

## چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

سال نوزدهم، شماره ۴۱، پیاپی ۷۴، بهار ۱۳۹۹

شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵

ص ص ۱۰۱-۷۹

# توسعه الگوی ارزیابی آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران

حمیدرضا پورمیرزا\*، احمد روستا\*\*، کامبیز حیدرزاده\*\*\*،

محمدعلی عبدالوند\*\*\*\*

## چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف توسعه الگوی ارزیابی آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران انجام شده است.

**روش:** به دلیل عدم کفایت مدل‌های ارائه شده در مبانی نظری موجود برای تبیین مفهوم آمادگی صادرات، از روش پژوهش کیفی مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد از نوع نظامند استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را خبرگان، مدیران، مشاوران و صاحب‌نظران مرتبط با شرکت‌های کوچک و متوسط تشکیل می‌دهند که از میان آن‌ها ۲۵ نفر برای گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته برگزیده شدند.

**یافته‌ها:** تجزیه و تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی مقوله‌های فرعی و محوری و همچنین روابط بین آن‌ها در قالب مدل پارادایمی ارزیابی آمادگی صادرات شامل مقوله محوری (آمادگی صادرات- ۵مقوله)، شرایط علی (۲ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۶ مقوله)، راهبردها (۵ مقوله)، عوامل زمینه‌ای (۲ مقوله) و پیامدها (۵ مقوله) شد.

**نتیجه گیری:** از تحلیل یافته‌های این پژوهش این‌گونه استنباط می‌شود که اجرا و ارتقای آمادگی صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط مستلزم برنامه‌ریزی صحیح برای تمامی عوامل شناسایی شده پیرامون آن است.

**کلیدواژه‌ها:** صادرات؛ آمادگی صادرات؛ شرکت‌های کوچک و متوسط؛ نظریه داده‌بنیاد.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۱/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۲۰.

\* دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد امارات متحده عربی.

\*\* استادیار، مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی. (نویسنده مسئول).

Email: droosta1@gmail.com

\*\*\* دانشیار، مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

\*\*\*\* استادیار، مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

# Development of Export Readiness Evaluation Pattern for Iranian Small and Medium Size Enterprises

Hamidreza Pourmirza Ahmad Roustia, Kambiz Haidarzadeh, Mohammad Ali Abdolvand

## Abstract

**Objective:** The aim of this study was to develop an export readiness assessment model for SMEs in Iran.

**Methodology:** Due to the inadequacy of the models presented in the literature to explain the concept of export readiness, a qualitative research method based on a system-based data approach was used. The statistical population of this study consists of experts, managers, consultants and experts related to small and medium enterprises, of which 25 people were selected to collect information through in-depth semi-structured interviews.

**Finding:** Data analysis led to the identification of secondary and pivotal categories as well as the relationships between them in the form of a paradigmatic model of export readiness assessment including pivotal category (export readiness-5categories), causal conditions (2categories), intervening condition (6categories), strategies (5categories), background factors (2categories) and consequences (5categories).

**Conclusion:** From the analysis of the findings of study, it is inferred that the implementation and promotion of export readiness of small and medium enterprises requires proper planning for all identified factors around it.

**Keywords:** Export; Export Readiness; SMEs; Grounded Theory.

---

PhD student, Business Management, Management, Islamic Azad University, UAE Branch

\*\* Associate Professor, Business Management, Department of Management, Shahid beheshti university. Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author) **Email: drroosta1@gmail.com**

\*\*\* Associate Professor, Business Management, Department of Management, School of Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch

\*\*\*\* Associate Professor, Business Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, , Tehran Azad University, Science and Research Branch

## ۱. مقدمه

شرکت‌های کوچک و متوسط در بیشتر اقتصادهای دنیا نقش برجسته‌ای در تولید ناخالص داخلی کشورها ایفا می‌کنند. طبق آمارهای رسمی، ۴۳ درصد از اشتغال کل نیروی کار در ایران در شرکت‌های کوچک و ۱۶ درصد نیز در شرکت‌های متوسط است. این شرکت‌ها به‌عنوان ستون فقرات کشورها در نظر گرفته می‌شوند و با توجه به تأکیدی که بر نقش آفرینی بیشتر بخش خصوصی در اقتصاد کشور در سال‌های اخیر وجود دارد، اهمیت این قبیل شرکت‌ها در ایران هرچه بیشتر می‌شود (Hamooni, 2019). این شرکت‌ها علاوه بر نقش مهمی که در ایجاد اشتغال ایفا می‌کنند، در فراهم کردن بستر مناسب برای نوآوری و افزایش صادرات نیز نقشی مهم و اساسی دارند (Mardani Givi & Ebrahimi, 2002). آمارهای متفاوت از میزان نقش این شرکت‌ها از معیارهای متفاوت طبقه‌بندی شرکت‌ها نشأت می‌گیرد. اگرچه تعداد کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین و پرکاربردترین معیار برای انجام این طبقه‌بندی معرفی شده است، سازش بر سر تعداد کارکنان در هر یک از طبقات نیز وجود ندارد؛ به‌نحوی که برای مثال «وزارت صنعت، معدن و تجارت ایران» شرکت‌هایی را در زمره شرکت‌های کوچک و متوسط قرار می‌دهد که کمتر از ۵۰ نفر نیرو داشته باشند؛ اما مرکز آمار ایران این تعداد را کمتر از ۱۰ نفر در نظر می‌گیرد و نظر «بانک مرکزی ایران» بر روی کمتر از ۱۰۰ نفر است (Inpia.ir, 2016). بر اساس آمار «بانک مرکزی ج.ا.ا.» نقش شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصاد ایران در سال ۱۳۹۰ حدود ۳۵/۵ درصد و در سال ۱۳۹۱ حدود ۳۶ درصد بوده است (cbi.ir, 2014). همین میزان نقش آفرینی با توجه به فضای کسب و کار کنونی، حاکی از نقش چشمگیر این قبیل شرکت‌ها در اقتصاد ایران است؛ بنابراین توسعه و حمایت از شرکت‌های کوچک و متوسط از اهمیت خاصی برخوردار است.

صادرات نقش مهمی در توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط ایفا می‌کند؛ اما نتایج پژوهشی در ایران حاکی از آن است که اغلب شرکت‌های کوچک و متوسط در ایران به این دلیل که تنها بر بازارهای محلی تمرکز می‌کنند، از معاملات بین‌المللی و موقعیت‌هایی که این قبیل بازارها در اختیار آنها قرار می‌دهد، غافل می‌مانند (Bidokhti & Zargar, 2011)؛ بنابراین رفع این مشکل می‌تواند با کمک به شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی در راه کسب آمادگی صادرات، کمک زیادی به کل اقتصاد ایران باشد. ارزیابی میزان آمادگی یک شرکت علاوه بر اینکه می‌تواند نشانگر احتمال موفقیت آن در پرداختن به امر صادرات باشد (DFAT, 2009)، همچنین می‌تواند از اقدام زودهنگام و شکست سریع در امر صادرات جلوگیری کند و نقاط ضعف و قدرت شرکت برای صادرات از جنبه‌های مختلف را نیز نمایان سازد (Rosnan, et al., 2015) که می‌تواند بهترین داده‌های لازم برای تعیین استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی شرکت به‌منظور اقدام به صادرات را برای آن شرکت فراهم سازد؛ بنابراین پژوهش حاضر با توجه به نکات عنوان‌شده، با مرور الگوهای موجود در دنیا برای

ارزیابی میزان آمادگی شرکت‌های کوچک و متوسط برای صادرات، به دنبال توسعه الگویی بومی برای این امر مهم است. با توجه به آنچه گفته شد، سؤال‌های پژوهش حاضر عبارت‌اند از: ۱. آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران به چه معنا است؟ ۲. مهم‌ترین علل و دلایل پرداختن به مقوله آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران کدام‌اند؟ ۳. چه عواملی بر آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران اثرگذارند و در آن مداخله می‌کنند؟ ۴. به‌منظور آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران چه استراتژی‌ها و اقداماتی انجام شده است یا باید در دستور کار قرار گیرد؟ ۵. برای آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران چه عواملی وجود دارد که تحت کنترل و اراده کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نیست؛ اما بر میزان و شدت به‌کارگیری این مفهوم اثرگذارند؟ ۶. اگر آمادگی صادرات برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایران به‌درستی صورت گیرد، چه نتایج و پیامدهایی را در پی خواهد داشت؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

طی سال‌های پس از جنگ جهانی دوم که بحث جهانی‌شدن و از جمله یکی از مصادیق مهم آن، یعنی صادرات، در میان کلیدواژه‌های مهم فعالیت‌های اقتصادی کشورها پررنگ‌تر از همیشه شده است، پژوهشگران نیز به پژوهش‌های بسیاری برای دست‌یافتن به زوایا و جنبه‌های مختلف آن روی آورده‌اند. از جمله مفاهیمی که پژوهشگران به آن پرداخته‌اند، خود صادرات است که به‌صورت «ارتباط پایدار با بازارهای حرفه‌ای و حرفه‌ای‌های بازار در آن سوی مرزهای ملی برای بازاریابی، بازاریابی و بازاریابی محصولات ملی» تعریف شده است (Rousta & Sabz-ali Yamaqani, 2011). مفهوم دیگر، آمادگی صادرات است که لی و دیمیتراتوس (۲۰۱۳)، درباره آن چنین می‌نویسند: «آمادگی صادرات که گاهی از آن با عنوان "آمادگی پیش از صادرات و یا آمادگی بین‌المللی شدن" نیز یاد شده است، مرحله‌ای را نشان می‌دهد که در آن، یک شرکت از یک مجموع [کاملاً داخلی به یک شرکت بین‌المللی تبدیل می‌شود» (Li & Dimitratos, 1994). آنچه در این پژوهش به‌عنوان تعریف شرکت‌های کوچک و متوسط در نظر گرفته شده است، هم‌راستا با تعریف «بانک مرکزی ج.ا.ا» است که تعداد کارکنان شرکت‌های کوچک را طی یک سال گذشته کمتر از ۵۰ نفر و تعداد کارکنان شرکت‌های متوسط را طی یک سال گذشته بین ۵۰ تا ۱۰۰ نفر می‌داند (Inpia.ir, 2016).

الگوهای ارزیابی آمادگی صادرات شرکت‌ها در مبانی نظری را می‌توان به دو دسته ۱. عوامل مستخرجه از الگوهای فرآیندی و ۲. چک‌لیستی تقسیم‌بندی کرد. در الگوهای فرآیندی، عوامل مهم در یک فرآیند که در نهایت به صادرات منجر می‌شوند، بیان شده‌اند که هر یک از این الگوها بر

مبنای دسته خاصی از نظریه‌های علوم اجتماعی قرار دارند. یکی از الگوهای فرآیندی که بسیار مورد بررسی و تجدیدنظر نیز قرار گرفته، الگوی آپسال<sup>۱</sup> است که عمده الگوهای فرآیندی با بازنگری و یا نقد آن ارائه شده‌اند. عوامل مهم آمادگی صادرات که از الگوهای فرآیندی استخراج شده‌اند، در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. عوامل مهم آمادگی صادرات (استخراج شده از الگوهای فرآیندی)

منبع	عوامل آمادگی صادرات
Nes, et al., (2007)	(۱) تفاوت فرهنگی، (۲) ارتباطات، (۳) اعتماد و (۴) تعهد به صادرات
Tan, et al., (2007)	(۱) نگرش مدیریت صادرکننده نوظهور نسبت به صادرات، (۲) نگرش مدیریت صادرکننده نوظهور نسبت به منابع شرکت و (۳) نگرش مدیریت صادرکننده نوظهور نسبت به توانایی‌های شرکت
Somsuk, et al., (2012)	(۱) کیفیت منابع مالی، (۲) توانایی تولیدی بین‌المللی، (۳) توانایی بازاریابی بین‌المللی و (۴) توانایی لجستیک بین‌المللی
Ulzana, et al., (2014)	(۱) تعهد مدیریت به صادرات، (۲) مهارت‌های مدیریتی، (۳) منابع مالی، (۴) دانش فنی، (۵) ظرفیت تولید و (۶) هوش بازاریابی بین‌المللی
Rosnan, et al., (2015)	(۱) پیشرفت فناوری، (۲) تعهد منابع، (۳) فشارهای رقابتی، (۴) مشوق‌های مالیاتی، (۵) اشباع بازارهای داخلی، (۶) قابلیت‌های رقابتی در بازار داخلی، (۷) تجربه بین‌المللی‌سازی، (۸) آموزش و مهارت و (۹) دانش و منابع شرکت
Senobar, et al., (2018) & Norouzi, et al., (2018)	(۱) دانش بازار خارجی، (۲) تشخیص فرصت کارآفرینانه بین‌المللی، (۳) سرمایه اجتماعی خاص بازار، (۴) سرمایه اجتماعی در سطح بین‌المللی

در الگوهای چک‌لیستی، مجموعه عواملی که در مطالعات مختلف منجر به اقدام به صادرات می‌شوند، جمع‌آوری شده‌اند. در این قبیل الگوها، انتظار می‌رود که با قرارگرفتن در سطح خوبی از مجموع این عوامل، اقدام به صادرات شکل بگیرد. دو تن از پژوهشگران با مطالعه جامع پژوهش‌های پیشین در حوزه آمادگی صادرات، عوامل مهم را به سه دسته سازمانی، انگیزشی و ملاحظات محصول طبقه‌بندی کردند (Van Eldik & Viviers, 2005).

(۱) عوامل سازمانی به‌طور مستقیم منجر به تصمیم به صادرات شرکت می‌شوند (جدول ۲).

1. Uppsal.

جدول ۲. عوامل سازمانی منجر به تصمیم صادرات

عامل	منبع	توضیح
تعهد مدیریت	PASourceNet, (1997)	تعهد از جانب مدیریت به عنوان عامل تعیین کننده اساسی برای موفقیت صادرات مطرح شده است.
حمایت مالی	Jaffe & Pasternak, (1994)	شرکت‌هایی که خواهان ورود به عرصه صادرات هستند، نیازهای مالی، از قبیل سرمایه در گردش، اعتبارهای میان مدت برای مشتریان خارجی و نیز هزینه‌هایی از قبیل گزینش نیرو، ارتباطات و مخارج سفر دارند.
تعهد و مهارت نیروی کار	Van Eldik & Viveirs, (2005)	داشتن نیروهایی که تجربه بین المللی دارند، ورود به بازار بین المللی را تسهیل می کند.
قابلیت‌های تولید	Tradeport, (2003)	فروش بین المللی یک محصول نیاز به ظرفیت تولید آن محصول دارد. شرکت باید فضا و تجهیزات مورد نیاز به منظور تولید برای کشور خاصی که می خواهد محصولش را در آن به فروش برساند، داشته باشد.

۲) عوامل انگیزشی که بر تصمیم به صادرات نه به طور مستقیم، اما تأثیر گذار هستند و به تقویت یا تضعیف آن منجر می شوند (جدول ۳).

جدول ۳. عوامل انگیزشی تقویت کننده انگیزه صادرات

عامل	منبع	توضیح
کمک به توسعه کلی بلندمدت شرکت	Tradeport, (2003)	شناسایی فرصت‌های بازار، توسعه روابط کاری با شرکاء خارجی و انجام مبادلات سوددهی که در راستای اهداف شرکت هستند، برای ایجاد فروش بین المللی و برنامه ریزی بازاریابی مستلزم زمان می باشد.
افزایش رقابت پذیری	Tradeport, (2003); Food Export USA, (2002)	مشارکت در بازارهای بین المللی فرصت‌هایی برای بهبود رقابت پذیری کلی شرکت‌ها فراهم می آورد.
بهره برداری از فناوری منحصربه فرد	Van Eldik & Viveirs, (2005)	ورود به عرصه صادرات با استفاده از مزایای فناوریانه و یا خبرگی می تواند به کسب موفقیت در بازارهای بین المللی کمک کند.
بهبود بازگشت سرمایه	Tradeport, 2003	شرکت‌ها باید برای دستیابی به موفقیت در بازگشت سرمایه خود در بازارهای بین المللی دیدگاهی بلندمدت داشته باشند و عجل نباشند.

۳) ملاحظات محصول برای تعیین اینکه آیا شرکت محصول قابل صادراتی دارد و نیز اینکه آیا آن محصول آماده صادر شدن است یا خیر؟ (جدول ۴).

جدول ۴. عوامل مرتبط با جنبه‌های محصول در تصمیم به صادرات

عامل	منبع	توضیح
اصلاح محصول	Trade Point Pretoria, (2003)	برخی کشورها دارای نظارت‌های سخت و سختی هستند که نیازمند انجام و رعایت آزمایش‌ها، کیفیت و مقیاس‌های تطبیق فنی خاص است. برخی دیگر از کشورها تعرفه‌ها و مالیات‌هایی را بر طبقاتی از محصولات معین تحمیل می‌کنند.
آموزش کار با محصول	Van Eldik & Viveirs, (2005)	با توجه به اینکه ممکن است کاربر بین‌المللی با یک محصول و نحوه کاربرد آن بیگانه باشد، ممکن است فروش بین‌المللی آن محصول نیازمند آموزش نجه استفاده از محصول باشد.
خدمات پس‌ازفروش	PASourceNet, (1997)	فروش بین‌المللی محصولاتی که به خدمات پس‌ازفروش زیادی نیاز دارند، باید توسط توزیع‌کننده یا عواملی انجام گیرند که بتوانند چنین خدماتی را ارائه دهند.
چندکارگی	Van Eldik & Viveirs, (2005)	محصولی که دارای کاربردهای چندگانه است، ظرفیت بیشتری در بازارهای بین‌المللی دارد. در زمان جست‌وجوی ظرفیت محصول در بازاری جدید، یک محصول انعطاف‌پذیر می‌تواند برای طیفی از مخاطبان گوناگون جذاب باشد.
محصولات متمایز	Cacchione, (1996)	محصولاتی که دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی هستند، مقبولیت بهتری در بازارهای خارجی کسب می‌کنند.

با چندین بار بازبینی مبانی نظری موجود در این حوزه، مشخص شد که الگوی آپسالا به‌عنوان الگوی اولیه به حد غنای بالایی دست یافته است. این الگوها و نظریه‌ها برای اقسام شرکت‌ها مطرح شده‌اند و تفکیکی از نظر اندازه شرکت‌ها بر روی آن‌ها انجام نگرفته است تا مشخص شود که اگر شرکت‌های مورد مطالعه به شرکت‌های کوچک و متوسط محدود شوند، آیا نظریه دچار تغییری خواهد شد یا خیر؟» همچنین با توجه به اینکه پژوهش‌های اندکی در این حوزه در ایران صورت گرفته است، میزان کارآمدی الگوهای یادشده در اقلیم خاص ایران مشخص نیست. این در شرایطی است که امر صادرات در شرایط کنونی ایران (تحت شدیدترین تحریم‌های بین‌المللی) در جریان است؛ بنابراین «پدیده» وجود دارد؛ اما هنوز خارج از دایره توجه نظریه قرار گرفته است. برای آنکه مشخص شود به چه سطح از نظریه‌پردازی برای تبیین این پدیده در ایران نیاز است، باید ابتدا نظریه‌ای برای تبیین این پدیده در ایران در دست باشد. دو پژوهش قبلی داخلی توجه بسیار زیادی به محیط خارجی داشته‌اند و از ۴ عامل، ۳ عامل مرتبط با این امر است و تنها ۱ عامل دانش‌بازار خارجی، عاملی داخلی به حساب می‌آید (Senobar, et al., 2018; Norouzi, et al., 2018). این در حالی است که با توجه به نظریه‌های اقتصادی و مدیریتی می‌توان پیشاپیش قضاوت کرد که تمام آنچه در امر صادرات مهم است به عوامل عنوان‌شده در این الگوها ختم نمی‌شود و می‌دانیم که

کیفیت محصولات باید به سطحی از کیفیت جهانی برسد و نیز محصولات باید بتوانند از نظر قیمت در سطحی رقابتی باشد؛ بنابراین با توجه به شرایط خاصی که اقتصاد شدیداً تحریم‌زده ایران و شرکت‌های ایرانی دارند، لازم است تا نظریه‌پردازی جدیدی انجام گیرد تا این پدیده در اقلیم ایران نیز به بند نظریه کشیده شود.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی- توسعه‌ای محسوب می‌شود؛ چراکه علاوه بر قابل استفاده بودن نتایج آن برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران، زمینه را برای ارتقا و توسعه دانش داخلی آن‌ها در حوزه صادراتی فراهم خواهد کرد. پژوهش حاضر از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است و به این دلیل که پشتوانه نظری و سازوکارهای متقن به‌منظور ارزیابی آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط در ایران وجود نداشت و همچنین به دلیل شرایط خاص بازرگانی بین‌الملل در ایران که از جنبه‌های مختلف، مقایسه آن با حوزه یادشده در سایر کشورها را با چالش مواجه کرده است، پژوهش حاضر از منظر ماهیت داده‌ها در گروه مطالعات کیفی (از نوع برخاسته از داده‌ها- داده‌بنیاد) جای می‌گیرد. نظریه داده‌بنیاد عموماً بهترین نمونه رویکرد استقرایی به‌شمار می‌رود (Sanders, et al., 2009: 149). نظریه داده‌بنیاد یکی از راهبردهای پژوهش محسوب می‌شود که از طریق آن، نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها شکل می‌گیرد (مشابه پژوهش حاضر که توسعه الگوی ارزیابی آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران مبتنی بر داده‌های حاصل از مصاحبه عمیق با مدیران و صاحب‌نظران این شرکت‌ها مدنظر است). رهیافت‌های مختلفی به نظریه داده‌بنیاد نسبت داده می‌شود که در این پژوهش رهیافت نظام‌مند مبتنی بر الگوی پیشنهادی استراوس و کوربین (1990) که شامل ۳ مرحله اساسی کدگذاری باز، محوری و گزینشی است، مورد استفاده قرار گرفته است. در رویکرد نظام‌مند پژوهش از یک حوزه مطالعاتی شروع و فرصت داده می‌شود تا آنچه متناسب و مربوط به موضوع است، خود را نشان دهد؛ بنابراین نوعی پژوهش اکتشافی نیز تلقی می‌شود (Strauss & Corbin, 1990).

جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر کلیه خبرگان، مدیران، مشاوران و صاحب‌نظران مرتبط با شرکت‌های کوچک و متوسط است که در یکی از حوزه‌های پوشاک، قطعات خودرو، لبنیات، خشکبار و غلات، شکلات و مواد غذایی، کالاهای صنعتی، صنایع دستی، صنایع معدنی و غیره، حداقل یک سال متوالی تجربه صادرات کالا داشته‌اند و ضمن آشنایی با مبحث آمادگی صادرات، امکان برگزاری جلسه‌های مصاحبه حضوری با آن‌ها وجود داشته است. نمونه‌گیری به‌صورت غیراحتمالی از نوع هدفمند و با انتخاب ۲۵ نفر از افراد واجد شرایط تا حصول اطمینان از کفایت داده‌ها و مبتنی بر اصل اشباع نظری صورت گرفت. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده و از



مشارکت‌کنندگان در پژوهش خواسته شد که ضمن توصیف آمادگی صادراتی و ابعاد و عوامل تشکیل‌دهنده آن برای شرکت‌های کوچک و متوسط، دیدگاه‌ها و نظرهای خود در خصوص عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای حاصل از اجرا و ارتقای آن را تشریح کنند. همان‌طور که اشاره شد، در این پژوهش از استراتژی «نظریه داده‌بنیاد» (مبتنی بر رهیافت نظام‌مند) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است؛ بر این اساس در بخش تحلیل داده‌ها در گام نخست، خواندن و گوش دادن عمیق به مصاحبه‌ها با هدف آشناسدن با داده‌ها در دستور کار قرار گرفت. در ادامه، کدگذاری اولیه (باز) از طریق تلخیص و استنتاج معانی از گزاره‌های کلامی انجام شده و به دنبال آن جست‌وجو برای یافتن مقوله‌های محوری و فرعی منتج به ظهور پدیده اصلی پژوهش، یعنی «آمادگی صادرات» شد. پس از آن تلاش شد سایر مقوله‌ها در پیرامون آن تنظیم و الگوی ارزیابی آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران استخراج شود.

در بررسی روایی یافته‌ها از راهبردهای هشت‌گانه برای اعتباریابی پژوهش‌های کیفی استفاده شد (Creswell & Miller, 2000). بدین ترتیب که ابتدا به دقت مبانی نظری و پیشینه پژوهش در موضوع آمادگی صادرات موردبررسی قرار گرفت و پیش از طراحی سؤال‌های مصاحبه نیز در خصوص نحوه طراحی سؤال‌های مصاحبه مطالعه شد و سؤال‌ها پس از طراحی به تأیید استادان این حوزه رسید و از راهنمایی‌های آن‌ها بهره گرفته شد. در حین فرایند مصاحبه نیز با تعیین چارچوب‌هایی از خارج شدن مصاحبه‌شونده از موضوع موردبررسی جلوگیری شد. برای جلوگیری از از دست رفتن اطلاعات حاصل از مصاحبه، با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده‌ها، مصاحبه‌ها ضبط شدند. در مرحله تجزیه و تحلیل نیز پژوهشگر با مطالعه دقیق در حوزه روش تجزیه و تحلیل و گرفتن راهنمایی از استادان سعی در انجام این مرحله با حداکثر دقت کرده است و برای اطمینان نیز برخی از موارد توسط یک دستیار و استادان موردبررسی قرار گرفت. برای روایی گزارشگری یافته‌ها نیز سعی شد تا مطالبی که به پژوهشگران و خوانندگان اثر حاضر در قالب نتایج ارائه می‌شود از صحت بالایی برخوردار باشند. برای بررسی قابلیت اطمینان (پایایی)، متن مصاحبه‌ها به صورت خام در اختیار یک ناظر بیرونی که در حوزه پژوهش‌های کیفی تخصص داشت و دارای تجربه انجام پژوهش داده‌بنیاد بود، قرار گرفت تا میزان مشابهت تم‌های مستخرجه بررسی شود. وی با توجه به برداشت خود کدگذاری‌هایی انجام داد. هماهنگی در کدگذاری بین پژوهشگر و ناظر (بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های ظاهری در کدگذاری) در سطح قابل قبول بود. در مواردی که اختلاف نظر وجود داشت، تلاش شد از طریق بازنگری داده‌ها و تحلیل موارد مغایر، نظرها به هم نزدیک شود.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**توصیف متغیرهای جمعیت شناختی:** در این بخش به توصیف مشخصات مصاحبه‌شوندگان در پرداخته شده که در جدول ۴ آورده شده است

جدول ۵. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

سابقه کار	فعالیت حوزه	تحصیلات	سن	شغل	جنس	جلسه‌ها	تعداد	ساعات
۳۸	لبنیات	دوره متوسطه	۵۳	مدیر و مالک	آقا	۸	۱۲	
۱۵	پوشاک	دوره متوسطه	۴۶	مدیر و مالک	آقا	۳	۶	
۸	کالاهای صنعتی	فوق لیسانس	۳۹	مدیر و مالک	آقا	۶	۱۰	
۳۰	خشکبار و غلات	دیپلم	۵۱	مدیر و مالک	آقا	۲	۳	
۳۰	خشکبار و غلات	دوره متوسطه	۵۰	مدیر و مالک	آقا	۲	۴	
۲۸	پوشاک	دیپلم	۵۶	مدیر و مالک	آقا	۹	۱۱	
۳۶	خشکبار و غلات	دوره متوسطه	۷۰	مدیر و مالک	آقا	۹	۱۸	
۹	صنایع دستی	فوق لیسانس	۳۶	مدیر بازرگانی	آقا	۲	۳	
۴۲	شکلات و مواد غذایی	دیپلم	۷۵	مدیر و مالک	آقا	۶	۱۲	
۲۲	کالاهای صنعتی	فوق لیسانس	۴۹	مالک	آقا	۴	۸	
۲۳	پوشاک	فوق لیسانس	۴۶	مدیر عامل	آقا	۱	۲	
۸	قطعات خودرو	فوق لیسانس	۴۲	مدیر عامل	آقا	۲	۴	
۲۹	کالاهای صنعتی	لیسانس	۶۵	مدیر و مالک	آقا	۵	۷	
۳۲	قطعات خودرو	لیسانس	۶۰	مدیر و مالک	آقا	۳	۵	
۱۲	لبنیات	فوق لیسانس	۳۶	مدیر عامل	آقا	۵	۹	
۱۹	صنایع دستی	لیسانس	۴۱	مدیر بازرگانی	آقا	۱	۲	
۲۶	شکلات و مواد غذایی	لیسانس	۴۴	مدیر بازرگانی	آقا	۱	۲	
۷	قطعات خودرو	لیسانس	۳۴	مدیر و مالک	آقا	۴	۸	
۱۴	لبنیات	لیسانس	۴۲	مدیر بازرگانی	آقا	۳	۳	
۴۰	شکلات و مواد غذایی	دیپلم	۷۱	مدیر و مالک	آقا	۸	۱۵	
۱۸	صنایع معدنی	دیپلم	۴۴	مدیر بازرگانی	آقا	۲	۳	
۱۲	پوشاک	دکتری	۳۹	مدیر عامل	خانم	۲	۴	
۷	لبنیات	فوق لیسانس	۳۶	مدیر بازرگانی	خانم	۳	۳	
۱۲	صنایع معدنی	فوق لیسانس	۴۲	مدیر بازرگانی	خانم	۱	۲	
۱۵	خشکبار و غلات	لیسانس	۴۸	مدیر بازرگانی	خانم	۴	۶	
۱۶۲	مجموع					۹۶		

بر این اساس در مرحله اول ضمن استنتاج گزاره‌های معنایی از گزاره‌های کلامی اشاره‌شده توسط افراد نمونه، ۱۲۱ کُد باز تبیین‌کننده مفهوم آمادگی صادرات و عناصر مرتبط با آن پدیدار شد. از ترکیب و در کنارهم‌قراردادن کدهای باز، ۲۵ مقوله فرعی شناسایی شد که در سطح انتزاع بالاتر و در مرحله کدگذاری محوری در قالب ۶ مقوله اصلی تشکیل‌دهنده الگوی داده‌بنیاد ارزیابی آمادگی صادرات طبقه‌بندی شدند (شکل ۱).

کدگذاری، با؛ گزاره‌ها، کلام: ۱۲۱ کد

### کدگذاری محوری: ۶ مقوله اصلی و ۲۵ مقوله فرعی

- (۱) پدیده محوری (آمادگی صادرات): عوامل مربوط به مدیران و تصمیم‌گیرندگان - عوامل مربوط به فعالیت‌های برون‌مرزی - عوامل مربوط به سطح دراختیاربودن عوامل تولید - عوامل مربوط به آمیزه بازاریابی - عوامل مربوط به الزامات ورود به بازارها
- (۲) شرایط علی: علل ناشی از بازار داخلی - علل ناشی از بازار خارجی (صادراتی)
- (۳) شرایط مداخله‌گر: عوامل مربوط به مختصات شرکت - عوامل ساختاری شرکت - عوامل نگرشی و شناختی شرکت - عوامل ارتباطی شرکت (مشتریان، نمایندگان فروش، مشاوران) - عوامل مربوط به حوزه منابع انسانی - عوامل مدیریتی شرکت
- (۴) راهبردها: راهبردهای مربوط به حوزه بازاریابی - راهبردهای مربوط به نیروهای رقابتی صنعت - راهبردهای مربوط به نظام منابع انسانی - راهبردهای مربوط به تجزیه و تحلیل محیط شرکت - راهبردهای مربوط به رشد شرکت
- (۵) عوامل زمینه‌ای: علل ناشی از محدودیت‌های داخلی - علل ناشی از محدودیت‌های بین‌المللی
- (۶) پیامدها: پیامدهای مرتبط با حوزه منابع انسانی - پیامدهای مرتبط با شرکت - پیامدهای مرتبط با آمیزه بازاریابی - پیامدهای مرتبط با عوامل تولید - پیامدهای مرتبط با فعالیت‌های برون‌مرزی

### کدگذاری گزینشی: ابعاد شش‌گانه الگوی پارادایمی ارزیابی آمادگی صادرات

پدیده محوری (۵ مقوله) - شرایط علی (۲ مقوله) - شرایط مداخله‌گر (۶ مقوله) - راهبردها (۵ مقوله) - عوامل زمینه‌ای (۲ مقوله) - پیامدها (۵ مقوله)

شکل ۱. خلاصه‌ای از یافته‌های پژوهش مبتنی بر رهیافت نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد

پس از مشخص شدن کدهای باز و مقوله‌های اصلی و فرعی، بر اساس الگوی پیشنهادی استرواس و کوربین (1990)، روابط بین مقوله‌ها با هدف دستیابی به الگوی پارادایمی ارزیابی آمادگی صادرات بررسی شد. در نهایت مقوله‌های آشکارشده در قالب ابعاد شش‌گانه الگوی پارادایمی، با لحاظ کردن روابط بین آن‌ها به صورت شرایط علی (۲ مقوله)، پدیده محوری (۵ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۶ مقوله)، راهبردها (۵ مقوله)، عوامل زمینه‌ای (۲ مقوله) و پیامدها (۵ مقوله) جای گرفتند. کانون توجه این الگو، آمادگی صادرات است. پدیده محوری، مقوله‌ای است که به ما می‌گوید «چه چیزی در جریان است؟». این پدیده از طریق شرایط علی آن توضیح داده می‌شود و بیان می‌کند که

چه شرایط و موجباتی در فرایند شکل‌گیری و پرداختن به آن تأثیر دارند و این فرآیند در کدام زمینه و با چه ویژگی‌های مداخله‌گری صورت می‌گیرد و چه راهبردهایی می‌تواند در این فرآیند اثر بگذارد و ما را به سمت پیامدهای مدنظر سوق دهد (Ferasatkah, 2008).

**پدیده محوری (آمادگی صادرات).** مقوله محوری (پدیده اصلی) در نظریه داده بنیاد، یک صورت ذهنی از پدیده‌ای است که اساس فرآیند است. پدیده محوری این پژوهش «آمادگی صادرات» است. در این مورد از مصاحبه‌شوندگان این سؤال اصلی پرسیده شد که: «از دید شما (به‌عنوان یک صادرکننده) آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران به چه معنا است؟» در کنار این سؤال، یک سؤال جانبی نیز مدنظر بود که عبارت است از: «ابعاد و عوامل تشکیل‌دهنده آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران کدام‌اند؟ لطفاً در خصوص هر یک توضیح دهید». از تحلیل محتوای پاسخ‌های ارائه‌شده به این سؤال‌ها، آمادگی صادرات در قالب ۲۶ کُد باز و ۵ مقوله کلی به شرح زیر تعریف شد:

جدول ۶. کدهای باز و مقوله‌های احصاشده در خصوص پدیده محوری پژوهش (آمادگی صادرات)

مقوله‌ها	مفاهیم کدگذاری باز
عوامل مربوط به مدیران و تصمیم‌گیرندگان	سطح تحصیلات مدیران و تصمیم‌گیرندگان - سطح تجربه مدیران در حوزه صادرات و تجارت بین‌الملل - سطح خلاقیت و توانمندی مدیران در حوزه صادرات - میزان درک مدیریتی از داشتن بازار داخلی موفق - وضعیت مالکیت شرکت (یکی بودن مدیریت و مالکیت)
عوامل مربوط به فعالیت‌های برون مرزی	میزان شناخت از بازارهای خارجی - میزان تجربه گروه بازاریابی در حوزه صادرات - شدت رقابت در بازار صادراتی - میزان تناسب روش‌های شرکت با فعالیت صادرات - میزان داشتن پس‌زمینه صادراتی
عوامل مربوط به سطح دراختیاربودن عوامل تولید	تخصیص ماشین‌آلات متناسب با بازار هدف - گزینش صحیح منابع انسانی - میزان استفاده از فناوری روزآمد - ظرفیت دسترسی به نهاده‌ها و مواد اولیه - سطح دسترسی مناسب به بازارهای صادراتی - سطح تأمین مالی متناسب با صادرات
عوامل مربوط به آمیزه بازاریابی	قیمت‌گذاری نظام مند و منطبق با راهبرد کسب‌وکار بر اساس بازار هدف - تناسب کیفیت کالا با بازار هدف - میزان شرکت در رویدادهای تخصصی صادراتی - انتخاب صحیح بازار صادراتی - روش‌های اطلاع‌رسانی کارآمد - رقابت‌پذیری محصولات صادراتی
عوامل مربوط به الزامات ورود به بازارها	میزان شناخت از تعرفه‌های گمرکی - میزان نیاز به رعایت استانداردهای محصول مطابق با بازار هدف - لزوم اخذ مجوزهای واردات کالا - شناسایی موانع صادراتی در بازار هدف

برای مثال، در خصوص کُد سطح تحصیلات مدیران و تصمیم‌گیرندگان مشارکت‌کننده شماره ۱۹ این‌گونه توضیح می‌دهد: «ببینید سطح تحصیلات مدیران و تصمیم‌گیرندگان در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بسیار متغیر است برخی از این افراد از تحصیلات عالی برخوردارند؛ اما برخی دیگر این سطح از تحصیلات را ندارند و پدیده تفکر به صادرات و یا صادرات داشتن و یا آماده‌شدن برای صادرات در بسیاری از مدیران یا صاحبان این کسب‌وکارها که از سطح تحصیلات بالاتری برخوردارند بیشتر به چشم می‌خورد» (Q19).

**شرایط علی.** شرایط علی عبارت است از: حوادث، شرایط یا رویدادهایی که به گسترش و وقوع پدیده‌ای می‌انجامند. بررسی و تحلیل پاسخ‌ها به شناسایی ۹ کد باز و ۲ مقوله کلی به شرح جدول ۷، منجر شد.

جدول ۷: کدهای باز و مقوله‌های احصاء شده در خصوص شرایط علی مؤثر بر آمادگی صادرات

مقوله‌ها	مفاهیم کدگذاری باز
عوامل مربوط به بازار داخلی	رقابت شدید در بازار داخلی - کاهش سطح وفاداری مشتریان با توجه تنوع محصول در بازار داخلی - اشباع بازارهای داخلی از محصول - طولانی‌تر کردن چرخه عمر محصول - مشابهت محصولات در بازار داخلی - وجود محرک‌های مالیاتی در کشور (کاهش مالیات صادرکنندگان)
عوامل مربوط به بازار خارجی (صادراتی)	کسب درآمد ارزی از بازارهای صادراتی - برخورداری از مزیت نسبی محصولات صادراتی در بازار هدف - بهره‌بردن از مشوق‌های وارداتی در بازار هدف

برای مثال، در خصوص رقابت شدید در بازار داخلی، مشارکت‌کننده شماره ۱ می‌گوید: «گاهی در بازار داخلی رقابت شدیدی بین تولیدکنندگان و تجار ایجاد میشه که بر روی همه چیز تأثیر میداره و مجبور میشی کالا رو به هر قیمتی عرضه کنی. این اصلا خوب نیست چون نه تنها حاشیه سودت رو کم میکنه، بلکه باعث میشه گاهی هم زیان کنی و تنونی محصولت رو بفروشی» (Q1).

**عوامل مداخله‌گر.** شرایط مداخله‌گرانه بر تحقق یک پدیده، بر اساس نوع سازمان، شهر و کشور متفاوت است. در این پژوهش مقصود از شرایط مداخله‌گر، عوامل داخلی است که در کنترل شرکت قرار دارد و می‌تواند برای برطرف کردن آن‌ها راهبردهایی را تدوین کند. در خصوص شرایط مداخله‌گر در آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران از مشارکت‌کنندگان یک سؤال اصلی پرسیده شد: «چه عواملی بر آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران اثرگذارند و در آن مداخله می‌کنند (منظور عوامل مداخله‌گر داخلی و تحت کنترل کسب‌وکار است)». در پاسخ به این سؤال ۲۱ کد باز در قالب ۶ دسته کلی به شرح جدول ۸، شناسایی شد.

جدول ۸: کدهای باز و مقوله‌های احصاء شده در خصوص عوامل مداخله‌گر در آمادگی صادرات

مقوله‌ها	مفاهیم کدگذاری باز
عوامل مربوط به مختصات کسب‌وکار	تناسب اندازه کسب‌وکار - موقعیت جغرافیایی شرکت (نزدیکی به پایانه‌ها)
عوامل ساختاری شرکت	وجود دپارتمان صادرات برای انجام فعالیت‌های صادراتی - جهت‌گیری ساختاری به سمت فعالیت‌های بین‌المللی - وجود واحدی برای مستندسازی تولید متناسب با بازار هدف
عوامل نگرشی و شناختی شرکت	سطح اهمیت افزایش بازگشت سرمایه برای ذی‌نفعان - سطح شایستگی بین‌المللی شرکت - میزان آشنایی سازمان با فرهنگ‌های دیگر
عوامل ارتباطی شرکت (مشتریان، نمایندگان فروش، مشاوران)	میزان استفاده از دانش مشاوره در حوزه بازاریابی بین‌المللی - میزان توانمندی سازمان در برقراری ارتباط با مشتریان - امکان جذب نماینده فروش در بازار خارجی - سطح روابط بین‌الملل برای ایجاد ارتباط با مشتریان
عوامل مربوط به حوزه	سطح تعهد منابع انسانی - سطح تجربه منابع انسانی - سطح اطلاعات و دانش حرفه‌ای منابع

منابع انسانی	انسانی - توانایی سازمان برای دراختیار گرفتن منابع انسانی کارا - سطح تخصص و مهارت نیروی انسانی - نداشتن متخصصانی برای رویارویی با افزایش تقاضای مصرف‌کنندگان
عوامل مدیریتی شرکت	میزان دانش و مهارت مدیریت صادرات - سطح توانایی مدیران برای مذاکره - دوره عمر متوسط مدیران در سازمان

برای مثال، در خصوص عوامل مربوط به مختصات شرکت، مشارکت‌کننده شماره ۸ می‌گوید: «برای اینکه در بازار بین‌المللی بتوانید تاب بیارید، نیاز هستش که به ابعاد کسب‌وکار خودتون مسلط باشید. این ابعاد ارتباط بسیار تنگاتنگی با مفهوم اندازه کسب‌وکار شما داره؛ یعنی در چه اندازه هستید، در ابعاد مختلف چه توانایی‌هایی دارید و چه بخشی از حجم بازار داخلی رو به خودتون اختصاص دادید و در مقایسه با ابعاد رقبای خودتون در بازار صادرات چه اندازه‌ای دارید» (Q8).

**راهبردها.** راهبردها اقداماتی است که برای پاسخگویی به پدیده محوری و اداره و مدیریت آن، صورت می‌گیرد. در این خصوص از مشارکت‌کنندگان یک سؤال اصلی پرسیده شد: «به‌منظور آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران چه استراتژی‌ها و اقداماتی انجام شده است یا باید در دستور کار قرار گیرد؟». تحلیل محتوای گزاره‌های کلامی اشاره‌شده توسط مشارکت‌کنندگان در این پژوهش به شناسایی ۲۵ راهبرد اساسی در زمینه آمادگی صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط منجر شد. این راهبردها را می‌توان به‌صورت کلی به ۵ دسته به شرح جدول ۹، تقسیم کرد.

جدول ۹. کدهای باز و مقوله‌های احصاشده در خصوص راهبردهای مربوط به آمادگی صادرات

مقوله‌ها	مفاهیم کدگذاری باز
راهبردهای مربوط به حوزه بازاریابی (STP)	انجام اقدامات لازم برای شناسایی و تشریح بخش‌های بازار هدف - ارزیابی بخش‌های مختلف بازارهای بین‌المللی و انتخاب درست بازار هدف - تدوین رویه مشخص طراحی کالا متناسب با بازار هدف - اتخاذ برنامه‌ای برای ورود به بازار هدف بر اساس تعیین جایگاه - تناسب اهداف فروش صادراتی با اهداف بلندمدت فروش
راهبردهای مربوط به نیروهای رقابتی صنعت	بررسی توان چانه‌زنی تأمین‌کنندگان - بررسی وجود محصولات جایگزین - بررسی توان چانه‌زنی مشتریان - بررسی ورود رقبای تازه‌وارد - بررسی شدت رقابت در صنعت
راهبردهای مربوط به نظام منابع انسانی	تدوین برنامه‌های انگیزشی برای نیروهای فعال در بخش صادراتی متناسب - بهبود فرآیند جذب منابع انسانی - تدوین برنامه راهبردی در حوزه آموزش کارکنان - تعدیل نیروهای ناکارآمد در بخش بین‌المللی یا انتقال آن‌ها به بخش‌های دیگر - تدوین منشور اخلاقی برای کارکنان سازمان
راهبردهای مربوط به تجزیه و تحلیل محیط شرکت	ایجاد فرآیند مستمر تحلیل اقتصادی بازار هدف - بررسی الزامات قانونی و تغییرات آن در بازار هدف - پایش تغییرات فناورانه در سطح صنعت - مدنظر قراردادن تغییرات سیاسی - بررسی روندهای اجتماعی در خارج از مرزها - بررسی تغییرات محیطی در بازار هدف
راهبردهای مربوط به رشد شرکت	اتخاذ استراتژی توسعه محصول جدید در بازار صادراتی در صورت کشش بازار و عدم تناسب نیازها با بازار داخلی - اتخاذ استراتژی نفوذ در بازار در صورت تشابه نیاز در بازارهای موجود - اتخاذ استراتژی پیشبرد فروش در صورت تشابه محصول و بازار - اتخاذ استراتژی تنوع در محصولات و بازار در صورت اشباع بازار و محصول

برای مثال، در خصوص کُد انجام اقدامات لازم برای شناسایی و تشریح بخش‌های بازار هدف، مشارکت‌کننده شماره ۱۴ می‌گوید: «یکی از جنبه‌های مهم در بازارها این هستش که شما قبل از ورود به هر بازار، چه داخل و چه خارجی، به شناخت خوب از مشتریان داشته باشی و توانایی درستی از بخش‌بندی ایشان به همراه ساختار و ترکیب ایشان داشته باشی. به‌طور مثال، وقتی می‌خواستیم در بازار هلند وارد شویم، ابتدا زمانی رو صرف شناخت مشتریانمون کردیم تا درواقع بتونیم از سرمایه خودمون حفاظت کنیم. بعد از مدتی به این نتیجه رسیدم این بازار و مشتریان مناسب فعالیت ما نیستن و قبل از اینکه صادرات شروع کنیم، فرآیند را متوقف کردم. این یکی از بهترین کارهایی بود که انجام دادم و درواقع سرمایه خودمو بخوبی حفظ کردم؛ اما اینو دیدم که برخی همکاران خصوصاً اونایی که سرمایه شخصی ندارن از اعتماد مالک سرمایه سوءاستفاده می‌کنن و این ریسک بزرگ رو انجام میدن. به‌شخصه اصلاً موافق این کار نیستیم» (Q14).

**عوامل زمینه‌ای.** شرایط زمینه‌ای، بستر عام را برای اجرای استراتژی‌ها به‌وجود می‌آورد. این شرایط عمدتاً به مؤلفه‌های محیط کلان، همانند شرایط سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و فناوریانه اطلاق می‌شود. به‌منظور شناسایی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر آمادگی صادرات، سؤال‌های زیر از مشارکت‌کنندگان پرسیده شد: «عوامل زمینه‌ای به‌منظور آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران کدام‌اند؟ به‌عبارت دیگر برای آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران چه عواملی وجود دارد که تحت کنترل و اراده کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نیستند؛ اما بر میزان و شدت به‌کارگیری این مفهوم اثرگذارند؟». در پاسخ به این سؤال ۱۳ کُد باز در قالب دو مقوله کلی به شرح جدول ۱۰ به‌دست آمد:

جدول ۱۰. کدهای باز و مقوله‌های احصاشده در خصوص عوامل زمینه‌ای مؤثر بر آمادگی صادرات

مقوله‌ها	مفاهیم کدگذاری باز
علل ناشی از محدودیت‌های داخلی	قوانین و مقررات صادراتی مربوط به محیط داخلی - انجام تشریفات گمرکی در مبادی خروجی کالا - سطح حمایت مؤسسه‌های مالی و بانکی
علل ناشی از محدودیت‌های بین‌المللی	سطح استانداردهای بین‌المللی بازار هدف - میزان وجود ریسک‌های صادراتی در بازار بین‌المللی - سطح رقابت موجود در بازارهای بین‌المللی - میزان تغییرات محیطی در بازار بین‌المللی - تحریم‌های بین‌المللی - میزان محدودیت‌های گمرکی در بازار بین‌المللی شامل سهمیه‌ها و غیره - میزان محدودیت‌های ناشی از حساسیت‌های قومی و مذهبی - میزان محدودیت‌های ناشی از قوانین و مقررات مقاصد صادراتی - لزوم رعایت استانداردهای بین‌المللی بازار هدف - تغییرات محیطی در بازار هدف

برای مثال، در خصوص کُد قوانین و مقررات صادراتی مربوط به محیط داخلی، مشارکت‌کننده شماره ۱۳ تجربه خود را این‌گونه بیان می‌کند: «زمانی هست که بنا به دلایلی که در برخی برهه‌های

زمانی پیش می‌آید، صادرات بعضی از کالاها با محدودیت مواجه می‌شود که بیشتر در حوزه کالاهای اساسی است و حاکمیت از اوان برای کنترل قیمت بازار داخلی استفاده می‌کند؛ از طرف دیگر اخذ مجوزهای داخلی برای صادرات برخی کالاها ضروری هستند. بیشتر در خصوص صادرات موارد مربوط به صنایع معدنی و تکنولوژی هستند و البته تعیین مقاصد صادراتی با توجه به شرایط سیاسی کشور بسیار حائز اهمیت هستند» (Q13).

**پیامدها.** پیامدها همان اهدافی است که با اجرای راهبردها حاصل می‌شوند. به منظور شناسایی پیامدهای حاصل از اجرا و ارتقای آمادگی صادرات در شرکت‌های کوچک و متوسط، سؤال زیر از مشارکت‌کنندگان در پژوهش پرسیده شده است: «به نظر شما اگر آمادگی صادرات برای کسب و کارهای کوچک و متوسط ایران به درستی اجرا شود، چه نتایج و پیامدهایی را در پی خواهد داشت؟». تحلیل مصاحبه‌ها در این خصوص به شناسایی ۲۷ کد باز در قالب ۵ دسته کلی به شرح جدول ۱۱، منجر شد.

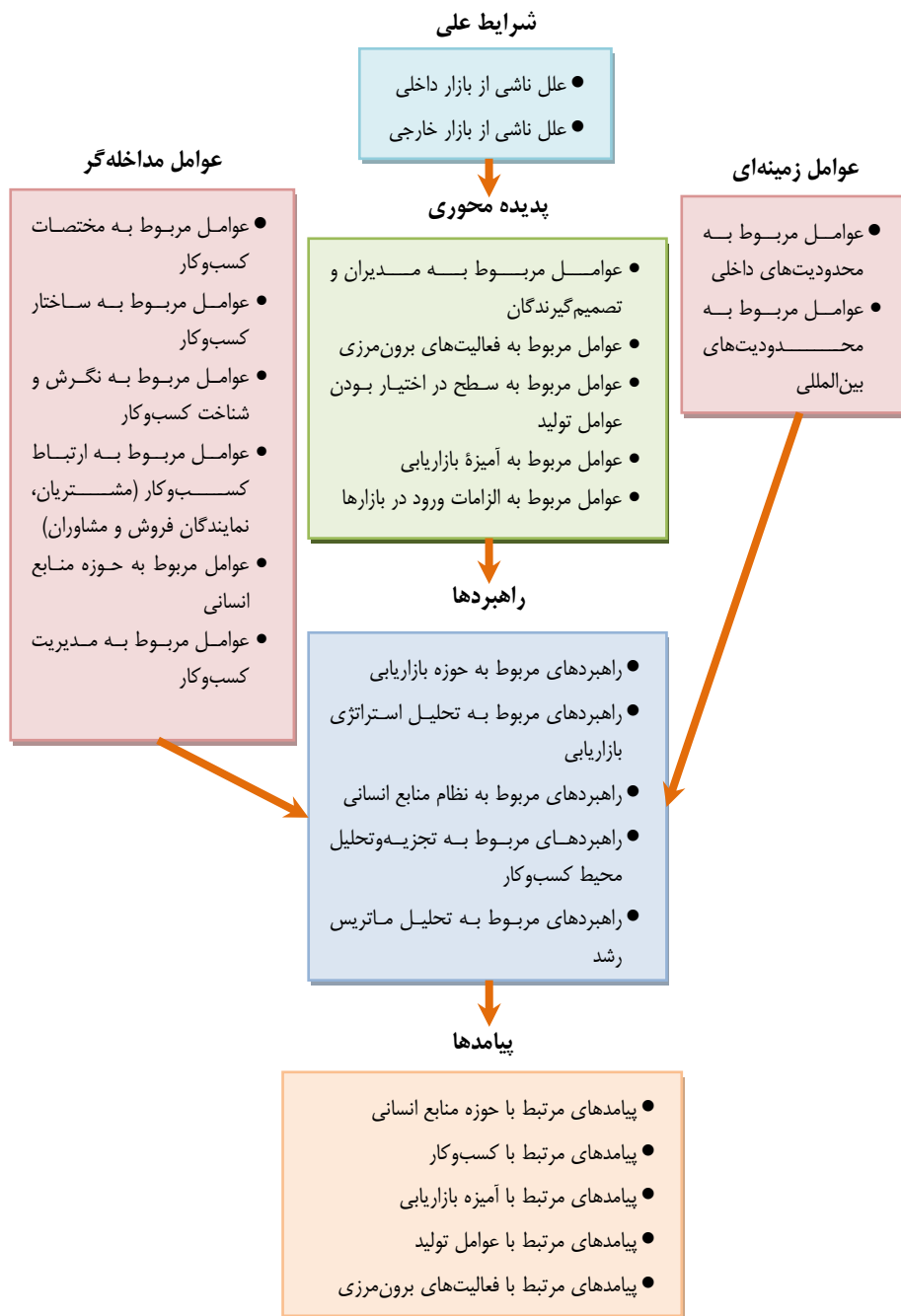
جدول ۱۱. کدهای باز و مقوله‌های احصاء شده در خصوص پیامدهای مربوط به آمادگی صادرات

مقوله‌ها	مفاهیم کدگذاری باز
پیامدهای مربوط به حوزه منابع انسانی	ارتقای انگیزش مدیران - تسلط ساختار مدیریتی بر مباحث صادراتی - بهبود پویایی و نقش‌آفرینی در مدیران
پیامدهای مرتبط با کسب و کار	ثبات و پایداری مالی در بازار داخلی - حفظ سرمایه‌گذاری مطابق با بازده موردانتظار اولیه معاملات - توسعه انگیزه‌های صادرات در سهامداران سازمان - بهینه‌سازی سیستم حمل‌ونقل - استفاده از کارشناسان خارجی برای بهبود رقابت‌های داخلی - درک بهتر کسب و کار از مزایای رقابتی خود - گسترش حوزه جغرافیایی فعالیت کسب و کار - استفاده از روش‌های مختلف ورود به بازار خارجی، بسته به ساختار بازار هدف - تعهد به بازار صادرات و قدرت در بازار محلی
پیامدهای مربوط به آمیزه بازاریابی	ابزار و عناصر تبلیغاتی مطابق با فرهنگ بازار هدف -/ بهبود فعالیت‌های بازاریاب در بازار هدف - بهبود فعالیت‌های مربوط به حوزه پیشبرد فروش - تطابق محتوای تبلیغاتی با زبان بازار هدف - اتخاذ راهبرد توزیع مناسب در بازار هدف - داشتن شریک توزیع خارجی - ایجاد سیستم کارآمد برای تحویل به موقع کالا
پیامدهای مرتبط با عوامل تولید	ارتقای سطح کیفی محصولات صادراتی - استفاده از ابزارهای مالی برای کاهش تأثیرات نوسانات نرخ ارز (مانند اعتبار اسنادی ارزی) - امکان تأمین مالی از طریق تسهیلات بانکی
پیامدهای مرتبط با فعالیت‌های برون‌مرزی	ارتقای همکاری با شرکت‌های بزرگ بین‌المللی - ایجاد توان فعالیت برون‌مرزی در سطوح مختلف - ایجاد شبکه در بازارهای هدف با انتقال داشتن تولید - برخورداری از سازوکار پرداخت بین‌الملل (توسعه و مذاکره اعتبار اسنادی) - برندسازی مطابق بازار هدف - ارتقای جایگاه رقابتی کسب و کار در بازار هدف

برای مثال، در خصوص ارتقای انگیزش مدیران، مشارکت‌کننده شماره ۸ می‌گوید: «وقتی شما مدیری هستی که از سوی هیئت‌مدیره انتخاب شده یا صاحب کسب و کار شما رو به عنوان



مدیرعامل یا مدیر بخشی انتخاب کرده، خب نیاز به انگیزش هدفمند داری تا تو همون راستا حرکت کنی. طبیعتاً وقتی راهبرد صادراتی داری بهتره قبل از شروع فرآیند صادرات این عوامل انگیزشی رو برای مدیران روشن کنی تا به خوبی فعالیت کنن؛ اینم خیلی می‌تونه قبل از صادرات کمک کنه. درواقع هل می‌دیشون به جلو» (Q8).



شکل ۲. الگوی پارادایمی ارزیابی آمادگی صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران

### ۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

بسیاری از کسب‌وکارهای کشور در طول سال‌های گذشته به دلایل و شکل‌های گوناگون به صادرات روی آورده‌اند؛ با وجود این بسیاری از آن‌ها مسیر صادرات را نیمه‌کاره رها کرده‌اند که خود ناشی از عدم تحلیل آمادگی صادراتی آن‌ها برای یک پدیده استراتژیک و بلندمدت بوده است. صادرات نیازمند مطالعات گسترده، آمادگی از جنبه‌های مختلف و رفتارهای حرفه‌ای است؛ به همین دلیل پیش از آنکه هرگونه اقدامی در صادرات صورت گیرد و نیز برای جلوگیری از آسیب‌ها و مخاطرات و آثار مخرب و گستره شکست در صادرات، ضرورت تحلیل آمادگی صادرات حس می‌شود. بر این اساس در این پژوهش متناسب با اهداف از پیش تعیین شده مبانی نظری موضوع پیرامون مبحث آمادگی صادرات، به‌ویژه در خصوص شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی و در ادامه، الگوی ارزیابی آمادگی صادرات بر اساس دانش و تجربه عملیاتی مدیران و صاحب‌نظران فعال در حوزه بازرگانی بین‌الملل طراحی شد. داده‌های پژوهش بر اساس مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری و مبتنی بر رهیافت شش‌بعدی نظام‌مند داده‌بنیاد استرواس و کوربین (1990)، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. نتایج بررسی و تحلیل داده‌ها نشان داد که الگوی پارادایمی ارزیابی آمادگی صادرات بر اساس ۶ مقوله اصلی، ۲۵ مقوله فرعی و ۱۲۱ کُد باز قابل احصا و طراحی است.

در مقایسه نتایج این پژوهش با پژوهش‌های پیشین می‌توان به این نکات اشاره کرد:

(۱) باورداشتن به امکان صادرات، چه در میان کارکنان و چه در میان مدیران مجموعه، عاملی حیاتی است که شاید برای شرکت‌های کوچک و متوسط در سطح تمام دنیا، به‌خصوص شرکت‌هایی که در کشورهایی با اقتصاد ضعیف‌تر نسبت به کشورهای با اقتصادی قدرتمند فعالیت می‌کنند، صادق باشد؛ (۲) بازاریابی بین‌المللی در شرکت‌های کوچک و متوسط بیشتر از آنکه قائم به نظام خاصی باشد، قائم به فرد است؛ از این رو داشتن افراد آگاه از دانش بازارهای خارجی تا این حد برای چنین شرکت‌هایی مهم است که این نتیجه، دستاورد پژوهش صنوبر و همکاران (2018) و نوروزی و همکاران (2018) را تصدیق می‌کند؛ (۳) نتایج این پژوهش بر ریسک‌های مالی، بانکی و ارزی شرایط خاص فضای کسب‌وکار ایران تأکید خاصی دارد که بر نحوه فعالیت بین‌المللی شرکت‌های ایرانی تأثیر بسیاری دارند. چنین عاملی در میان پژوهش‌های پیشین جهانی دیده نمی‌شود؛ (۴) اثرات خاص تحریم‌های بین‌المللی به عدم امکان بیمه‌کردن محموله‌های ایرانی در انواع روش‌های حمل‌ونقل منجر شده است که خودبه‌خود انگیزه صادرات را پایین آورده است؛ (۵) ریسک توقیف محموله‌های ایرانی در مورد محصولاتی با اهداف دوگانه که می‌توانند برای مقاصد نظامی نیز به کار روند که این مورد نیز از انگیزه صادرات می‌کاهد. این امر با نظر فن‌الدیک و ویویترز (2005) که چندکارگی محصول را عاملی مثبت برای موفقیت بین‌المللی محصول عنوان کرده بودند، منافات

دارد. با توجه به مطالب عنوان شده و نتایج برآمده از بررسی و تحلیل داده‌ها این گونه استنباط می‌شود که لازم است تمامی شرکت‌های کوچک و متوسط ایران که دغدغه صادراتی دارند (و سایر شرکت‌هایی که ماهیتی مشابه یا نزدیک به آن‌ها دارند)، ابتدا نسبت به بومی‌سازی یافته‌های حاصل از این پژوهش متناسب با شرایط و الزامات سازمان متبوع خود اقدام کنند و در ادامه مبتنی بر کُدها و مقوله‌های استخراج شده به تفکیک هر یک از ۶ بُعد مطرح شده، برنامه‌های عملیاتی و اقدامات هدفمندی را در دستور کار قرار دهند. برای مثال، در خصوص پدیده محوری این پژوهش (آمادگی صادرات) پیشنهاد می‌شود ابتدا هر یک از مقوله‌های پنج‌گانه شناسایی شده در این پژوهش به‌دقت مورد بررسی و واکاوی قرار گیرد و وضعیت سازمان در خصوص هر یک از شاخص‌های مطرح شده در این بخش مشخص شود. برای مثال، در بخش عوامل مربوط به مدیران و تصمیم‌گیرندگان لازم است سطح تحصیلات مدیران و تصمیم‌گیرندگان، سطح تجربه مدیران در حوزه صادرات و تجارت بین‌الملل، سطح خلاقیت و توانمندی مدیران در حوزه صادرات، میزان درک مدیریتی از داشتن بازار داخلی موفق، وضعیت مالکیت شرکت (یکی بودن مدیریت و مالکیت) و غیره، شناسایی و تعیین شود. در مرحله بعد پس از مشخص شدن وضعیت کنونی عوامل مربوط به مدیران و تصمیم‌گیرندگان، می‌توان شاخص‌هایی که نیاز به اصلاح یا تقویت دارند را شناسایی و در جهت بهینه‌سازی آن‌ها اقدام کرد (این مسئله در خصوص تمامی مقوله‌های مربوط به پدیده محوری صدق می‌کند).

در خصوص شرایط علی پیشنهاد می‌شود بیش از هر چیزی بر آگاه‌سازی و ارتقای دانش مدیران و کارکنان شرکت در خصوص نحوه اثرگذاری این عوامل بر شرکت و درنهایت بر سرنوشت ذی‌نفعان سازمان (که خود نیز یکی از این ذی‌نفعان هستند) سرمایه‌گذاری شود. به‌عنوان مثال، برای اینکه شما از مدیران میانی سازمان انتظار بررسی و مطالعه بیش‌ازپیش بازارهای بین‌المللی و هوشمندی و خلاقیت در شناسایی فرصت‌های موجود در بازارهای هدف را داشته باشید، لازم است که قبل از این اهمیت این مسئله برای آن‌ها به‌خوبی تشریح شده باشد. تا زمانی که مدیران و کارکنان از رقابت شدید در بازار داخلی، کاهش سطح وفاداری مشتریان با توجه تنوع محصول در بازار داخلی، اشباع بازارهای داخلی از محصول، طولانی‌تر کردن چرخه عمر محصول، مشابهت محصولات در بازار داخلی، وجود محرک‌های مالیاتی در کشور (کاهش مالیات صادرکنندگان)، امکان کسب درآمد ارزی از بازارهای صادراتی، برخورداری از مزیت نسبی محصولات صادراتی در بازار هدف، بهره‌بردن از مشوق‌های وارداتی در بازار هدف و غیره، مطلع نباشند و اثرات آن‌ها بر سرنوشت خود و سازمانشان را به‌درستی درک نکنند، نمی‌توان انتظار رفتار مطلوب، حرفه‌ای و متعهدانه از آن‌ها داشت.

این مسئله به شکلی دیگر در خصوص عوامل زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر نیز صدق می‌کند. پیشنهاد می‌شود در حداقل‌ترین وجه ممکن، شرکت‌های کوچک و متوسط صادراتی برای شرایط مداخله‌گر (تماماً در کنترل خودشان است) برنامه‌ریزی دقیقی داشته باشند و راهکارهای مقابله،

تعدیل و استفاده از عوامل زمینه‌ای را نیز به‌دقت مورد‌اکاوی قرار دهند. برای مثال، انتظار می‌رود شرکت برای ایجاد دپارتمان صادرات به‌منظور انجام فعالیت‌های صادراتی، جهت‌گیری ساختاری به سمت فعالیت‌های بین‌المللی، ارتقای آشنایی سازمان با سایر فرهنگ‌های دیگر، استفاده از دانش مشاوره در حوزه بازاریابی بین‌المللی، ارتقای اطلاعات و دانش حرفه‌ای منابع انسانی و غیره، سرمایه‌گذاری جدی و برنامه‌های عملیاتی مشخص تدوین کند. در خصوص عوامل زمینه‌ای نیز باید شناخت کافی قبل از ورود به بازارهای هدف حاصل شود. برای مثال، حتماً نیاز است که مطالعه، بررسی و ارزیابی سطح استانداردهای بین‌المللی بازار هدف، میزان وجود ریسک‌های صادراتی در بازار بین‌المللی، سطح رقابت موجود در بازارهای بین‌المللی، میزان تغییرات محیطی در بازار بین‌المللی، میزان محدودیت‌های گمرگی در بازار بین‌المللی، میزان محدودیت‌های ناشی از حساسیت‌های قومی و مذهبی و غیره در دستور کار قرار گیرد.

در خصوص راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به تفکیک ۵ دسته راهبرد شناسایی شده، سیاست‌های اجرایی خود را مشخص کند و سازوکار ارزیابی و کنترل آن را نیز پیش‌بینی کنند؛ از این‌رو انتظار می‌رود سازمان‌ها حداقل برنامه‌هایی مجزا برای امور مربوط به بازاریابی، نیروهای رقابتی صنعت، نظام منابع انسانی، تجزیه و تحلیل محیط شرکت و راهبردهای مربوط به رشد شرکت تدوین کنند. پیشنهاد می‌شود با توجه به تغییرات محیطی گسترده حاصل از موقعیت سیاسی- اجتماعی خاص کشور و همچنین تحولات پی‌درپی در مقاصد صادراتی عمده (کشورهای حوزه خاورمیانه) این راهبردها برای بازه‌های زمانی یک‌ساله تدوین و در کنار آن برنامه‌های عملیاتی مشخص به‌منظور اجرای آن‌ها در نظر گرفته شود. در کنار این لازم است به‌صورت دوره‌ای پیامدهای حاصل از اجرای راهبردهای مطرح‌شده در خصوص آمادگی صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط رصد، پایش، ارزیابی و بهینه‌کاو شود. شناساندن و معرفی پیامدهای مثبت حاصل از ارتقای آمادگی صادراتی شرکت به مدیران و کارکنان سازمان، به بهبود روحیه همکاری و تعهد بیش‌ازپیش ارکان شرکت به برنامه‌های تدوین‌شده برای این منظور منجر خواهد شد. هرچند آمادگی صادرات به‌طور ذاتی در ذهن بیشتر مدیران و صاحبان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط وجود دارد، اما قابل‌اندازه‌گیری بوده و بر اساس این اندازه‌گیری قابل‌بهبود است؛ بنابراین به لحاظ جنبه پیش‌بینی‌کننده آمادگی صادرات و ارتباط آن با سایر متغیرهای پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران زمینه‌های آمادگی صادرات را در صاحبان کسب‌وکارهای کوچک فراهم آورند و دانش و آگاهی افراد را نسبت به آمادگی صادرات افزایش دهند.

در پایان از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به دشواری‌های مربوط به برگزاری جلسه‌های مصاحبه عمیق با مدیران و متصدیان شرکت‌های کوچک و متوسط صادراتی و خبرنگان و صاحب‌نظران این حوزه (به‌دلیل مشغله کاری شدید) و همچنین بینش و شناخت نه‌چندان کامل و دقیق نسبت به پدیده محوری پژوهش حاضر (آمادگی صادراتی) در نمونه آماری دانست که

دشواری‌های مربوط به جمع‌آوری داده‌ها را به‌همراه داشت و مستلزم اختصاص مدت‌زمان زیادی بود. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی هر یک از شش بُعد تشکیل‌دهنده الگوی ارزیابی آمادگی صادرات را به همراه گداهای باز و مقوله‌های فرعی احصاشده از آن‌ها به‌دقت و به‌تفکیک موردبررسی قرار داده و روابط ساختاری و مفهومی بین آن‌ها را تحلیل و ارزیابی کنند؛ همچنین استفاده از سایر روش‌های پژوهش کیفی (همچون پدیدارشناسی) به‌منظور استخراج ذات و جوهره تجربه فعالان صادراتی در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌تواند به تبیین هرچه‌بیشتر الگوی پارادایمی استخراج-شده در این پژوهش کمک کند.

## منابع

1. Bidokhti, A. A. & Zargar, S. M. (2011). Investigating Barriers to SMEs Development and providing a framework for supporting these firms. *Work & Society, 138*, 34-48 (in Persian).
2. Cacchione, M. (1996). *The development of an Export Readiness Model: An indexing tool used to measure, quantify and compare a company's preexport position*, MBA dissertation, University of Cape Town.
3. cbi.ir. (2014). The position of SMEs in the country's economy. <[www.cbi.ir/showitem/12096.aspx](http://www.cbi.ir/showitem/12096.aspx)>. (In Persian).
4. Creswell, J.W., & Miller, D.L. (2000) Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory into Practice, 39*, 124-130.
5. DFAT. (2009). *Benefits of Trade and Trade Liberalisation*. Sydney: Department of Foreign Affairs and Trade.
6. Ferasat-khah, M. (2008). Future Thinking about the quality of higher education in Iran; An example from basic theory. *Research and planning in higher education, 14(4)*, 67-97 (In Persian).
7. Food Export USA Northeast. (2002). *Export 101: Export Readiness*. <[www.foodexportusa.org/why\\_export/ready.html](http://www.foodexportusa.org/why_export/ready.html)>.
8. Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter.
9. Hamooni, A. (2019). SME's Role in Economics Process of Countries, <[www.yjc.ir/fa/news/7065174](http://www.yjc.ir/fa/news/7065174)> (In Persian).
10. Inpia.ir. (2016). What are small and medium enterprises? <[inpia.ir/shownews/5100](http://inpia.ir/shownews/5100)> (in Persian).
11. Jaffe, E.D. & Pasternak, H. (1994). An attitudinal model to determine the export intention of non-exporting, small manufacturers. *International Marketing Review, 11(3)*, 17-32.
12. Li, N., & Dimitratos, P. (2013). How" export-able" are you? A Review of the export readiness literature. *A Report for Scottish Development International-Adam smith Business School-University of Glasgow Available at: www.evaluationsonline.org.uk/evaluations/Documents.do*.
13. Mardani Givi, Esmael & Ebrahimi, Abolghasem. (2002). SME's Position in Economic-Social Systems. <[vista.ir/m/a/xc21o](http://vista.ir/m/a/xc21o)>. (In Persian).
14. Nes, E. B., Solberg, C. A., & Silkoset, R. (2007). The impact of national culture and communication on exporter-distributor relations and on export performance. *International Business Review, 16(4)*, 405-424.
15. Norouzi, Hossein, Davood-abadi, Farahani & Fariba, Bahamin. (2018). Investigating the Impact of Social Capital on the Use of International Business Opportunities for SMEs. *Managing International Business, 2(1)*, 45-65 (In Persian).
16. PASourcenet. (1997). *Export readiness assessment form*. <[www.pasourcenet.com/scripts/export\\_readiness.asp](http://www.pasourcenet.com/scripts/export_readiness.asp)>.
17. Rosnan, H., Saihani, S. B., Yusof, N. M., & Daud, N. M. (2015). An Export Readiness Model. *Advanced Science Letters, 21(6)*, 1960-1963.

18. Rousta, Ahmad & Sabz-ali Yamaqani, Kobra. (2011). *Export readiness analysis*. Mahvare Pub., Tehran (In Persian).
19. Senobar, N., Sarvari, R. & Jabbar-zade, Y. (2018). Internationalization of Knowledge-Based Companies: The Role of Foreign Market Knowledge and International Entrepreneurial Opportunity Recognition. *Entrepreneurship Development Quarterly*, 11(3), 461-479 (In Persian).
20. Somsuk, N., Wonglimpiyarat, J., & Laosirihongthong, T. (2012). Technology business incubators and industrial development: resource-based view. *Industrial Management & Data Systems*, 112(2), 245-267.
21. Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques*. Translates by Ebrahim Afshar, Ney Pub., Tehran (In Persian).
22. Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. W. (2007). Before the first export decision: Internationalisation readiness in the pre-export phase. *International Business Review*, 16(3), 294-309.
23. Trade Point Pretoria. (2003). *Organisational Readiness to Export*. <tradeport.org.za/pretoria/services/export\_guide/organisational\_readiness.html>.
24. Trade port. (2003). *Getting Started in International Trade: Assessing Export Readiness*. <www.tradeport.org/ts/trade\_expert/assess/index.html>.
25. Ulzana, S., Prasetya, B., & Khakim, L. (2016). Analysis Of Business Readiness to Export for Small and Medium Enterprise Embroidery Sector in Kudus Regency. *JOBS (Jurnal Of Business Studies)*, 1(2), 117-128.
26. Van Eldik, S., & Viviers, W. (2005). The measurement of export readiness of companies in South Africa. *Southern African Business Review*, 9(2), 1-11.