objectives. The international capability model of exporting companies by collecting data through in-depth interviews with 20 university experts, senior executives and experts from agricultural export companies in Qazvin province, based on the scientific background, the related literature review and three stages of coding: open coding, axial coding and selected coding in the grounded theory process were finalized. The qualitative data validly is based on Newman's method, but the reliability and validity of the quantitative method are consistent with the Cronbach's alpha coefficient and the confirmatory factor analysis. A sample of experts was used to assess the capability model; then, the data was analyzed by using SPSS and LISREL software. Finally, the proposed international capability model of entering the international markets was developed with 6 concepts, 15 components, 119 indicators and 6 strategies.

## **Introduction**

Considering the importance of exports and entry into international and global markets, significant evidence suggests the growth and tendency of export companies to create empowerment patterns for entry into international markets. But despite the attractiveness of this concept, it was not easy to achieve this goal in practice and has brought challenges.

## **Case study**

The research has first been guided by a qualitative approach based on the grounded theory; of course, the research type is based on the mixed method. The international capability model of exporting companies by collecting data through in-depth interviews with 20 university experts, senior executives and experts from agricultural export companies in Qazvin province, based on the scientific background, the related literature review and three stages of coding: open coding, axial coding and selected coding in the grounded theory process were finalized. The data was analyzed by using SPSS and LISREL software.

## **Materials and Methods**

The present study was designed and implemented with the aim of developing an international capability model for agricultural export companies to enter world markets in two qualitative and quantitative parts. In qualitative method, the method of grounded theory was used in three stages to extract dimensions, indexes and elaboration of international capability model: a: Encoding open and extracting indicators of international capability model; b: Axial coding and extraction of dimensions of international capability model; c: Selective coding and extraction of components of the international empowerment model. After designing the international capability model, in the quantitative section, the capability indicators of the international model, a researcher-made questionnaire (companies exporting agricultural products in Qazvin province) was distributed. After analyzing the demographic data, the normality of the research data through Kolmogorov-Smirnov test and calculating the reliability of the instrument was calculated using SPSS software. Using SPSS software to calculate confirmatory factor analysis, path analysis (model relations) and fitting the conceptual model of the research, modeling the equations Structural (LISREL) has been used.

## **Discussion and Results**

Determining international capability model indicators: In order to be aware of the experts' opinion about the determining indicators, researcher must to develop the international capability model of agricultural exporters to enter world markets. Thus, he conducted 20 interviews with university experts, senior managers and experts from agricultural export companies in Qazvin province. Model Indices after the interview, in the first stage and open source coding, the data was categorized by the method's grounded theory and after the stage, the needed data extracted. This eventually led to the extraction of 119 indicators.

Determination of dimensions of the international capability model: Dimensions of the model in the second phase based on the axial coding was categorized by the method's grounded theory and after this stage, the needed data extracted. This ultimately led to the extraction of 15 dimensions as follow: Confronting export risks; Tax breaks / tax breaks; Training; Improving the ability, skills and competencies of management; Improving international marketing capabilities; Improving the capabilities of technology; Developing specialized infrastructure; Establishing specialized entities; Supporting customers; Improving environmental conditions for economic activists; Public infrastructure; support in acquiring financial resources; social responsibility; creating value; developing and improving relations with international markets.

Determining the main components of the research model: based on the third stage of selective coding, components were categorized by the method's grounded theory. After this stage, the needed data extracted. This ultimately led to the extraction of six components: Encouraging, stimulating and motivating exports; Empowering and enhancing international capabilities; Facilitating export development; establishing a framework for export development; Advantageous approaches; Leaders in entering the international market.

The main research question: What is the international capability model for agricultural export companies to enter the global market? The answer of this question is: The international capability model for agricultural exporters to enter the global markets after the interview was designed based on three stages of coding (open, axial, selective). The proposed model has six main components (encouragement, stimulation and motivation for exports; empowerment and enhancement of international capabilities; facilitating export development; establishing a framework for export development; advocacy approaches; international market entry strategies); 15 indicators; 119 indicators; and 6 Strategy is.

### **Conclusion**

The model presented in this research can provide the ground for expanding exports and entry into global markets for export companies and enables them to extract comprehensive plans and measures for improvement along with a comprehensive pathology of their export system. Assess them in the model of empowerment process. The research capability model by possessing a comprehensive system structure with a new orientation in the developed models for entering the global markets has a strong theoretical background and has been refined by university and industry experts. The results of the research show that the development of exports and entering the world markets, in the first stage, requires the existence of a suitable hospital and companies capable of having the resources and capabilities needed for export. This finding is based on a resource-based approach that recognizes the competitive advantage of firms based on the firm's resources and capabilities; that is, what directly affects the firm's export performance, capabilities and capabilities within the

organization, and many policies and the master plan, ultimately, have an impact on export development by increasing their capabilities and capabilities. Hence, the empowerment component and its dimensions are considered as the main axis in the model of the international capability of agricultural export companies to enter the global markets. In this regard, it is possible to facilitate the acquisition of companies by improving the capabilities, skills and competencies of management; improving international marketing capabilities; enhancing the capabilities of technology and training to enhance the ability and capabilities of companies. The implications of empowering and enhancing the organizational capabilities of export companies, improving the quality and desirability of exported goods, reducing the cost of production and supply of exported goods, facilitating entry into the global and international markets, increasing the access of customers to export goods, creating an optimal image of export goods, increasing penetration and sustainable period in export markets and as a result of expanding exports and entering world markets. Therefore, the entry of export companies into world markets and export development is only possible if it is provided with suitable infrastructure for export, infrastructure is facilitated, diversified capabilities and a suitable environment for stimulation and ultimately taking into account the advantages of the benefits. And finally, taking the creative advantages, optimize strategies are being developed and implemented.

**Key Words:** Globalization; International capability model; Readiness for entry; Global markets; Agricultural products.

## طراحی و تبیین مدل توانمندی بین المللی شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی برای ورود به بازارهای جهانی<sup>۱</sup>

فریدون همتی\* - دکتر محمدرضا حمیدی زاده\*\* - دکتر بهمن حاجی پور\*\*\* -  
دکتر شهریار عزیزی\*\*\*\*

### چکیده

هدف این مقاله، طراحی و تبیین مدل توانمندی بین المللی شدن شرکت‌های صادرکننده محصولات صنعت کشاورزی است؛ لذا تحقیق ابتدا با رویکرد کیفی، براساس نظریه داده بنیاد هدایت شده است، البته پژوهش از نظر نوع، مبتنی بر روش آمیخته است. این تحقیق بر اساس نحوه گردآوری و ماهیت داده‌ها، تحقیق اکتشافی - توصیفی قلمداد می‌شود اما از نظر هدف توسعه‌ای - کاربردی می‌باشد. مدل تحقیق با گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق با ۲۰ تن از خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و کارشناسان شرکت‌های جامعه پژوهش، با تکیه بر مبانی نظری، پیشینه مرتبط و سه مرحله کدگذاری: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری مطابق نظریه داده بنیاد، نهایی گردید. اعتبار داده‌های روش کیفی به روش نیومن لیکن پایایی و روایی روش کمی مطابق ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی است. برای ارزیابی مدل، از خبرگان نظرسنجی به عمل آمد، سپس با نرم افزارهای SPSS و LISREL، داده‌ها، بررسی و تحلیل گردیدند. در نهایت، مدل پیشنهادی توانمندی بین المللی جهت ورود به بازارهای بین المللی با ۶ مؤلفه، ۱۵ بُعد، ۱۱۹ شاخص و ۶ راهبرد طراحی و ارائه شد.

**واژه‌های کلیدی:** مدل توانمندی بین المللی، آمادگی ورود، بازارهای جهانی، محصولات کشاورزی.

### مقدمه

روزبه روز رقابت در عرصه تجارت بین الملل، پیچیده و سخت می‌شود (Somlev & Hoshino, 2005) راهبردهای ورود به بازارهای خارجی به مثابه مزیت رقابتی برای

۱- این مقاله از رساله دکتری استخراج گردیده است.

\* نویسنده مسئول - دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. hemmati.fereydon@gmail.com

\*\* استاد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

\*\*\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

\*\*\*\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

شرکت‌های صادرکننده مطرح است (Malekakhlaghi et al, 2011) عوامل مؤثر بر تصمیم ورود بنگاه‌های صادرکننده به بازارهای جهانی از نظر ماهیت، ترتیب و تقدم آن‌ها به دلیل ویژگی‌های متمایز محصولات صنعت کشاورزی متفاوت است. گردآوری و تحلیل اطلاعات بازارها پیش از ورود به بازار جدید، ریسک حاصل از انتخاب رویکرد نادرست را که گاهی منجر به شکست شرکت می‌شود، کاهش می‌دهد (Zimmerman & Blythe, 2013).

بنا بر آمار اتاق بازرگانی تهران، میزان صادرات محصولات کشاورزی در سال تا انتهای مردادماه سال (۱۳۹۵) از لحاظ وزنی با افزایش ۱۲ درصدی نسبت به مدت مشابه سال ۱۳۹۴، از ۱۸۶۳.۱۲ هزار تن به ۲۰۸۶.۷۷ هزار تن که معادل سهم ۴.۱۶ درصدی از کل وزن و ۱۰.۱۱ درصدی از کل ارزش صادرات کالاهای غیرنفتی می‌باشد (Ministry of Agricultural Jihad, 2016). لذا حضور در بازارهای جهانی برای این صنعت، ضرورتی حیاتی است. مواجه شدن با پدیده جهانی شدن بازار و احياناً عضویت در سازمان تجارت جهانی، هر گونه تأخیر در برنامه‌ریزی برای مواجهه با این الزامات، عواقب وخیمی در بر خواهد داشت که تاوان آن را نسل‌های آینده باید بپردازند؛ بنابراین، همه صنایع ایران باید برای رویارویی با این واقعیت آماده شوند؛ صنعت کشاورزی نیز از این امر مستثنی نیست.

دو عامل در حرکت شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی به سوی بازارهای جهانی و بین‌المللی اثرگذارند. عامل اول، اصل ۴۴ قانون اساسی ایران (اصل خصوصی‌سازی) بوده و عامل دوم، حمایت دولت از صادرات غیرنفتی و تلاش برای فرار از اقتصاد تک‌محصولی و تلاش برای پیوستن به سازمان تجارت جهانی است. این عوامل فشار رقابتی میان کسب‌وکارها را افزایش می‌دهند و باعث می‌شود سازمان‌ها برای بقای خود به سوی بازارهای بین‌المللی حرکت کنند (Tajeddin, 2009). به دو دلیل تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی کاری پیچیده و دشوار است. اول، به دلیل ماهیت پویا و پیچیده شیوه‌های ورود و دوم، به علت تأثیرگذاری متغیرهای مختلف بر آن. از این رو ضروری است متغیرهای مهم استراتژیک در نوع و شیوه ورود به بازارهای بین‌المللی شناسایی شوند (Amini Khyabani et al, 2016). دغدغه اغلب بنگاه‌های تولیدی تدوین و پیاده‌سازی راهبردهای مناسب می‌باشد که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین نماید. برنامه‌ریزی راهبردی ابزاری را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد تا بتوانند تدوین و اجرای راهبرد را در شرایط مختلف دنبال کنند تا بر عملکرد راهبردی خود مدیریت داشته باشند (Masozera et al, 2006). شرکت‌ها برای افزایش سودآوری

و بهره‌گیری از مزایای صرفه‌جویی‌های اقتصادی ناشی از مقیاس با انگیزه‌های کسب شهرت بین‌المللی، اطمینان از رشد بلندمدت و نیز برنشدن به منظور رفع اشباع ظرفیت بازارهای داخلی وارد بازارهای جهانی می‌شوند؛ لذا لازم است از راهبردهای سازگار با آن بازارها استفاده کنند (Ferril & Hartline, 2014). تصمیم برای فعالیت‌های بین‌المللی از گروه مدیریت ارشد نشأت می‌گیرد. بین‌المللی شدن با تغییرات بنیادین در فرهنگ شرکت و اجرایی شدن آن نیازمند پشتیبانی فعالانه از کارکنان شرکت و توجه مدیریت به ارتباطات مؤثر با دیگر اعضای شرکت است (Zekiri, 2016). البته این موانع نیز بروز می‌کنند: ضعف در چشم‌انداز، تدوین راهبرد، مقاومت در برابر تغییر، درجه ریسک‌پذیری و فقدان بهره‌گیری از اصول بازاریابی بین‌الملل، ناتوانی در ارتقای توانمندی کارکنان خود. از طرفی برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی‌های داخلی را مورد توجه قرار دهد (Appelbaum & Gallagher, 2000). در مسیر ایجاد مزیت رقابتی دو نکته مهم قابل تعمق می‌باشد: نخست، این مسیر فرایند دنباله‌داری است که به عملکرد عالی و رقابت‌پذیری صنعت منجر می‌شود؛ یعنی اینکه در صورتی که صنعت بتواند به واسطه شایستگی‌های خود، مزیت رقابتی پایدار خلق نماید که برای مشتریان ارزشمند بوده و همواره برتر از رقبای خود باشد، در واقع عملکردی شایسته از خود بر جای گذاشته و رقابت‌پذیری را به ارمغان آورده است (Barney, 2000). دوم، به خاطر افزایش پیچیدگی‌های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا به راحتی توسط رقبای تقلید می‌شود یا از نظر مشتریان به زودی رنگ می‌بازد و بایستی با مزیت‌های جدیدی جایگزین شوند (Sadri & Lees, 2001). بنگاه‌ها با انواع دارایی‌ها، توانمندی‌ها، فرایندهای سازمانی، اطلاعات، دانش باید آنها را طوری کنترل کنند که راهبردهای ارزش‌آفرین را تحقق بخشند (Appelbaum & Gallagher, 2000). مبادلات بین‌الملل، زمینه‌ساز ایجاد تخصص بین‌الملل می‌شود. براساس تحقیقات سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۱</sup> در کشورهایمانند استرالیا، کانادا، فنلاند، کره جنوبی، اسپانیا، سوئد، ترکیه، انگلستان، چین، اندونزی، ایالات متحده آمریکا، روسیه و افریقای جنوبی، ده مورد از مهم‌ترین موانع بین‌المللی شدن شامل این موارد است: ۱. کمبود سرمایه در گردش برای فعالیت‌های صادراتی؛ ۲. ضعف بازاریابی بین‌المللی، شناسایی و بهره‌گیری از فرصت‌های بازارهای جهانی؛ ۳. اطلاعات محدود برای مکان‌یابی و بررسی و تحلیل بازارها؛ ۴. ضعف

1- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

شبکه‌سازی و کمبود سرمایه در گردش؛ ۵. ضعف برقراری ارتباط با مشتریان بالقوه خارجی و نمایندگی‌های قابل‌اطمینان در خارج از کشور؛ ۶. ضعف توانمندی مدیران در رسیدگی به فعالیت‌های بین‌المللی شرکت‌های خود؛ ۷. کم داشتن کارکنان توانمند با قابلیت‌های بین‌المللی؛ ۸. پیچیدگی سخت و خصمانه رقابت رقبای بین‌المللی؛ ۹. کمبود حمایت‌ها و مشوق‌های دولتی کشور اصلی؛ ۹. هزینه بالای حمل‌ونقل، مراودات بین‌المللی و تبلیغات (Asia-Pacific Economic Coopertion, 2013; United Nation, 2011). از این رو، نیاز به داشتن مدل توانمندی‌های بین‌المللی برای ورود به بازارهای جهانی چالش اصلی کشور و بنگاه‌های صادرکننده محصولات کشاورزی است. وجود شکاف مطالعاتی و نداشتن راهبرد در کشور مهم‌ترین عامل شکل‌گیری این پژوهش است. دیگر مسائل پژوهش عبارتند از: چگونگی طراحی و تبیین مدل توانمندی بین‌المللی برای ورود به بازارهای جهانی محصولات کشاورزی؛ توانمندی‌های بین‌المللی ضروری شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی جهت ورود به بازارهای جهانی؛ چگونگی انتخاب راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی استان قزوین؛ چالش شناخت الگوی یکپارچه تصمیم‌گیری راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی برای بنگاه‌های صادرکننده محصولات کشاورزی کدام است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بین‌المللی شدن، یکی از ویژگی‌های مشترک بین‌المللی شدن شرکت‌ها، فرآیندی بودن آن است. بین‌المللی شدن شرکت به‌منزله طی کردن گام‌های متوالی و منظم از سوی بنگاه است؛ به‌طوری‌که به‌طور پیوسته بر میزان فعالیت و عملیات فرامرزی شرکت افزوده شده و متناسب با آن تغییرهایی در ساختار سازمانی آن پدید آید. «بین‌المللی شدن، فرآیند افزایش عملیات بین‌المللی شرکت است». تأکید اصلی این تعریف، بر بین‌المللی شدن بنگاه و درگیری آن با عملیات بین‌المللی است و بر مستمر بودن این فعالیت‌ها اصراری نیست. (Johanson & Vahlne, 1977; Welch & Luostarinen, 1988). بین‌المللی شدن می‌تواند در هر مرحله از مراحل توسعه و رشد شرکت رخ دهد. بین‌المللی شدن شرکت‌ها به دلیل ضرورت کسب شایستگی و کمبود منابع، نیاز به گذر زمان دارد تا شرکت‌ها بتوانند به دانش و ظرفیت مالی موردنظر برای بین‌المللی شدن دست یابند. بخش مهم نظریه بین‌المللی شدن، تصمیم‌گیری درباره روش ورود و سپس انتخاب بازار است؛ در چنین



حالتی باید به متغیرهایی مانند ریسک سیاسی، نرخ تغییر ارز، قوانین، سیاست‌ها و تفاوت فرهنگی کشور مقصد توجه کرد (Anderson & Gatignon, 1986).

روش‌های ورود به بازارهای بین‌المللی. شارما و ارامیلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) شیوه ورود را بدین گونه تعریف می‌کنند: "توافقی ساختاری که به سازمان اجازه می‌دهد استراتژی تولید یا بازاریابی خود را در کشوری میزبان به انجام رساند". روت<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) نیز معتقد است انتخاب شیوه ورود، گزینش ترتیبات سازمانی به‌منظور سازمان‌دهی و هدایت معاملات کسب‌وکار بین‌المللی می‌باشد. هریک از کانال‌های ورود به بازارهای خارجی، تبعات و پیامدهای مثبت یا منفی خاص خود را دارند بنابراین انتخاب روش ورود، اقدامی راهبردی به شمار می‌رود.



شکل ۱: انواع روش‌های ورود به بازارهای خارجی براساس میزان مالکیت شرکت  
(Kärkkäinen, 2005 & Root, 1998: 45)

راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی را می‌توان براساس دو ویژگی طبقه‌بندی نمود: مکان استقرار تسهیلات و تجهیزات تولیدی؛ درصد مطلوب مالکیت در سرمایه‌گذاری. بر اساس مکان استقرار تجهیزات تولیدی، ورود به یک بازار خارجی، به دو روش عمده قابل حصول است: بنگاه می‌تواند محصولات را که در خارج از کشور هدف تولیدشده به آن کشور صادر نماید (صادرات)؛ بنگاه می‌تواند با انتقال منابعی چون فناوری، افراد یا مهارت‌ها به کشور هدف، به‌صورت مجزا و یا با ترکیب با منابع آن کشور، به تولید و فروش محصولات خود در آن بازار محلی با روش‌هایی مانند سرمایه‌گذاری مشترک، سرمایه‌گذاری از آغاز بپردازد (Kärkkäinen, 2005).

درصد مالکیت (ویژگی دوم) سه حالت برای ورود بازار بین‌المللی دارد: بدون سرمایه‌گذاری؛ سرمایه‌گذاری جزئی (تأمین قسمتی از سرمایه)؛ سرمایه‌گذاری کلی (تأمین کلیه سرمایه). درحالی که روش‌های ورود عبارتند از: روش‌های ورود از طریق صادرات؛

1-Sharma & Erramilli

2- Root

روش‌های ورود از طریق سازوکارهای قراردادی؛ روش‌های ورود از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (Root, 1998).

به‌طور کلی، محرک‌های صادرات بنگاه‌های اقتصادی از منظر داخلی و خارجی را، می‌توان در جدول ۱ مشاهده کرد.

آمادگی بین‌المللی. در دهه اخیر، بین‌المللی‌شدن به یکی از ضرورت‌های کشورهای در حال توسعه تبدیل شده است (Buckley & Ghauri, 1999). دلایل متعددی است که بنگاه‌های اقتصادی را به سوی بازارهای بین‌المللی سوق می‌دهد (Czinkota, 1982). شرکتی که قصد توسعه فعالیت‌های خود را در بیرون دارد؛ باید درک شفافی از پایه و اساس موفقیت داشته باشد. درک جوانب گوناگون فرایند بین‌المللی‌شدن برای شرکت‌ها دله‌ره‌آور است. با وجود این، آن‌ها به پشتوانه مزایای رقابتی خود از جمله دانش چگونگی انجام کار و نوآوری، می‌توانند فعالیت‌های خود را گسترش داده و وارد بازارهای بین‌المللی شوند. از جمله مشکلات رایجی که برای توسعه فعالیت‌های شرکت وجود دارد، می‌توان به: نبود راهبرد شفاف در گام‌های بین‌المللی‌شدن، می‌توان به درک ضعیف فعالیت‌های بین‌المللی، مشکلات شناسایی شرکای مناسب و موفق نبودن در ارزیابی ظرفیت بازار اشاره کرد. این آمادگی که گذار و تحول شرکت کاملاً محلی به شرکتی بین‌المللی است نیازمند آمادگی و محرک‌های لازم مطابق جدول ۱، برای حضور در بازارهای بین‌المللی است که عملیاتی کردن آن تابع وضعیت طراحی منحصر به فرد محصولات، آگاهی از بازارهای خارجی هدف و توانایی ورود به بازارها است (Liesch & Knight, 1999; Zimmerman & Blythe, 2013).

جدول ۱: محرک‌های صادراتی بنگاه‌های اقتصادی (Hamidizadeh & Zargaranyazid, 2016: 128)

محرک‌های صادرات	داخلی	خارجی
فعالانه	صرفه‌جویی‌های اقتصادی ناشی از مقیاس علاقه بالای مدیران ارشد به حضور در عرصه‌های جهانی؛ موفقیت ناشی از فعالیت بین‌المللی؛ توانایی رشد بیشتر ناشی از فعالیت بین‌المللی؛ ظرفیت سودآوری اضافی ناشی از فعالیت بین‌المللی؛ ظرفیت فروش بیشتر ناشی از فعالیت بین‌المللی؛ تولید محصولات با کیفیت منحصر به فرد؛ نیاز به فضای تازه فعالیت و کسب؛ درآمدهای ارزی برای رشد و توسعه.	هم‌چشمی با دیگر سازمان‌ها و نهادها؛ شناخت فرصت‌های بهتر در خارج از کشور؛ بدست آوردن اطلاعات گسترده از بازارهای بین‌المللی؛ محرک و مشوق‌های دولتی و یافتن؛ هم‌پیمانان خارجی برای گسترش فعالیت‌ها؛ حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی و دریافت سفارش از آن نمایشگاه‌های تجاری؛ بالارفتن کلاس فعالیت و رفتار کارکنان و شیوه‌های طراحی و تولید محصولات.

خارجی	داخلی	محرك‌های صادرات
اشباع رقابت در بازارهای داخل؛ حرکت رقبا به سمت فعالیت‌های بین‌المللی؛ دریافت سفارش ناگهانی از مشتری خارجی؛ محدود بودن بازارهای داخل و اشباع آن.	گردش‌کند محصولات و انباشتگی آنها در انبار و تولید فراوان؛ ظرفیت تولید بالا و بی‌استفاده مانده ظرفیت اسمی؛ جبران فروش‌های ادواری، فصلی و هرازگاهی؛ نیاز به کاهش ریسک وابستگی به بازار داخل؛ رکود و کاهش فروش و سود داخلی.	انفعالی

مرحله پیش از بین‌المللی شدن را به‌صورت مرحله یادگیری پیش از دستیابی به آمادگی بین‌المللی تعریف می‌کند. در دهه اخیر، به آمادگی شرکت‌ها پیش از ورود به بازارهای بین‌المللی توجه چندانی نشده است. شرکت‌هایی که قصد ورود به بازارهای بین‌المللی را دارند، ابتدا باید دانش کامل از وضعیت داخلی شرکت داشته باشند؛ این اطلاعات برای موفقیت کسب‌وکار در بازارهای خارجی حیاتی است. قدرت درونی، پایه و اساس همه فعالیت‌های راهبردی شرکت در مقایسه با رقباست. تصمیم برای فعالیت‌های بین‌المللی از بالاترین سطح شرکت، یعنی گروه مدیریت (مدیر/مالک شرکت) نشأت می‌گیرد. بین‌المللی شدن به معنای تغییرات بنیادین در فرهنگ شرکت و اجرایی شدن آن نیازمند پشتیبانی فعالانه از کارکنان شرکت است. تغییرات نیازمند توجه مدیریت و ارتباطات مؤثر با دیگر اعضای شرکت است. با وجود این، شرکت‌ها در فرآیند بین‌المللی شدن با مسائل داخلی بسیاری روبرو می‌شوند که ناشی از نبود آمادگی داخلی شرکت است. ازجمله این موانع می‌توان به مقاومت در برابر تغییر، کمبود چشم‌انداز، ضعف در ریسک‌پذیری اشاره کرد. وضعیت ایده‌آل برای تغییرات، زمانی است که کارمندان خالصانه خواستار بین‌المللی شدن باشند. لذا مدیران همواره باید به این نکته توجه داشته باشند که برنامه‌ریزی برای بین‌المللی شدن با ارزش دادن به توانایی‌های داخلی آغاز می‌شود. درک فعالیت‌های شرکت ازجمله شروط لازم برای بین‌المللی شدن است.

وضعیت صادرات محصولات کشاورزی استان قزوین. در کشور بیش از ۱۱۷ میلیون تن محصولات کشاورزی مختلف تولید می‌شود که سهم استان قزوین ۷ میلیون تن در سال است. سهم گردش مالی محصولات کشاورزی استان بالغ بر ۶۵۰۰ میلیارد تومان است و تنها ۱۰ محصول عمده استان ازجمله گندم، جو، ذرت، پسته، گیلاس، کشمش و انگور حدود ۴ هزار میلیارد تومان ارزش دارد. در ۹ ماهه سال ۱۳۹۵ بیش از ۱۵۶ میلیون دلار محصولات کشاورزی از استان به خارج از کشور صادر شده است و پیش‌بینی می‌شود با برنامه‌ریزی انجام‌شده تا پایان سال ۱۳۹۵ تا ۲۵۰ میلیون دلار و سال آینده تا ۴۵۰ میلیون دلار این صادرات محقق شود. در کنار مشکلات امنیتی عراق، در نیمه اول سال ۱۳۹۴

میزان صادرات کالا از گمرک قزوین به این کشور با ۲۵ درصد افزایش به ۱۰۴ میلیون دلار رسید. کشور عراق طی سال‌های اخیر جایگاه اول را در بین کشورهای هدف صادراتی استان قزوین را به خود اختصاص داده است (Ministry of Jihad-e-Agriculture, 2016). میزان صادرات محصولات مختلف کشاورزی در سال ۱۳۹۴ هشت هزار و ۵۲۶ تن است که در مقایسه با سال گذشته رشدی معادل دو هزار و ۷۳۴ تن داشته است. کشمش با هفت هزار و ۹۲۵ تن در صدر صادرات محصولات کشاورزی استان قزوین قرار دارد. میزان صادرات کشمش استان در سال ۱۳۹۴ با رشد ۱۷۰ درصدی روبرو بوده است. ۲۷ کشور مقصد صادرات ۱۱ محصول کشاورزی استان هستند که آلمان، هلند، مالزی، مجارستان، عراق، لیبی، اتریش، کانادا، لهستان، اسپانیا، بلژیک، ایتالیا جزو این کشورها می‌باشند. پسته، بادام، گردو، سبزیجات و انگور نیز جزء محصولات صادراتی استان هستند. پیشینه پژوهش. با نگاهی به پیشینه موضوع، در این بخش، به بررسی برخی از مطالعاتی که در این زمینه مورد مطالعه در این پژوهش پرداخته‌اند، می‌پردازیم.

حمیدی‌زاده و جمالی‌بسطامی<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، به بخش‌بندی پویای بازار بین‌المللی فراورده‌ها بر اساس رویکرد اقتصادسنجی داده‌های پانلی و روش ترکیبی الگوریتم‌های داده‌کاوی پرداختند. بدین منظور، در مرحله اول داده‌های سی‌وپنج کشور واردکننده محصول در منطقه‌های خاورمیانه، آسیا و اقیانوسیه بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۲، بررسی و تحلیل شدند و تأثیر مؤلفه‌های شناسایی‌شده بر واردات در قالب هفت فرضیه بررسی شد. براساس نتایج این مرحله اندازه بازار، توسعه اقتصادی، ساختار بازار آزاد، قیمت خرده‌فروشی و کشش درآمدی تقاضا، تأثیر مستقیم و معناداری بر صادرات به (واردات از) می‌گذارند. در مرحله دوم، پس از بخش‌بندی بازار بین‌المللی با استفاده از مؤلفه‌های شناسایی‌شده و الگوریتم داده‌کاوی درخت تصمیم کارت، دنباله‌های انتقال کشورهای واردکننده به بخش‌های مختلف شناسایی شدند. بررسی کیفیت بخش‌ها از طریق شاخص سیلهوت، نشانگر برتری الگوریتم شبکه عصبی کوهنن بود و این الگوریتم، روش مناسب بخش‌بندی دنباله‌ها انتخاب و معرفی شد. خورشیدی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، در طراحی و تبیین الگوی توسعه صادرات در مناطق آزاد تجاری ایران پرداختند برای شناسایی و تبیین الگوی توسعه صادرات در مناطق آزاد تجاری از رویکرد ترکیبی - اکتشافی استفاده کردند. مدل

1-Hamidizadeh & Jamali Bastami

2- Khorshidi et al

پیشنهادی تحقیق ۶۹ شاخص در ۸ عامل فرعی و ۲ عامل اصلی برای توسعه صادرات استخراج و گزارش گردید. لذا محققان به الگوی نظری آزمون شده - با ویژگی‌های جامع بومی - دست یافتند. در این مدل به عواملی نظیر ویژگی‌های محیط خرد و کلان، ساختار صادراتی مناطق آزاد تجاری، منابع قابلیت‌های سازمانی، قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیریت، استراتژی رقابتی و استراتژی‌های بازاریابی صادراتی در دو عامل اصلی محیط و شرکت توجه شده است. حمیدی‌زاده و زرگران‌یزد<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، در مطالعه "راهبردهای ورود و حفظ بازارهای منطقه‌ای و جهانی"، اظهار داشته‌اند اگر مدیران با آگاهی و شناخت از موقعیت سازمان خود نتوانند راهبردها و راهکارهای مناسبی را برای ورود و حفظ بازارهای منطقه‌ای و جهانی به کار گیرند، ممکن است با یک ضربه یا شوک قدرتمند از پا درآیند و این مسئله سبب شکست و خروج آنها از عرصه رقابت شود. اقدام برای تدوین راهبردهای مناسب، شرایطی را فراهم می‌سازد که سازمان‌ها بتوانند در جهت افزایش اعتبار، امکان بقا، رشد و بالندگی درازمدت خود از یکسو و کاهش مخاطرات و تهدیدهای محیطی از سوی دیگر اهتمام ورزند. این دو محقق (۲۰۱۳)، در پژوهش دیگری به تبیین عوامل اثرگذار بر کسب آمادگی شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی پرداختند. بر اساس مدل مفهومی این تحقیق، عوامل تأثیرگذار محیطی به دودسته‌ی بیرونی (خرد و کلان) و درونی (مدیریتی و شرکتی) تقسیم می‌شوند. تمامی متغیرهای مستقل (عوامل محیطی بیرونی، خرد محیطی، کلان محیطی، درونی، شرکتی و مدیریتی) رابطه مثبت و معناداری با متغیر وابسته (آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی) دارند. رضوانی و علی‌زاده<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) اظهار داشته‌اند عوامل مؤثر انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی: عدم قطعیت کشور مقصد، عدم قطعیت بازارمحصول، عدم قطعیت رقابتی، عدم قطعیت در رفتار شرکای احتمالی، تجربه بین‌المللی، دانش فنی، مهارت بازاریابی، میزان سرمایه‌گذاری کل، شدت رقابت صنعت، ماهیت فعالیت و جذابیت مکان هستند. همچنین، سه متغیر جذابیت مکان، تفاوت زبانی و عدم قطعیت کشور مقصد تبیین‌کننده خوبی برای متغیر کانون توجه هستند و ده متغیر عدم قطعیت کشور مقصد، عدم قطعیت بازارمحصول، عدم قطعیت رقابتی، تجربه بین‌المللی، اندازه شرکت، دانش فنی، مهارت بازاریابی، میزان سرمایه‌گذاری کل، مرتبط‌بودن و ماهیت فعالیت تبیین‌کننده خوبی برای متغیر میزان کنترل هستند. لذا مدیران می‌توانند

1- Hamidizadeh &amp; Zargaranyazid

2- Rezvani &amp; Alizadeh

از نتایج این تحقیق در انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی استفاده کنند. کازوواکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، به ارائه نظریه‌ها و مطالعات موردی برای شرکت‌های بزرگ در کشورهایی از جمله چین، هند و ژاپن برای طراحی استراتژی و به حداکثر رساندن فرصت‌ها و حداقل نمودن تهدیدها در توسعه کسب‌وکارها پرداختند. این مطالعه درک خواننده از محیط کسب‌وکار در اقتصادهای در حال ظهور را تسهیل می‌کند. تاونسند و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، به بررسی جهانی‌شدن برندهای شرکت‌های تولیدی صنعت خودرو در سطح بین‌المللی پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که داشتن برند جهانی و مطرح را عاملی استراتژیک و مهم در ورود به بازار بین‌المللی می‌دانند و جذابیت بازار، یادگیری تجربی و رفتار تقلیدی در الگوهای جهانی ضروری است. به‌طور کلی، شرکت‌ها در صورتی می‌توانند روند ایجاد برندهای جهانی را تسریع بخشند که در توسعه بین‌المللی محصولات خویش گام بردارند. الوارز و لویز<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، در بررسی الگوهای متعدد و عوامل مؤثر بر ورود و خروج در صنایع تولیدی در بازارهای بین‌المللی اظهار داشته‌اند که کاستی‌های فراوانی در ورود و خروج در بازارهای بین‌المللی و صنعت صادرات وجود دارد. در این پژوهش از داده‌های صنایع تولیدی شیلی استفاده شده البته نرخ ورود و خروج در صنایع مختلف و زمان‌های مختلف، متفاوت است. بررسی و تحلیل مدل‌های اقتصادسنجی نشان می‌دهد که در صنعت، عدم تجانس، ناشی از تفاوت در بهره‌وری با دیگر ویژگی‌های شرکت است و اثر قابل توجهی در بازارهای بین‌المللی دارد، لذا هزینه‌های تجارت، شدت و نوسانات در نرخ ارز، نقش کوچکی در ورود و خروج در بازارهای بین‌المللی دارند. ویتال و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۷)، در تبیین "استراتژی‌های جهانی در صنعت هتل‌های بین‌المللی"، به بررسی و اتخاذ استراتژی جهانی در صنعت هتل و پاسخ استراتژیک زنجیره‌های هتل‌های بین‌المللی پرداختند. داده‌های جمع‌آوری‌شده از کارشناسان و مدیران صنعت هتل‌داری و تحلیل آنها نشان می‌دهد که استراتژی زمانی جهانی است که بیشتر عوامل مربوط به نفوذ در بازار را تحت تأثیر قرار دهد. عواملی مانند حضور جغرافیایی وسیع در بازارهای کلیدی در خارج از کشور، دستیابی به نام تجاری جهانی و موقعیت و استانداردهای خدمات یکنواخت، پاسخگویی به مشتریان در زمینه امکانات و خدمات.

1- Kazuyuki

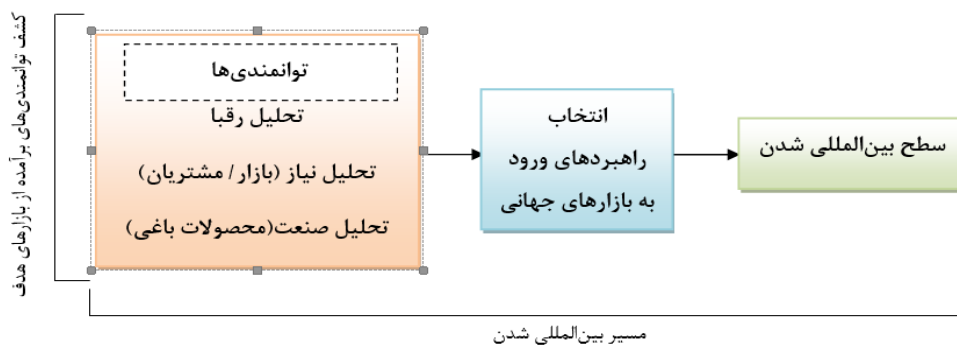
2- Townsend et al

3- Alvarez &amp; López

4-Whitla et al

در پژوهش‌های سایر محققین در زمینه ورود به بازارهای بین‌المللی به مسائلی نظیر: تبیین الگوی توسعه صادرات؛ راهبردهای ورود و حفظ بازارهای منطقه‌ای و جهانی؛ عوامل اثرگذار بر کسب آمادگی شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی پرداخته شده است اما در هیچ یک از این پژوهش‌ها به طراحی و تبیین مدل توانمندی بین‌المللی شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی برای ورود به بازارهای جهانی با مولفه‌های در نظر گرفته شده در این پژوهش و با رویکرد کیفی، براساس نظریه داده بنیاد نپرداخته‌اند. مدل این پژوهش برخلاف سایر مدل‌ها، زمینه توسعه صادرات و ورود به بازارهای جهانی را برای شرکت‌های صادراتی فراهم نموده و آنها را قادر سازد تا ضمن آسیب‌شناسی جامع سیستم صادراتی خود، موقعیت خود را در فرایند مدل توانمندی مورد ارزیابی قرار دهند. به علاوه این پژوهش از نظر جامعه مورد مطالعه (شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی استان قزوین) جدید و دارای نوآوری است.

**مدل مفهومی و متغیرهای پژوهش.** این پژوهش به دنبال تدوین مدل راهبردی آمادگی بین‌المللی شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی استان قزوین برای ورود به بازارهای جهانی است. مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۲، ارائه شده است.



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از روش ترکیبی بهره می‌برد و بنابراین از بُعد روش می‌توان آن را به دو بخش تقسیم کرد. روش کیفی و روش کمی. سوالات پژوهشی، مسائل مهمی هستند که بنگاه‌های صادرکننده محصولات کشاورزی باید قبل از ورود به بازارهای جهانی به آنها پاسخ دهد؛ زیرا زمانی که ورود به بازار انجام شود، برگشت بدون تقبل هزینه‌های گزاف امکان‌پذیر نخواهد بود.

۱. چگونه می‌توان به طراحی و تبیین مدل توانمندی بین‌المللی برای ورود به بازارهای جهانی محصولات کشاورزی پرداخت؟
  ۲. چه توانمندی‌های بین‌المللی، شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی جهت ورود به بازارهای جهانی نیاز دارند؟
  ۳. چگونه شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی استان قزوین، راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی را انتخاب می‌کنند؟
  ۴. الگوی یکپارچه تصمیم‌گیری راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی برای بنگاه‌های صادرکننده محصولات کشاورزی کدام است؟
- بنابراین، سؤال اصلی تحقیق نیز به صورت زیر تقریر شد.
- مدل توانمندی بین‌المللی شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی استان قزوین برای ورود به بازارهای جهانی کدام است؟
- نوع پژوهش.** پژوهش حاضر جنبه اکتشافی- توصیفی دارد و از نظر هدف توسعه‌ای- کاربردی است. پژوهش در دو مرحله کیفی- کمی صورت گرفت.
- جامعه و نمونه آماری.** نمونه آماری روش کیفی تحقیق را ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و کارشناسان شرکت‌های صادرکننده محصولات صنعت کشاورزی استان قزوین در حیطه صادرات و بازاریابی بین‌المللی تشکیل داده که به روش اشباع نظری تعیین شدند. جامعه آماری روش کمی تحقیق مطالعه کمی را ۴۲۰ نفر از مدیران ارشد و کارشناسان شرکت‌های صادرکننده محصولات صنعت کشاورزی استان قزوین تشکیل می‌دهند که با استفاده از فرمول کوکران ۲۰۱ نفر در مرحله اول انتخاب شرکت‌ها به روش تصادفی و در مرحله دوم انتخاب مصاحبه شونده‌ها، طبقه‌بندی هدف‌مند در نظر گرفته شد.
- ابزار گردآوری داده‌ها:** محقق به منظور جمع‌آوری داده‌ها لازم برای مراحل کدگذاری و تبیین مدل، با ۲۰ تن از خبرگان مصاحبه‌هایی انجام شده است. روش مصاحبه، مصاحبه منظم بود؛ زیرا تعداد و نوع سؤال‌ها از قبل آماده شده و در اختیار مدیران قرار گرفت. پس از تدوین مدل توانمندی بین‌المللی از طریق نظریه داده‌بنیاد، جهت بررسی وضعیت فعلی شرکت‌های صادرکننده، پرسشنامه‌ای براساس مدل توانمندی تدوین و توزیع گردید تا وضعیت فعلی ابعاد مدل توانمندی مشخص و ارزیابی گردد.
- روایی و پایایی.** به منظور بررسی پایایی داده‌های پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. مطابق جدول (۲)، مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی معیارها بالای ۰/۷ کسب شد.



بنابراین پایایی ابزار مورد تأیید است. برای بررسی روایی ابزارهای سنجش در روش کمی، سؤالات بر اساس نظرات خبرگان و مدیران و کارشناسان طراحی گردید. همچنین جهت اطمینان از روایی پرسشنامه، تحلیل عاملی تأییدی محاسبه و تأیید گردید.

جدول ۲: ضریب آلفای کرونباخ

متغیر	ابعاد	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
تشویق، تحریک و ارائه انگیزه برای صادرات	مقابله با ریسک‌های صادرات	۴	۰.۷۵۴
	معافیت/تخفیف مالیاتی	۸	۰.۷۸۹
توانمندسازی و ارتقای قابلیت‌های بین‌المللی	آموزش	۴	۰.۷۱۵
	بهبود قابلیت، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریت	۸	۰.۷۹۵
	ارتقای قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی	۱۴	۰.۷۸۵
	ارتقای قابلیت‌های تکنولوژی	۴	۰.۷۱۳
تسهیل در توسعه صادرات	توسعه زیرساخت‌های تخصصی	۵	۰.۷۲۵
	ایجاد نهادهای تخصصی و پشتیبان	۱۶	۰.۷۸۶
	مشتری مداری	۱۰	۰.۷۸۲
بسترسازی برای توسعه صادرات	بهبود شرایط محیطی برای فعالان اقتصادی	۱۲	۰.۷۷۹
	تقویت زیرساخت‌های عمومی	۷	۰.۷۵۸
	حمایت در دستیابی به منابع مالی	۸	۰.۷۱۵
رویکردهای مزیت‌آفرین	مسئولیت اجتماعی	۴	۰.۷۶۴
	خلق ارزش	۵	۰.۷۶۸
	توسعه و بهبود روابط با بازارهای بین‌المللی	۴	۰.۷۲۴
	راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی	۶	۰.۷۴۵

### تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها در روش کیفی با استفاده از تئوری داده‌بنیاد و در سه مرحله کدگذاری باز، محور و انتخابی صورت گرفت. براساس مراحل کدگذاری باز، در این تحقیق، هر مصاحبه به‌عنوان یک گروه مقایسه مدنظر قرار گرفته است. مرحله کدگذاری محوری، فرایندی است که طی آن کدها براساس ویژگی‌ها و ابعادشان به یکدیگر مرتبط می‌شوند و ابعاد اصلی ساخته می‌شوند. به سخنی دیگر، مبنای کدگذاری باز توانایی پژوهشگر در توصیف است و بنیاد کدگذاری محوری بر توانایی آنان بر مقایسه کردن استوار است؛ توصیف و مقایسه‌های پیوسته و منسجم که خود مبنای تحلیل است (Corbin and Strauss, 2015). نتیجه این مرحله شناسایی ۱۵ معیار بود. براساس کدگذاری انتخابی، پس از استخراج معیارها و شاخص‌های مدل، محقق معیارهای مدل را نیز دسته‌بندی نمود.

نتیجه استخراج مؤلفه‌های اصلی مدل در شش سطح، مؤلفه‌های اصلی مدل در شش سطح: بسترسازی، تسهیل‌سازی، توانمندسازی، ایجاد انگیزه، رویکردهای مزیت آفرین و راهبردها بود.

**مراحل کدگذاری.** این مراحل برای بخش کیفی پژوهش به شرح زیر است.

**کدگذاری باز (شاخص‌ها).** در این تحقیق، هر مصاحبه به عنوان یک گروه مقایسه مد نظر قرار گرفته است. مصاحبه‌شوندگان ۲۰ تن از خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و کارشناسان شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی استان قزوین می‌باشند، و دلیل انتخاب آن‌ها، این بود که دارای زمینه علمی (کتب و مقالات) و سابقه مرتبط در حیطه صادرات و بازاریابی بین‌المللی می‌باشند و نسبت به موضوع پژوهش تخصص و آگاهی لازم را دارا بودند. در هر مصاحبه ۱۱ سوال مطرح گردید. در اولین چرخه مطالعه پس از انجام و مطالعه ۱۴ مصاحبه نخست، ۱۱۹ کد پدیدار شد. سیر مطالعه مصاحبه‌ها از این طریق بیانگر اطلاعاتی بود که تکرار و مؤید مفاهیم، مقوله‌ها و روابط قبلی بودند. بنابراین محقق بدین نتیجه دست یافت، که مرحله اشباع نظری نزدیک است اما برای جلوگیری از نادیده گرفتن برخی از کدها و شاید روابط جدید، و در نتیجه، ارتقای روایی تحقیق شش مصاحبه دیگر نیز انجام شد. اگر چه این مصاحبه‌ها به شکل‌گیری مقوله جدیدی منجر نشد، اما شواهدی دال بر وجود روابط میان برخی از مفاهیم را در مدل تحقیق فراهم آورد. جدول ۳، سوالات مصاحبه و تعداد مفاهیم و کدهای استخراج شده در این مرحله را نشان می‌دهد.

جدول ۳: تعداد کدهای اولیه از متون مصاحبه (کدگذاری باز)

تعداد مفاهیم	سوالات مصاحبه
۸ کد	به نظر جنابعالی توانمندی‌های صنعت محصولات کشاورزی استان قزوین کدامند؟
۲۸ کد	به نظر جنابعالی عوامل توانمندساز صنعت محصولات کشاورزی استان قزوین برای ورود به بازار بین‌المللی کدامند؟
۵ کد	به نظر جنابعالی نیازهای صنعت/بازار صادرات محصولات کشاورزی استان قزوین کدامند؟
۹ کد	به نظر جنابعالی نیازهای مشتریان محصولات کشاورزی در بازارهای جهانی کدامند؟
۵ کد	به نظر جنابعالی راهبردهای ورود به بازارهای جهانی کدامند؟
۱۰ کد	به نظر جنابعالی عوامل موثر در زمینه تشویق، تحریک و ارائه انگیزه برای ورود به بازارهای جهانی کدامند؟
۴ کد	به نظر جنابعالی عوامل موثر در توانمندسازی شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی کدامند؟
۲۱ کد	به نظر جنابعالی عوامل موثر در تسهیل ورود به بازارهای جهانی کدامند؟
۶ کد	به نظر جنابعالی عوامل موثر در توسعه صادرات محصولات کشاورزی کدامند؟

تعداد مفاهیم	سوالات مصاحبه
۲۰ کد	به نظر جنابعالی عوامل موثر در بسترسازی برای ورود به بازارهای جهانی کدامند؟
۱۱ کد	به نظر جنابعالی رویکردهای مزیت‌آفرین رقابت برای شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی جهت ورود به بازارهای جهانی کدامند؟
۱۱۹ کد	تعداد کل مفاهیم استخراج شده

**کدگذاری محوری.** با استفاده از فن مقایسه پایدار، زمینه ظهور ابعاد مشترک مفاهیم که همان کدگذار محوری است، امکانپذیر خواهد شد. حاصل این مرحله از فرآیند تحقیق، شکل‌گیری ابعاد مدل خواهد بود. کدگذاری محوری که مرحله دوم است، فرایندی است که طی آن کدها براساس ویژگی‌ها و ابعادشان به یکدیگر مرتبط می‌شوند و ابعاد اصلی ساخته می‌شوند. به سخنی دیگر، مبنای کدگذاری باز توانایی پژوهشگر در توصیف است و بنیاد کدگذاری محوری بر توانایی آنان بر مقایسه کردن استوار است؛ توصیف و مقایسه‌های پیوسته و منسجم که خود مبنای تحلیل است. به دلیل تعداد زیاد کدها در جدول ۴ تعدادی از کدهای استخراج شده ذکر شده است.

#### جدول ۴: کدگذاری محوری: دسته بندی کدهای اولیه و شکل‌گیری ابعاد مدل توانمندسازی

ابعاد مدل	شاخص‌های هر بُعد
مقابله با ریسک‌های صادرات	کنترل نرخ تورم جهت جلوگیری از افزایش هزینه‌های عوامل تولید؛ کنترل نوسانات و تغییرات مداوم نرخ بهره و نرخ ارز؛ کنترل نوسانات زیاد نرخ تعرفه‌های حمل و نقل و ترانزیت در فصول مختلف سال؛ افزایش همکاری‌های تجاری منطقه‌ای جهت کاهش موانع تجارت. و ...
معافیت/تخفیف مالیاتی	کاهش موانع تعرفه‌ای و ایجاد امنیت سیاسی و اقتصادی از سوی دولت؛ اعمال حمایت‌های مالی از قبیل وام، بخشودگی بهره و غیره؛ ارائه مشوق‌های مالی به بانک‌های تجاری جهت اعطای وام؛ وجود برنامه‌ها و طرح‌های مدون تشویقی برای صادرات. و ...
آموزش	آموزش نیروی فروش و استخدام فروشندگان مجرب و زبده؛ آموزش تفاوت‌های فرهنگی؛ تقویت زبان خارجی؛ آموزش کارکنان برای بین‌المللی شدن. و ...
بهبود قابلیت، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریت	برخوردارگی از مهارت و دانش فنی در زمینه تولید محصولات مرغوب و با کیفیت جهت صادرات؛ آگاه نمودن دولتمردان و قانونگذاران از ضرورت صادرات غیرنفتی؛ دیدگاه‌های راهبردی و استراتژیک مدیریت شرکت برای حضور در بازارهای جهانی؛ آگاهی مدیریت شرکت در مورد مدیریت صادرات و بازاریابی جهانی؛ ترویج تفکر جهانی شدن بین مدیران شرکت‌ها؛ دسترسی به دانش و تجربه فنی و مدیریتی. و ...
ارتقای قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی	استفاده از تحقیقات بازاریابی برای شناخت مشتریان و رقبای خارجی؛ توسعه برنامه‌های ترفیعی ایجاد تصویری مطلوب از محصولات ایرانی در کشورهای هدف؛ آگاهی از نوع و روش تبلیغات در کشور مقصد؛ شرکت در نمایشگاه‌های تخصصی و بین‌المللی؛ رعایت نمودن استانداردهای معمول بین‌المللی و کنترل‌های کیفی دقیق. و ...

ابعاد مدل	شاخص‌های هر بُعد
ارتقای قابلیت‌های تکنولوژی	بهره‌مندی از تکنولوژی پیشرفته و ماشین آلات جدید در تولید محصول جهت صادرات؛ ارتقای فناوری تولید و عرضه محصولات صادراتی؛ ارتقا، به روز رسانی و بهبود قابلیت‌های مبتنی بر فناوری؛ ایجاد شبکه‌های اطلاعاتی.
توسعه زیرساخت‌های تخصصی	توسعه زیرساخت‌های مالی و بازار سرمایه؛ توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات؛ توسعه تجارت الکترونیک؛ توسعه تکنولوژی؛ ایجاد شبکه‌های اطلاعاتی؛
ایجاد نهادهای تخصصی و پشتیبان	هماهنگ نمودن سیاست‌های کلان در راستای حمایت از شرکت‌های صادراتی؛ کمک به برنامه‌های بهبود کیفیت؛ توسعه فعالیت‌های تحقیق و توسعه (R&D)؛ تقویت توان شرکت‌های صادراتی در زمینه فناوری اطلاعات؛ اطلاع‌رسانی اخبار، قوانین و رویدادها به شرکت‌های صادراتی؛ فراهم کردن حمایت‌های فنی و خدمات مشاوره‌ای مدیریت برای شرکت‌های صادراتی؛ افزایش همکاری و ارتباط بین شرکت‌های صادراتی. و ...
مشتری مداری	تولید محصولاتی ایمن، سالم و استاندارد و مطابق با سفارش و مشخصات جهانی؛ ارائه محصول متناسب با بازارهای جدید و نیاز مشتریان؛ بهبود کیفیت روابط با سایر تولیدکنندگان و مشتریان؛ شناسایی و برقراری ارتباط با مشتریان بالقوه خارجی؛ شناخت نیاز، خواسته‌ها و انتظارات روز مشتری؛ تحویل سریع و به موقع محصول. و ...
بهبود شرایط محیطی برای فعالان اقتصادی	محیط کلان، مساعد و پشتیبان فعالیت‌های صادراتی؛ بهبود فضای کسب و کار؛ کاهش نابرابری‌های موجود در صنعت؛ رفع کاستی‌های بازار جهت دسترسی آسان به منابع مورد نیاز؛ کاهش ریسک و نااطمینانی در انجام فعالیت‌های صادراتی. و ...
تقویت زیرساخت‌های عمومی	بهبود وضعیت حمل و نقل؛ مناسب بودن کیفیت جاده‌ها و شاهراه‌ها؛ خطوط راه آهن مدرن؛ بنادر مجهز؛ خطوط هوایی منظم؛ ایجاد شبکه وسیع ارتباطات راه دور؛ ایجاد آزمایشگاه‌های مجهز تایید محصول.
حمایت در دستیابی به منابع مالی	برخورداری از زیرساخت‌های پیشرفته نظام بانکی و نظام ارتباطات در داخل کشور جهت صادرات؛ دسترسی به منابع مالی و سرمایه کافی برای فعالیت‌های تولیدی و صادراتی؛ اصلاح قوانین و مقررات در راستای حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی؛ حمایت دولت از سرمایه‌گذاری‌های خارجی در بخش‌های مختلف صنعت جهت توسعه صادرات؛ همکاری مراکز و نهادهای رسمی توسعه صادرات جهت تامین مالی صادرات. و ...
مسئولیت اجتماعی	مسئولیت‌های انسان دوستانه؛ مسئولیت‌های اخلاقی؛ مسئولیت‌های حقوقی؛ مسئولیت‌های اقتصادی.
خلق ارزش	دخالتهای نفعان در تولید محصولات؛ مدیریت برند؛ مدیریت خلق ارزش با هدف توسعه محصولات و گسترش صادرات؛ ارتقای سطح پاسخگویی به مشتریان خارجی؛ برنامه‌های ترفیعی ایجاد تصویری مطلوب از محصولات ایرانی در کشورهای هدف.
توسعه و بهبود روابط با بازارهای بین‌المللی	مدیریت ارزش آفرینی؛ مدیریت ارتباطات؛ مدیریت تعاملات؛ مدیریت فرایندهای صادرات.

کدگذاری انتخابی. مولفه‌های اصلی مدل در شش سطح، بسترسازی، تسهیل‌سازی، توانمندسازی، ایجاد انگیزه، رویکردهای مزیت آفرین و راهبردها مطابق جدول ۵، در نظر گرفته شد.

جدول ۵: کدگذاری انتخابی: دسته بندی ابعاد و شکل‌گیری مولفه‌های کلیدی مدل توانمندسازی

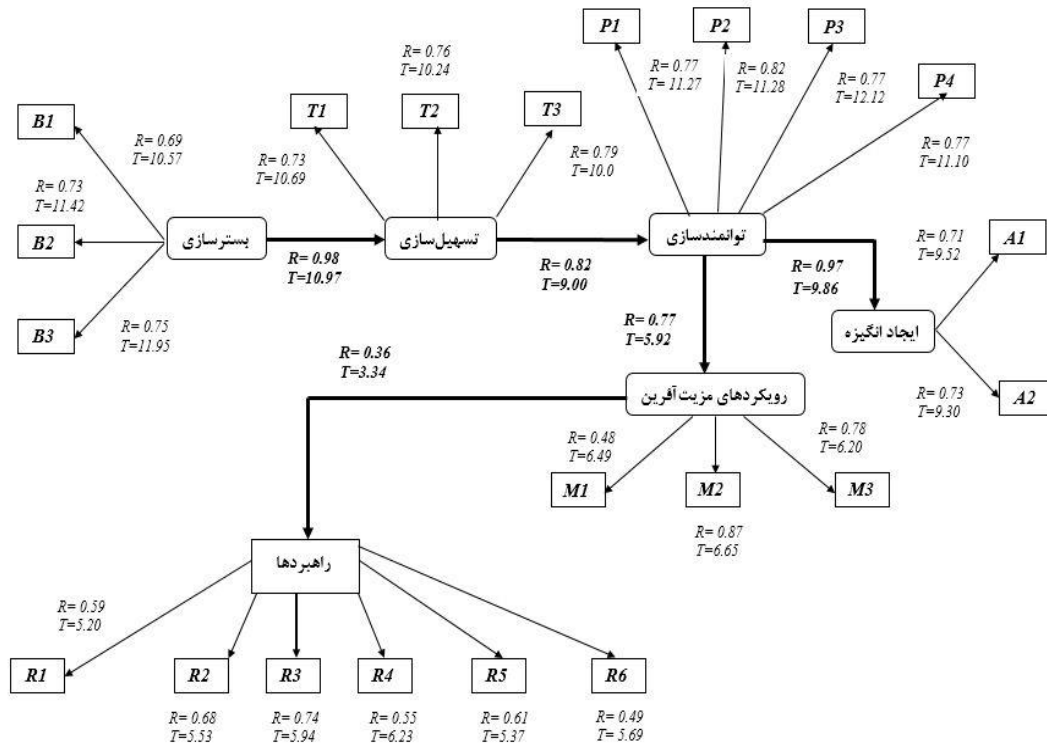
ابعاد مدل	مولفه‌های کلیدی مدل
	تشویق، تحریک و ارائه انگیزه برای صادرات
مقابله با ریسک‌های صادرات؛ معافیت/تخفیف مالیاتی.	
آموزش؛ بهبود قابلیت، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریت؛ ارتقای قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی؛ ارتقای قابلیت‌های تکنولوژی.	توانمندسازی و ارتقای قابلیت‌های بین‌المللی
توسعه زیرساخت‌های تخصصی؛ ایجاد نهادهای تخصصی و پشتیبان؛ مشتری مداری.	تسهیل در توسعه صادرات
بهبود شرایط محیطی برای فعالان اقتصادی؛ تقویت زیرساخت‌های عمومی؛ حمایت در دستیابی به منابع مالی.	بسترسازی برای توسعه صادرات
مسئولیت اجتماعی؛ خلق ارزش؛ توسعه و بهبود روابط با بازارهای بین‌المللی.	رویکردهای مزیت‌آفرین
توسعه برند و محصولات براساس نیاز مشتریان؛ راهبرد بهینه سازی تولید و کاهش هزینه ها و قیمت تمام شده محصولات؛ راهبرد بهبود و توسعه مستمر محصولات؛ توسعه بازارهای هدف؛ ایجاد و توسعه فرهنگ مشتری مداری؛ راهبرد تقویت سیستم تحقیقات و آگاهی از بازار.	راهبردهای ورود به بازار بین‌المللی

آزمون‌های نیکویی برازش مدل. پس از ارائه پشتیبانی نظری برای مدل در این مرحله باید تناسب این مدل با داده‌های جمع‌آوری شده بررسی شود. براساس نتایج جدول ۶، شاخص‌های مدل نشان‌گر برازش خوب مدل است.

جدول ۶: شاخص‌های برازش مدل پژوهش

شاخص	X <sup>2</sup> /df	P-value	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI
مقدار	۱/۸۱	۰/۰۰۰	۰/۰۴۷	۰/۰۳۴	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۱

تحلیل مسیر برای اعتباریابی مدل. حال جزییات مدل از طریق مدل برآورد شده به کمک نرم‌افزار معادلات ساختاری لیزرل بررسی می‌شوند. شکل ۳، نشانگر مقادیر برآورد شده بارهای عاملی است.



شکل ۳: مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل پژوهش

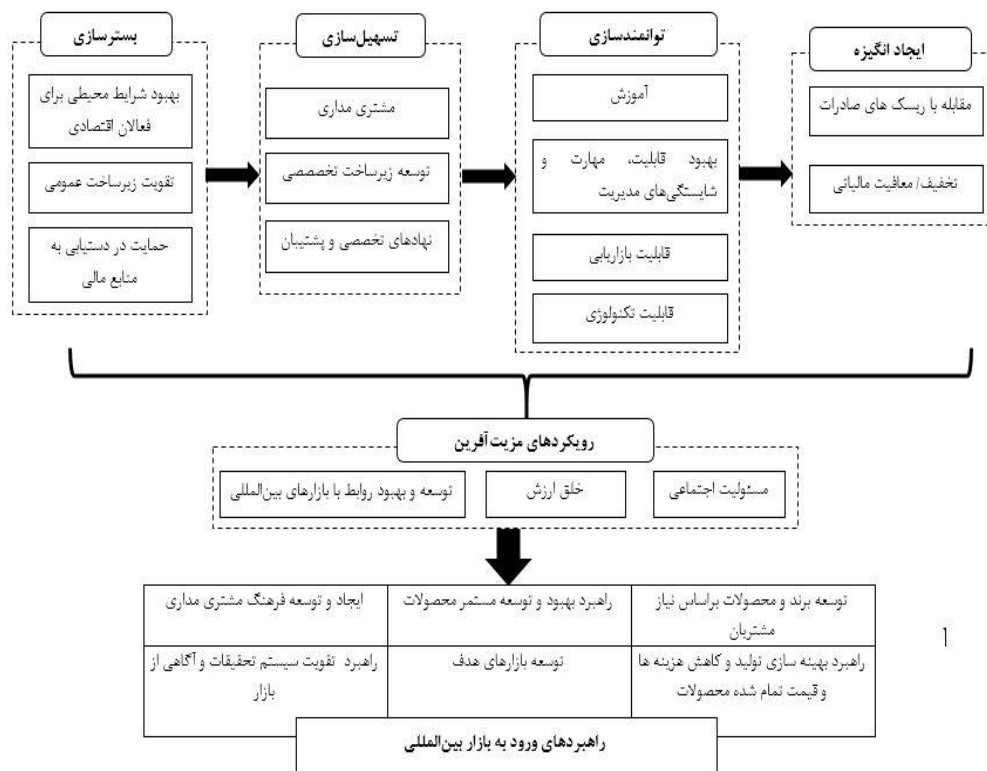
با توجه به ضرایب تأثیر ( $\beta$ ) بزرگ‌تر  $0/3$  و ضریب  $t$  ( $-1.96 < t < 1.96$ ) گزارش شده در جدول ۷ که بزرگ‌تر از  $1.96$  می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که روابط بین مدل مورد تأیید است.

جدول ۷: تحلیل مسیر، ضریب تأثیر و سطح معناداری مدل پژوهش

نتیجه	معناداری t	$\beta$ ضریب تأثیر	مؤلفه
تأیید	۱۰.۹۷	۰.۹۸	بسترسازی ← تسهیل‌سازی
تأیید	۹.۰۰	۰.۸۲	تسهیل‌سازی ← توانمندسازی
تأیید	۹.۸۶	۰.۹۷	توانمندسازی ← ایجاد انگیزه
تأیید	۵.۹۲	۰.۷۷	توانمندسازی ← رویکردهای مزیتی
تأیید	۳.۳۴	۰.۳۶	رویکردهای مزیتی ← راهبردها

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

دستاورد پژوهش حاضر به تدوین مدل بومی توانمندی بین‌المللی شرکت‌های صادرکننده محصولات صنعت کشاورزی برای ورود به بازارهای جهانی در شرکت‌های صادرات استان قزوین منجر گردید (شکل ۴). الگوی این مدل دارای شش مؤلفه اصلی (راهبرد، فرایند، نتایج)، ۱۵ معیار و ۱۱۹ شاخص می‌باشد.



شکل ۴: مدل توانمندی بین‌المللی شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی برای ورود به بازارهای جهانی

ایده این مدل سازی با تأکید بر توسعه صادرات و ورود به بازارهای جهانی حاصل شده است. بازارهای جهانی منبع مهم رقابتی و سودآوری و عنصری ضروری برای ادامه حیات شرکت‌ها و به‌طور کلی، عامل تعیین‌کننده برای شرکت‌هایی با آمال جهانی است. مدل توانمندی بین‌المللی این پژوهش می‌تواند چارچوب راهبردی مبتنی بر مجموعه‌ای از توانمندی‌های محوری، در حوزه تسهیل و بسترسازی برای توسعه صادرات؛ تشویق، تحریک و ارائه انگیزه برای صادرات؛ توانمندسازی و ارتقای قابلیت‌های بین‌المللی؛ رویکردهای مزیت‌آفرین؛

راهبردهای ورود به بازار بین‌المللی فراهم آورد تا به مدیران شرکت‌ها کمک کند به ارزیابی مستمر نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها، برای بهبود عملکرد جهانی بنگاه‌ها پرداخته و برنامه‌ریزی لازم را انجام دهند.

مدل توانمندی پژوهش ضمن برخورداری از ساختار سیستمی دارای جهت‌گیری نوین در زمینه ورود به بازارهای جهانی است؛ زیرا از پشتوانه نظری کافی و قوی برخوردار بوده و خبرگان دانشگاهی و صنعت نیز آن را مورد پالایش قرار دادند؛ و از نظریه داده‌بنیان در سه مرحله استفاده شد:

الف: کدگذاری باز و استخراج شاخص‌های مدل توانمندی بین‌المللی (مرحله اول)؛

ب: کدگذاری محوری و استخراج ابعاد مدل توانمندی بین‌المللی (مرحله اول)؛

ج: کدگذاری انتخابی و استخراج مؤلفه‌های مدل توانمندی بین‌المللی (مرحله اول)؛  
مدل نهایی با ۶ مؤلفه، ۱۵ بُعد، ۱۱۹ شاخص و ۶ راهبرد مورد تأیید قرار گرفت.

لذا توسعه صادرات و ورود به بازارهای جهانی، در مرحله اول مستلزم وجود بستری مناسب و شرکت‌هایی توانمند و برخوردار از منابع و قابلیت‌های موردنیاز برای صادرات است. این یافته براساس رویکرد منبع محور است که مزیت رقابتی بنگاه‌ها را مبتنی بر منابع و قابلیت‌های داخلی بنگاه می‌داند؛ یعنی آنچه به‌طور مستقیم بر عملکرد صادراتی بنگاه‌ها تأثیرگذار است، قابلیت‌ها و توانمندی‌های درون‌سازمانی است و بسیاری از سیاست‌ها و برنامه‌های کلان نیز، در نهایت از راه افزایش قابلیت و توانمندی سازمان بر توسعه صادرات تأثیرگذار هستند. از این رو، لازم است مؤلفه توانمندسازی و ابعاد آن، محور اصلی در مدل توانمندی بین‌المللی شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی برای ورود به بازارهای جهانی موردتوجه قرار گیرد. در این راستا می‌توان با تسهیل دستیابی شرکت‌ها به بهبود قابلیت، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریت؛ ارتقای قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی؛ ارتقای قابلیت‌های تکنولوژی و آموزش برای افزایش توانمندی و قابلیت‌های صادراتی شرکت‌ها گام برداشت. پیامد توانمندسازی و ارتقای قابلیت‌های سازمانی شرکت‌های صادراتی، بهبود کیفیت و مطلوبیت کالاهای صادراتی، کاهش هزینه‌های تولید و عرضه کالاهای صادراتی، تسهیل ورود به بازارهای جهانی و بین‌المللی، افزایش دسترسی مشتریان به کالاهای صادراتی، ایجاد تصویر ذهنی مطلوب از کالاهای صادراتی، افزایش نفوذ و ماندگاری در بازارهای صادراتی و در نتیجه توسعه صادرات و ورود به بازارهای جهانی است.

شروع فعالیت‌های صادراتی شرکت‌ها نیازمند وجود انگیزه و محرک‌های کافی است؛



بنابراین باید با ایجاد انگیزه و ارائه محرک‌ها و مشوق‌های صادراتی، شرکت‌هایی که تمایلی به فعالیت صادراتی ندارند را به شروع فعالیت صادراتی تشویق و تعهد به صادرات را در به شرکت‌هایی با پیشینه فعالیت صادراتی، تقویت کرد. در واقع با سرمایه‌گذاری برای ایجاد و توسعه مشوق‌ها و محرک‌های انگیزشی صادراتی، تلاش در جهت رفع مشکلات و محدودیت‌های صادرات و در نهایت با تأکید بر رویکردهای مزیت‌آفرین می‌توان به اهداف توسعه صادرات و ورود به بازارهای جهانی در کشور دست یافت.

**پیشنهاد‌های مبتنی بر نتایج.** در این بخش چند پیشنهاد برای شرکت‌های صادرکننده محصولات صنعت کشاورزی استان قزوین ارائه می‌شود تا بتوانند خود را جهت ورود هر چه بهتر به بازارهای جهانی آماده نمایند؛ بنابراین، شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی باید فرایندهای مربوط به مسیر جهانی‌شدن را مطابق مراحل زیر طی کنند:

۱- ارزیابی موقعیت خود در بازارهای جهانی و شناسایی بازارهای هدف؛ ۲- شناسایی نقاط ضعف نیازمند بهبود در بازارهای هدف؛ ۳- شناسایی نحوه بهبود و ایجاد بستر مناسب برای ورود به بازارهای هدف؛ ۴- اولویت‌بندی موارد نیازمند بهبود؛ ۵- گنجاندن موارد بهبود در برنامه اقدامات؛ ۶- اجرای بهبودها؛ ۷- بررسی نتایج.

تحقیق حاضر پیشنهاد‌های زیر را ارائه می‌دهد:

- توانمندی شرکت‌های صادراتی می‌تواند تا تأثیر بسزایی بر ورود موفق به بازارهای جهانی و حفظ آن داشته باشد لذا با تأکید بر ابعاد توانمندسازی، کاستی‌های موجود، شناسایی شده سپس برای هر بعد به برنامه‌ای جامع در خصوص رفع کمبودهای موجود پرداخته شود تا زمینه بهبود سهم بازار شرکت‌های صادراتی فراهم شده و به تبع آن افزایش صادرات و ارزآوری برای کشور فراهم شود.

- مستندسازی اطلاعات، دانش و تجربیات خارجی مدیران و تصمیم‌گیرندگان بنگاه‌ها از حضور در نمایشگاه‌ها، همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی و تخصصی و بازدیدهای منظم از بازارهای بین‌المللی به منظور ایجاد روابط نزدیک با اعضای کلیدی شبکه توزیع در کسب آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی؛

- نوسان در سیاست‌های توسعه صادرات می‌تواند بر عملکرد صادرات شرکت‌ها تأثیر سو داشته باشد. لذا اجرای سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت با ثبات جهت جلوگیری از این نقیصه جهت بهبود عملکرد صادراتی شرکت‌های مذکور الزامی است.

- بهره‌گیری از روابط سیاسی کشور با دیگر کشورها برای ایجاد زمینه‌های گسترش

- سرمایه‌گذاری خارجی به نفع توسعه صادرات و ورود به بازارهای جهانی مؤثر واقع شود.
- ایجاد شفافیت در فرآیند صادرات و حذف مقررات زائد، تدوین بسته‌های حمایتی دولت در راستای رشد صادرات، انعقاد نشست‌ها و گردهمایی‌های تخصصی توسعه صادرات.
- کمبود دانش اقتصادی- مالی به‌ویژه در زمان تأسیس این شرکت‌ها باعث بروز مشکلاتی می‌شود همین مسئله آسیب‌پذیری این دسته از صنایع را افزایش می‌دهد. بر این اساس با توجه به ضعف دیده‌شده شاخص ارائه مشاوره‌های مالی و ایجاد آژانس‌های مشارکتی برای شرکت‌های صادراتی و حمایت‌های مالی دولت برای افتتاح و راه‌اندازی واحدها به مسئولین پیشنهاد می‌شود. ارائه سیستمی حمایتی چارچوب‌مند جهت اعطای وام به افراد و شرکت‌های صادراتی شایسته و توانمند می‌تواند کمک به سزایی به این شرکت‌ها باشد.
- حمایت دولت از صادرات از طریق اصلاح تعرفه‌ها و حقوق گمرکی صادرات (واردات)، حمایت‌های بانکی و بیمه‌ای و اهرم‌های تشویقی دولت مانند برقراری مشوق‌ها و امتیازهای ویژه در رتبه‌های صادرکنندگان نمونه.
- داشتن برنامه بازاریابی یکپارچه برای ورود به بازارهای بین‌المللی با در نظر گرفتن وضعیت سیاسی کشور میزبان (شامل: ثبات سیاسی، وجود محدودیت بر تجارت و اندازه واقعی بخش خصوصی در مقابل بخش دولتی)؛ آگاهی از توانایی بازار هدف (شامل: آگاهی از میزان تقاضای عمومی برای محصول موردنظر، میزان هزینه‌ها و تغییرات لازم برای انطباق محصول با بازار موردنظر و سطح رقابت موجود در بازار خارجی هدف)؛ وضعیت اقتصادی کشور میزبان (تراز پرداخت‌ها، ذخایر خارجی، عملکرد نرخ ارز، دسترسی به ارز).
- ضروری است آموزش نحوه استفاده از تجارت الکترونیکی و توسعه دانش آن، تبیین مزایای استفاده از تجارت الکترونیکی، آموزش نیروی متخصص در زمینه تجارت الکترونیکی و IT، پیوند مراکز آموزشی و تحقیقاتی با سازمان‌ها و مؤسسات در دستور کار قرار گیرد.

## References

- 1-Alvarez, R., & López, R. A. (2008). Entry and exit in international markets: Evidence from Chilean data. *Review of International Economics*, 16(4), 692-708.
- 2-Amini Khyabani, G.R., Hamdi, K., & Vazifeh Dost, H. (2016). Identifying the Factors Affecting the Formulation of Entry into Global Markets Strategies (Based on Theory of Strategic Reference Points), Second National Conference on Marketing Research, Tehran, Narcish Information Institute .(In Persian)
- 3-Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, 17(3), 1-26.
- 4-Appelbaum, S. H., & Gallagher, J. (2000). The competitive advantage of organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 40-56.
- 5-Asia-Pacific Economic Cooperation (2013). Directory of initiatives to assist small and medium enterprises access global market.
- 6-Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. *Advances in Strategic Management*, 17(1), 203-227.
- 7-Buckley, P. J; Ghauri, P. N. (1999). The internationalization of the firm, 2nd edition. International Thomson Business Press.
- 8-Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 9-Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: US promotion policy*. New York: Praeger.
- 10-Ferril, o. C., Hartline, Michael (2014). *Marketing Strategy: Lessons and Case Studies*, Tehran, World Economics Publishing.
- 11-Hamidizadeh, M. R., & Jamalih Bastami, B. (2018). Designing and Explaining the Dynamic Divisional Model of the International Oil Products Market in Iran, *Quarterly of Commercial Management*, Tehran University: Volume 10, Issue 1, spring, pp. 96-73. (In Persian)
- 12-Hamidizadeh, M. R., & Zargaranyazid, M. (2013). Explaining and assessing the readiness of Iranian small and medium enterprises to enter international markets (Case Study: Food Companies), *Entrepreneurship Development Quarterly*, Volume 6, Issue 2, Pages 174-155. (In Persian)
- 13-Hamidizadeh, M. R., & Zargaranyazid, M. (2016). *Strategies for entry and preservation of regional and global markets*, Third edition, Shahid Beheshti University Press. (In Persian)
- 14-Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 23-32.
- 15-Kärkkäinen Aleksi,(2005), *Selection of International Market Entry Mode*, Seminar in Business Strategy and International Business, internet
- 16-Kazuyuki Motohashi (2015). *Global Business Strategy: Multinational Corporations Venturing into Emerging Markets*. Publisher: Springer Tokyo.
- 17-Khorshidi, G.H., Hajipour, B. Azizi, S. & Hanzal Eidani, H. (2016). Designing and explaining the pattern of export development in free trade zones of Iran, *Global Management Conference, Accounting Economics and Humanities at the Beginning of the Third Millennium*, Shiraz, Research Company Green Market Idea. (In Persian)

- 18-Liesch, P. W., & Knight, G. A. (1999). Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 383-394.
- 19-Malekakhlaghi, I. Nopastand, S.M., & Jamali, Kh. (2011). Identifying and Ranking Performance Indicators in Entry into Foreign Markets (Case Study: Iran Khodro), *Journal of Research in New Marketing Research*, Year 1, No. 2, 78-61. (In Persian)
- 20-Masozera, M. K., Alavalapati, J. R. R., Jacobson, S. K. and Shrestha R. K. (2006). "Assessing the suitability of community-based management for the Nyungwe Forest Reserve, Rwanda". *Forest Policy and Economics*, 8(2), 206-216.
- 21-Ministry of Jihad-e-Agriculture (2016). Exports and imports of agricultural goods led by the end of August, Deputy Director of Planning and Economic Center of Information and Communication Technology. (In Persian)
- 22-Rezvani, H. R., & Alizadeh, F. G. (2011). Evaluation and analysis of strategies for entering food products into foreign markets, new marketing researches Volume 1, Issue 3, autumn, pp. 192-218. (In Persian)
- 23-Root, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 24-Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859.
- 25-Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18.
- 26-Somlev Ilian P., Yasuo Hoshino (2005). Influence of location factors on establishment and ownership of foreign investments: The case of the Japanese manufacturing firms in Europe, *International Business Review* 14, PP. 577-598.
- 27-Tajeddin, M. (2009). Factors Affecting the Internationalization of Companies (SMEs). *Work and Society, Social, Economic, Scientific, Cultural Monthly*, No. 109, pp. 39-34. (In Persian)
- 28-Townsend, J. D., Yenyurt, S., & Talay, M. B. (2009). Getting to global: An evolutionary perspective of brand expansion in international markets. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 539-558.
- 29-United Nations (2011). Accessed 2012 at [http://www. Unglobalcompact.org](http://www.Unglobalcompact.org).
- 30-Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *The Internationalization of the firm*, 14, 83-98.
- 31-Whitla, P., Walters, P. G., & Davies, H. (2007). Global strategies in the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 777-792.
- 32-Zekiri, Jusuf (2016). Motivating factors and the modes of entry in other markets, *Ecoforum*, Volume 5, and Special Issue, 9-18.
- 33-Zimmerman, A. and Blythe, J. (2013). *Business to business marketing management: A global perspective*, New York: Routledge: Taylor and Francis group.