

## تبیین و ارزیابی میزان آمادگی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی برای ورود به بازارهای بین‌المللی (مورد مطالعه: شرکت‌های محصولات غذایی)

محمد رضا حمیدی زاده<sup>۱</sup> - مریم زرگران یزد<sup>۲\*</sup>

۱. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری شهید بهشتی - گروه کارآفرینی

۲. کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه شهید بهشتی

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۳/۱۳، تاریخ تصویب: ۱۳۹۲/۵/۱۳)

### چکیده

تبیین عوامل اثرگذار بر کسب آمادگی شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی بسیار اهمیت دارد. بر اساس مدل مفهومی این تحقیق، عوامل تأثیرگذار محیطی به دو دسته بیرونی (خرد و کلان) و درونی (مدیریتی و شرکتی) تقسیم می‌شوند. این تحقیق از نظر هدف کاربردی بوده و به لحاظ روش جمع‌آوری و ماهیت داده‌ها، توصیفی همبستگی است. در این پژوهش، مدیران و کارشناسان و سرپرستان خبره‌ی ۳۳ شرکت محصولات غذایی حوزه‌ی شهر تهران که عضو اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شهر تهران بودند و فعالیت بین‌المللی داشتند، مشارکت کردند. حجم نمونه به کار رفته در این تحقیق ۱۳۵ نفر می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بود که روایی آن با کسب نظرات اساتید دانشگاه تأیید شد و پایایی آن نیز با استفاده از آلفای کرونباخ برای عوامل محیطی برابر ۰.۸۷۹ و برای سنجش آمادگی برابر ۰.۸۱۶ برآورد شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد تمامی متغیرهای مستقل (عوامل محیطی، بیرونی، خرد محیطی، کلان محیطی، درونی، شرکتی و مدیریتی) رابطه‌ی مثبت و معناداری با متغیر وابسته (آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی) دارند. نتایج این پژوهش منجر به ایجاد مبنایی جدید برای دسته‌بندی عوامل تأثیرگذار بر کسب آمادگی شرکت‌ها شد که می‌تواند راهنمای مدیران و کارشناسان شرکت‌ها باشد.

**واژه‌های کلیدی:** عوامل محیطی، آمادگی بین‌المللی، شرکت‌های کوچک و متوسط غذایی، بازار بین‌المللی

## مقدمه

صادرات غیرنفتی همواره از مهم‌ترین مسائل مورد نظر دست‌اندرکاران و سیاست‌گذاران اقتصادی و بازرگانی جمهوری اسلامی ایران بوده و در برنامه‌های اول، دوم و سوم توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی کشور توجه خاصی به آن شد. بنابر آمار اتاق بازرگانی تهران، میزان صادرات صنایع غذایی در سال ۱۳۹۱ نسبت به سال ۱۳۹۰ که یک میلیارد و ۵۵۲ میلیون دلار با وزن ۸۹۴,۴ هزار تن بوده، از نظر ارزشی ۱,۵ درصد و به لحاظ وزنی ۶ درصد رشد داشته است.<sup>۱</sup> اگر چه در سال‌های اخیر شاهد رشد صادرات مواد غذایی بوده‌ایم؛ با این وجود، می‌توان نتیجه گرفت صادرات محصولات غذایی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. با وجود صادرات محصولات غذایی، رشد صعودی واردات این محصولات به منفی کردن تراز تجاری این صنعت بیش از پیش منجر شده است. همچنین مقایسه‌ی بین سهم صادرات مواد غذایی با کل صادرات، بیانگر سهم به‌نسبت ناچیز صادرات این محصولات با وجود توانایی‌های طبیعی بالای ایران می‌باشد.

دو عامل در حرکت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایرانی به‌سوی بازارهای 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 کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را افزایش می‌دهند و باعث می‌شود شرکت‌ها برای بقای خود به‌سوی بازارهای بین‌المللی حرکت کنند (تاج‌الدین، ۱۳۸۹). با این وجود، مطالعات اندکی در زمینه‌ی ارزیابی میزان آمادگی شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی انجام شده و وجود شکاف مطالعاتی یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری این پژوهش برای بررسی وجود ارتباط معنادار بین عوامل محیطی و بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعت غذایی ایران است. در این تحقیق از میان

۱. سایت اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران (۱۴ آگوست ۲۰۱۲). <http://www.tccim.ir>

روش‌های ورود به بازارهای بین‌المللی، صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط انتخاب و بررسی شد. صادرات، یکی از روش‌های سنتی مورد علاقه‌ی سازمان‌های کوچک و متوسط برای ورود به بازارهای بین‌المللی می‌باشد که نیاز به کم‌ترین منابع مالی، انسانی و تعهد منابع دارد و نیز میزان سرمایه‌گذاری و ریسک‌های مالی آن اندک است (Leonidou et al, 2002). سؤال اصلی این تحقیق تبیین و ارزیابی میزان آمادگی شرکت‌های کوچک و متوسط غذایی برای ورود به بازارهای بین‌المللی می‌باشد.

### مروری بر ادبیات و پیشینه‌ی تحقیق

تعاریفی متنوعی از بین‌المللی‌شدن ارائه شده است. بین‌المللی‌شدن «فرایند سازگاری فعالیت‌های شرکت (راهبرد، ساختار، منابع) با محیط بین‌الملل» می‌باشد (Calof and Beamish, 1995, p.116). براساس تعریفی دیگر، «بین‌المللی‌شدن فرایندی تدریجی بوده و به موجب آن یک شرکت، روابط تجارت بین‌الملل خود را گسترش می‌دهد. هر چقدر فرایند حرکت به‌منظور انباشت و توسعه‌ی منابع زودتر رخ دهد، فرایند بین‌المللی‌شدن سرعت پیدا می‌کند» (Naidu et al, 1997, p.116). بین‌المللی‌شدن، فرایندی تدریجی و مرحله‌ای بوده و به بازه زمانی نیاز دارد. در سال‌های اخیر بازه زمانی بین‌المللی‌شدن نسبت به قبل بسیار کم‌تر شده است؛ در نتیجه بنگاه‌های کوچک و متوسط به بین‌المللی‌شوندگان سریع<sup>۱</sup> تبدیل شده‌اند (Loane and Bell, 2011, p.2). آمادگی بین‌المللی «گذار یا تحول بالقوه‌ی شرکتی کاملاً محلی به شرکتی بین‌المللی است». به عقیده‌ی لیچ و نایت<sup>۲</sup> (۱۹۹۹، ص ۳۸۶) «آمادگی برای حضور در بازارهای بین‌المللی، تابع وضعیت آگاهی از بازارهای خارجی هدف و استطاعت ورود به این بازارها تفسیر می‌شود». بر اساس مطالعه‌ی دیگر، بین‌المللی‌شدن و انتخاب مسیر درست از جمله تصمیمات مهم برای رشد و راهبرد شرکت محسوب می‌شود؛ بر همین اساس می‌توان فرایند بین‌المللی‌شدن شرکت را به چهار مرحله‌ی کلی تقسیم کرد (Vahvaselka, 2005, p. 36):

1. Rapid internationaliser
2. Liesch and Knight

۱. مرحله‌ی آماده‌سازی: در این مرحله نیازمندی‌های بین‌المللی شرکت تقویت شده و مدل کسب و کار کامل است؛
  ۲. مرحله‌ی راه‌اندازی: با شروع صادرات سنتی به نواحی اطراف آغاز می‌شود، اما میزان فروش صادراتی در بازگشت مالی کلی تا حدی کم بوده و منابع ذهنی نقش کلیدی ایفا می‌کنند و مدیریت باید دید قوی نسبت به عرصه‌ی بین‌الملل داشته باشد تا از فعالیت‌های غیرسودمند پرهیز کند (Sutinen, 1996, p. 63)؛
  ۳. مرحله‌ی رشد: رشد و تعالی زیادی در فعالیت‌های بین‌المللی دیده می‌شود و بعضی از نواحی بازار سودمند هستند؛ همچنین سرمایه‌گذاری اضافی برای تقویت این بازارها انجام می‌شود. در این مرحله، شرکت تجربه‌ی زیادی به دست آورده و در تعداد زیادی از کشورها تولید می‌کند؛
  ۴. مرحله‌ی بلوغ: شرکت به اکثر بازارهای هدف خود دست می‌یابد و می‌تواند فعالیت‌های خود را با رفتاری کنترل شده به همراه عملیاتی سودمند انجام دهد. به‌طور معمول کارکنانی از مناطق مختلف جهان در شرکت مشغول به فعالیت هستند.
- عملکرد بین‌المللی شرکت شبیه جعبه سیاه بوده و انگیزه‌ها و اهداف متفاوتی بر راهبرد بین‌المللی آن تأثیر می‌گذارند. متیگو<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) عوامل اثرگذار بر بین‌المللی شدن شرکت‌های کارآفرینانه را در قالب مدلی ارائه می‌دهد. در این مدل مشوق‌ها شامل: پیش‌آیندها<sup>۲</sup>، محرک‌ها، منابع اطلاعاتی و توانمندسازها بوده و تسریع‌کننده‌ها، محدودیت‌ها، انتخاب‌گرها و خروجی بازار فرایند بین‌المللی شدن شرکت را تشکیل می‌دهند. عوامل کلیدی که منجر به برانگیخته شدن فرایند بین‌المللی شرکت می‌شوند شامل: عوامل مدیریتی، شرکتی و محیطی است. در ادامه توضیحاتی درباره‌ی عوامل تأثیرگذار محیطی بر کسب آمادگی بین‌المللی شرکت ارائه می‌شود.

---

1. Mtigwe

2. Antecedent

### عوامل محیطی در کسب آمادگی بین‌المللی

شرکت‌هایی که قصد ورود به بازارهای خارجی را دارند باید درک درستی از محیط بیرونی و درونی خود داشته باشند. تجزیه و تحلیل عوامل محیطی، یکی از اقدامات اصلی قبل از آغاز فعالیت‌های بین‌المللی می‌باشد (تاج‌الدین، ۱۳۸۸). عوامل محیطی به نیروهای بیرونی و درونی شرکت اشاره دارد که بر توسعه و خروجی‌های آن اثر گذارست. با توجه به مباحث یادشده، این تحقیق به بررسی وجود ارتباط معنادار بین «عوامل محیطی» و «کسب آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی» بر اساس فرضیه زیر می‌پردازد:

فرضیه ۱- عوامل محیطی در کسب آمادگی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی برای ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### محیط بیرونی شرکت

عوامل محیط بیرونی شرکت، نیروهای غیرقابل کنترلی هستند که مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت کنترل چندانی بر آنها ندارند (Zekiri and Angelova, 2011). عوامل محیط بیرونی به دو دسته خرد و کلان تقسیم می‌شوند. از این‌رو در این پژوهش بررسی وجود ارتباط معنادار بین «عوامل بیرونی» و «کسب آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی» بر اساس فرضیه زیر مطالعه شد:

فرضیه ۲- عوامل بیرونی در کسب آمادگی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی برای ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### عوامل خرد محیطی

شرایط بازار، سیاست‌های دولت و شرایط رقابتی از جمله عوامل خرد محیطی اثرگذار بر کسب آمادگی شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی هستند. شرکت‌هایی که قصد ورود به بازارهای بین‌المللی را دارند باید ارزیابی درستی از اندازه‌ی بازارهای خارجی و تخمین توانایی بالقوه‌ی بازارها داشته باشند (طالبی و همکاران، ۱۳۸۹). تمرکز اصلی شرکت‌ها بر شناسایی خواسته‌ها و نیازهای مشتریان بازار هدف است. مدیران و بازاریابان همواره به دنبال پاسخ این سوال هستند که آیا محصولات یا خدمات عرضه شده به بازار

توانایی ارضای نیازهای مشتریان بازار هدف را دارد؟

فشارهای رقابتی یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار خرد محیطی می‌باشد. یکی از دغدغه‌های شرکت‌ها، از دست دادن سهم بازار محلی در رقابت با شرکت‌هایی که از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس به دلیل فعالیت در بازارهای بین‌المللی سود می‌برند. از دست دادن سهم بازارهای خارجی به رقابای محلی، نگرانی دیگر شرکت‌هاست که بر این بازارها تمرکز داشته‌اند. سهم بازار بیشتر مختص کسانی می‌باشد که ابتدا وارد این بازارها می‌شوند (Zekiri and Angelova, 2011).

دولت‌ها هم می‌توانند مشوق فعالیت‌های صادرات باشند و هم از طریق برخی فعالیت‌ها مانع آن شوند. دولت‌ها از طریق ارایه‌ی اطلاعات مربوط به صادرات، راهنمایی در فروش، انگیزه‌های مالیاتی، بیمه و برنامه‌های تأمین بودجه می‌توانند مشوق فعالیت‌های صادراتی شده (Reid, 1984, p.200) و همچنین می‌توانند از طریق سیاست‌های تغییر نرخ ارز خارجی مانع فعالیت‌های صادراتی شرکت‌ها شوند (Czinkota and Ricks, 1981, p.75). بر اساس مطالب بیان شده، در این تحقیق وجود ارتباط معنادار بین «عوامل خرد محیطی» و «کسب آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی» بر اساس فرضیه زیر بررسی شد:

فرضیه ۳- عوامل خرد محیطی در کسب آمادگی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی برای ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### عوامل کلان محیطی

عوامل سیاسی، اقتصادی و فرهنگی- اجتماعی از جمله عوامل کلان محیطی اثرگذار بر کسب آمادگی بین‌المللی شرکت‌ها به حساب می‌آیند. عوامل سیاسی نقش مهمی در ورود به بازارهای بین‌المللی ایفا می‌کنند. هر شرکتی که تصمیم دارد فعالیت تجاری خود را به خارج از کشور گسترش دهد باید دستورالعمل دولتی بازار هدف و نیز نظام سیاسی کشور میزبان را به دقت بررسی کند. دخالت دولت در کسب و کارها مربوط به وضع سیاست‌هایی است که تمایل شرکت‌ها را برای انجام فعالیت‌های بین‌المللی بیشینه می‌کند. عوامل اقتصادی به‌عنوان یکی از عوامل کلان محیطی باید قبل از ورود به بازارهای بین‌المللی ارزیابی شود. بازاربازان بین‌المللی توجه زیادی به توسعه‌ی اقتصادی و عملکرد

کشور در کسب و کارهای تجاری داشته‌اند. رشد اقتصادی یک کشور تأثیر زیادی بر انتخاب راهبرد بین‌المللی شرکت دارد. زیرا بر نگرش شرکت برای انجام فعالیت‌های اقتصادی و نیاز به کالا و نظام توزیع درون کشور تأثیر بسزایی دارد. محیط اقتصادی برای درک شرایط کشورهای در حال توسعه و توانایی بازار و رشد بازار مهم است. فرهنگ از جمله چالش‌برانگیزترین عوامل در کسب آمادگی شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی می‌باشد. فرهنگ به دانش کلی بشر، باورها، هنرها، اخلاقیات، قوانین، آداب و رسوم و سایر توانایی‌ها و عاداتی اشاره دارد که افراد به‌عنوان اعضای جامعه، خود را با آن تطبیق داده‌اند. به عقیده‌ی کاتورا و گراهام<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) فرهنگ جزئی از مفهوم بازاریابی بوده و پایه و اساس آن، برآورده کردن نیازها و خواسته‌های خریداران بالقوه است (Zekir and Angelova, 2011, p.581). از این رو در این پژوهش وجود رابطه‌ی معنادار بین «عوامل کلان محیطی» و «کسب آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی» بر اساس فرضیه زیر بررسی شد:

فرضیه ۴- عوامل کلان محیطی در کسب آمادگی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی برای ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

#### محیط درونی شرکت

عوامل درونی شرکت، متغیرهایی هستند که تحت کنترل شرکت می‌باشند. در این پژوهش عوامل درونی به دو دسته‌ی شرکتی و مدیریتی تقسیم می‌شوند. این تحقیق رابطه‌ی معنادار میان «عوامل درونی» و «کسب آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی» بر اساس فرضیه زیر را بررسی می‌کند:

فرضیه ۵- عوامل درونی شرکت در کسب آمادگی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی برای ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

1. Cateora, P. R. & Graham, J. L.

### عوامل مدیریتی

از جمله ویژگی‌های مدیریتی اثرگذار بر کسب آمادگی شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی می‌توان به: نگرش، خصوصیات فردی، سن فرد و تجربه‌ی خارجی اشاره کرد. پرلموتر<sup>۱</sup> (۱۹۹۳، ص ۳۰۰) اولین بار اهمیت نگرش‌های مدیریتی در شکل‌گیری فعالیت‌های بین‌المللی شرکت را بیان کرد. درک مدیریت از فرصت‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی، مزایای رقابتی شرکت و آمادگی برای انجام فعالیت‌های صادراتی، نگرش مدیران را برای ورود به بازارهای بین‌المللی شکل می‌دهد. ویژگی‌های فردی مدیران یا تصمیم‌گیرندگان شرکت عبارتند از: تمایل به یادگیری فرهنگ‌های مختلف، ریسک‌پذیری، علاقه‌مند بودن به مسافرت، ارج نهادن به رابطه‌ی بیش از معاملات تجاری، مهارت‌های زبانی، داشتن مهارت‌های مدیریتی و رهبری، پیشینه‌ی تحصیلی و مهارت در برقراری شبکه‌های ارتباطی. تجربه‌های خارجی در سطح بین‌الملل عبارتند از: تجربه‌ی کار، تحصیل و زندگی در خارج، تماس‌ها یا ملاقات‌های بین‌المللی رسمی و غیررسمی، مهارت‌های زبانی. دانش فنی<sup>۲</sup> مدیران که اغلب از طریق مسافرت یا تجربه‌ی زندگی در خارج به دست می‌آید، شرکت را در معرض فرهنگ‌های خارجی قرار داده و فرصت کسب دانش بیش‌تر از طریق بازار و رقابت در سطح جهانی را فراهم می‌کند (Hutchinson et al, 2006, pp. 514-515). از این‌رو در این پژوهش رابطه‌ی معنادار میان «عوامل مدیریتی» و «کسب آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی» بر اساس فرضیه زیر بررسی شد:

فرضیه ۶- عوامل مدیریتی در کسب آمادگی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی برای ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### عوامل شرکتی

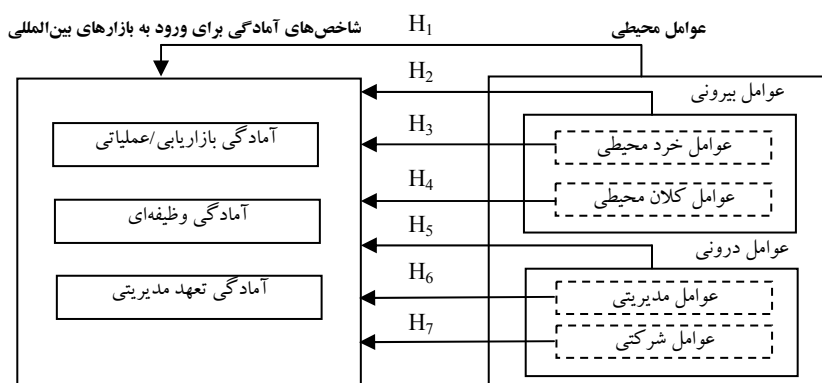
شایستگی‌های کلیدی شرکت از گذشته تا کنون به‌عنوان مزایای رقابتی، سهم بسزایی

1. Perlmutter  
2. Know-How



در انجام فعالیت‌های تجاری در بازارهای بین‌المللی ایفا می‌کنند. اندازه‌ی شرکت، نشان‌دهنده‌ی منابع و توانایی‌های شرکت بوده (Ali, 2004, p.6) و بر اساس شاخص‌هایی مانند: میزان فروش، تعداد کارکنان و دارایی‌ها بیان می‌شود. سن شرکت، شاخص دیگری است که نشان‌دهنده‌ی تعداد سال‌های فعالیت شرکت می‌باشد. شرکت‌های نوظهور<sup>۱</sup> توانایی یادگیری و پیکربندی مجدد برای انجام فعالیت‌های بین‌المللی به‌منظور رویارویی با محدودیت‌های منابع را دارند. شرکت‌های جوان‌تر نسبت به شرکت‌های توسعه‌یافته‌تر مزیت رقابتی دارند. شرکت‌های توسعه‌یافته به‌دلیل تمایل‌شان به رعایت سلسله‌مراتب سازمانی و فرایند تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیری کم‌تری دارند. انعطاف‌پذیری کم این شرکت‌ها مانع از انجام تغییرات سریع در محصولات و خدمات فعلی آنها و همچنین شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری در عرصه‌ی بین‌الملل می‌شود (BarNir et al, 2003, p.184). براساس آنچه که گفته شد این تحقیق به بررسی رابطه‌ی معنادار میان «عوامل شرکتی» و «کسب آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی» بر اساس فرضیه زیر می‌پردازد:

فرضیه ۷- عوامل شرکتی در کسب آمادگی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی برای ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر مثبت و معناداری دارد.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

1. International new ventures (INVs)

بر اساس مدل مفهومی تحقیق (نمودار شماره ۱)، به منظور سنجش آمادگی شرکت برای ورود به بازارهای بین‌المللی از سه شاخص: آمادگی بازاریابی/عملیاتی<sup>۱</sup>، آمادگی وظیفه‌ای<sup>۲</sup> و آمادگی تعهد مدیریتی<sup>۳</sup> استفاده شده است. منظور از آمادگی بازاریابی یا عملیاتی، به دست آوردن نمایندگی خارجی قابل اطمینان؛ نبود رقابت در عرصه‌ی بین‌الملل (عدم حضور رقیب در بخشی از بازار، به عنوان آمادگی شرکت برای حضور در آن بازار به حساب می‌آید)؛ حداقل کردن هزینه‌ها (حمل و نقل و توزیع) در کشور میزبان؛ برآورده کردن انتظارات مشتریان خارجی؛ ارایه‌ی قیمت‌های رقابتی در بازارهای خارجی؛ فاصله‌ی (جغرافیایی/ذهنی) کم با بازارهای خارجی و در نهایت راهبرد بین‌المللی مناسب است (Leonidou, 1995, p.15). منظور از آمادگی وظیفه‌ای، آشنایی با قوانین و مقررات تجارت بین‌الملل؛ نداشتن ترس در انجام فعالیت‌های بین‌المللی ناشناخته؛ داشتن محصولات منحصر به فرد و متفاوت؛ داشتن کارکنان شایسته در زمینه‌ی بین‌الملل و نیز داشتن منابع مالی کافی برای انجام فعالیت‌های بین‌المللی می‌باشد (Suarez-Ortega, 2003, p.406). منظور از آمادگی تعهد مدیریتی، درک اهمیت بازارهای بین‌المللی در موفقیت کلی شرکت؛ صرف زمان کافی برای انجام فعالیت‌های بین‌المللی؛ داشتن چشم‌انداز بین‌المللی مدیران و یکپارچگی فعالیت‌های بین‌المللی با راهبرد کلی شرکت است (Nummela et al, 2004).

## روش‌شناسی

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و نحوه‌ی جمع‌آوری داده‌ها توصیفی می‌باشد که به روش پیمایشی انجام شده است. شیوه‌ی مطالعه‌ی آن تحلیلی و همبستگی بوده و به بررسی رابطه‌ی معنادار میان عوامل محیطی (درونی و بیرونی) بر کسب آمادگی شرکت‌های کوچک و متوسط می‌پردازد. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسش‌نامه می‌باشد. جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل: مدیران و کارشناسان و سرپرستان خبره شرکت‌های

- 
1. Operational Readiness
  2. Functional Readiness
  3. Managerial commitment Readiness

کوچک و متوسط محصولات غذایی حوزه‌ی شهر تهران است که عضو اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران بوده و در گذشته فعالیت بین‌المللی داشته‌اند.<sup>۱</sup> این پرسش‌نامه در بین مدیران و کارشناسان و سرپرستان خبره‌ی<sup>۲</sup> این شرکت‌ها توزیع شده و در نهایت از ۱۳۵ پرسش‌نامه استفاده شد. پرسش‌نامه‌ی این تحقیق شامل دو بخش است. ابتدا میزان تأثیرگذاری عوامل محیط درونی و بیرونی بر کسب آمادگی شرکت‌ها به منظور ورود به بازارهای بین‌المللی در بازه لیکرت ۷ تایی (۱=کاملاً بی‌تأثیر تا ۷=کاملاً موثر) بررسی شده و سپس، آمادگی شرکت‌ها در سه سطح: عملیاتی/بازاریابی، وظیفه‌ای و تعهد مدیریتی در بازه لیکرت ۷ تایی (۱=کاملاً ناآماده تا ۷=کاملاً آماده) ارزیابی شد. در این تحقیق برای افزایش روایی پرسش‌نامه، نسخه‌ی ابتدایی آن در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار گرفت و براساس راهنمایی‌های آنان اصلاحات لازم انجام شد. پایایی<sup>۳</sup> پرسش‌نامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ<sup>۴</sup> در نرم‌افزار SPSS18 محاسبه شد. مقدار آلفای کرونباخ برای عوامل محیطی برابر ۰,۸۷۹ و برای شاخص آمادگی شرکت به منظور ورود به بازارهای بین‌المللی برابر ۰,۸۱۶ به دست آمد که نشان‌دهنده‌ی پایایی به نسبت مطلوب (قابل قبول) پرسش‌نامه است. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کردند؛ از این رو از آزمون‌های پارامتریک: همبستگی و رگرسیون خطی برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. همچنین با استفاده از آزمون

۱. منظور از حضور در بازارهای بین‌المللی بر طبق تعریف جانسون و ویدریشم (۱۹۷۵) شرکت‌هایی است که حداقل در یکی از مراحل زیر قرار داشته باشند: صادرات غیرمنظم، صادرات از طریق نمایندگی‌های مستقل، نمایندگی فروش، شعبات تولیدی داشته باشند.

۲. منظور از خبره افرادی است که دانش کافی درباره فعالیت‌های شرکت دارند. برای خیرگی ترکیبی از سابقه فعالیت، مدرک تحصیلی، میزان تجربه فرد در زمینه بین‌الملل در نظر گرفته شده است و انتخاب افراد خبره برای پاسخگویی به سوالات پرسشنامه به مدیریت شرکت محول گردید.

### 3. Reliability

۴. در این فرمول  $k$  تعداد سوالات پرسشنامه،  $S_i$  واریانس نمرات کل پرسشنامه،  $\sum S_i^2$  مجموع واریانس در هر یک از

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{S_i^2 - \sum S_i}{S_i^2} \right]$$

سوالات پرسشنامه و  $\alpha$  ضریب آلفای کرونباخ است:

رگرسیون خطی، رابطه‌ی خطی میان هر یک از عوامل محیطی و آمادگی شرکت برای ورود به بازارهای بین‌المللی بررسی شد.

### یافته‌ها

بر اساس یافته‌های تحقیق، نمونه‌ی آماری (کسب و کارهای کوچک و متوسط صنایع غذایی شهر تهران) از حیث متغیرهایی مانند: جنسیت، سن، میزان تحصیلات، سمت و سابقه‌ی فعالیت در جدول شماره (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. توزیع داده‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان

درصد	فراوانی			سابقه‌ی فعالیت	درصد	فراوانی (بر حسب مدرک تحصیلی)						سطوح شغلی
	مرد	زن	جمع			جمع	دکتر	کارشناسی ارشد	کارشناسی	کاردانی	دیپلم	
۲/۲۰	۰	۳	۳	عدم سابقه فعالیت	۳۹/۲۶	۵۳	۶	۹	۳۵	۲	۱	مدیریت
۲۵/۲۰	۱۳	۳۴	۲۱	کم‌تر از ۵ سال	۳۰/۳۷	۴۱	۰	۷	۲۱	۷	۶	سرپرست بخش
۲۸/۱۰	۸	۳۸	۳۰	۵ تا ۱۰ سال	۲۳/۷۰	۳۲	۰	۲	۹	۱۲	۹	کارشناس
۱۹/۳۰	۴	۲۶	۲۲	۱۰ تا ۱۵ سال	۶/۶۷	۹	۰	۰	۷	۰	۲	سایر
۱۳/۳۰	۲	۱۸	۱۶	۱۵ تا ۲۰ سال								
۱۱/۹۰	۰	۱۶	۱۶	۲۰ تا ۲۵ سال	۱۰۰/۰۰	۱۳۵	۶	۱۸	۷۲	۲۱	۱۸	کل:
۱۰۰	۱۰۸	۱۳۵	۲۷	کل:								

میزان اهمیت عوامل محیطی بر کسب آمادگی شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی بر اساس جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲. اندازه‌های آماری توزیع نقش عوامل محیطی (درونی و بیرونی) در کسب آمادگی بین‌المللی

عوامل محیطی	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات
عوامل کلان محیطی	۵/۸۹	۱/۱۱	٪۱۸/۷۹
عوامل خرد محیطی	۵/۸۲	۱/۴۱	٪۱۹/۵۲
عوامل مدیریتی	۵/۶۲	۱/۳۷	٪۲۴/۳۸
عوامل شرکتی	۵/۲۵	۱/۴۱	٪۲۵/۵۴

میزان آمادگی شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی برای هر شرکت به صورت مجزا انجام شد و در این بخش نتایج ارزیابی یک شرکت برای نمونه ارائه گردیده است. این شرکت بر اساس شاخص‌های آمادگی وظیفه‌ای (میانگین ۵/۸۳)، آمادگی تعهد

مدیریتی (میانگین ۵,۴۷) و آمادگی بازاریابی/عملیاتی (میانگین ۵,۱۶) در حالت «به‌نسبت آماده» قرار دارد.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق بر اساس رگرسیون عوامل محیطی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	R	R Square	$\beta$ استاندارد	آزمون T	Sig	نتیجه
عوامل محیطی	آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی	۰/۸۳۸	۰/۷۰۲	۰/۸۳۸	۸/۱۲۸	۰/۰۰	تائید
عوامل بیرونی	آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی	۰/۸۹۲	۰/۷۹۶	۰/۸۹۲	۱۰/۴۴	۰/۰۰	تائید
عوامل خرد محیطی	آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی	۰/۹۳۴	۰/۸۷۲	۰/۹۳۴	۱۰/۴۴	۰/۰۰	تائید
عوامل کلان محیطی	آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی	۰/۹۲۱	۰/۸۴۸	۰/۹۲۱	۱۰/۰۳	۰/۰۰	تائید
عوامل درونی	آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی	۰/۸۶۷	۰/۷۵۱	۰/۸۶۷	۵/۰۰۳	۰/۰۰	تائید
عوامل مدیریتی	آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی	۰/۹۱۳	۰/۸۳۳	۰/۹۱۳	۷/۰۵۶	۰/۰۰	تائید
عوامل شرکتی	آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی	۰/۹۷۱	۰/۹۴۲	۰/۹۷۱	۳/۵۶	۰/۰۰۱	تائید

بر اساس جدول شماره (۳)، بین عوامل محیطی و آمادگی شرکت برای ورود به بازارهای بین‌المللی رابطه‌ی معناداری وجود دارد. همچنین با توجه به مثبت بودن  $p$ ، این تأثیر مثبت است. با توجه به این که در جدول شماره (۳)، تأثیر عوامل محیطی بر آمادگی شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی تأیید شده، وجود رابطه‌ی خطی میان هر یک از عوامل محیطی و آمادگی شرکت برای ورود به بازارهای بین‌المللی نیز بررسی شد. بر اساس جدول شماره (۴) میان متغیرهای مستقل و وابسته‌ی تحقیق رابطه‌ی خطی برقرار است.

جدول ۴. نتایج آزمون رگرسیون خطی

فرضیه	مدل	ضریب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	T	سطح معناداری
		Std. Error	$\beta$			
اصلی ۱	مقدار ثابت ۱	۰/۳۹۱	۱/۱۶۱	۰/۸۳۸	۲/۹۷۲	۰/۰۰۶
	عوامل محیطی	۰/۰۸۷	۰/۷۰۲			
فرعی ۱	مقدار ثابت ۱	۰/۷۰۵	۴/۸۶۸	۰/۸۹۲	۶/۹۰۹	۰/۰۰۰
	عوامل بیرونی	۰/۰۶۱	۰/۷۹۶			
فرعی ۲	مقدار ثابت ۱	۲/۶۱۱	۷/۲۴۲	۰/۹۳۴	۸/۰۵۶	۰/۰۰۰
	عوامل خرد محیطی	۰/۲۲۶	۰/۸۷۲			
فرعی ۳	مقدار ثابت ۱	۱/۵۵۷	۸/۵۳۱	۰/۹۲۱	۸/۳۲۶	۰/۰۰۵
	عوامل کلان محیطی	۰/۱۳۵	۰/۸۴۸			
فرعی ۴	مقدار ثابت ۱	۰/۷۲۹	۵/۶۱۴	۰/۸۶۷	۷/۷۰۵	۰/۰۰۱
	عوامل درونی	۰/۰۵	۰/۷۵۱			
فرعی ۵	مقدار ثابت ۱	۱/۷۷۶	۷/۲۵۱	۰/۹۱۳	۹/۷۴۲	۰/۰۰۰
	عوامل مدیریتی	۰/۱۲۲	۰/۸۳۳			
فرعی ۶	مقدار ثابت ۱	۱/۰۱۱	۲/۲۱۴	۰/۹۷۱	۲/۱۸۹	۰/۰۰۵
	عوامل شرکتی	۰/۲۶	۰/۹۴۲			
					۳/۵۶	۰/۰۰۱

### بحث و نتیجه

نتایج به دست آمده از تحقیق نشان می‌دهد که بین عوامل محیطی و کسب آمادگی بین‌المللی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین در مورد نوع و شدت رابطه، نتایج نشان می‌دهند که این دو متغیر با هم ارتباط به نسبت قوی و مستقیمی دارند. یافته‌های این تحقیق با نتایج پژوهش‌های پیشین نیز سازگار بوده و در آن عوامل محیطی (بیرونی و درونی) به عنوان محرک، شرکت‌ها را به انجام فعالیت‌های بین‌المللی سوق می‌دهند (Czinkota, 1982; Ellis and Williams, 1995; Burns, 2001; Ibeh and Young, 2001, p.570). در پژوهشی دیگر، عوامل محیطی اثرگذار بر بین‌المللی شدن شرکت‌ها شامل: فرصت‌ها، عوامل فرهنگی، عوامل هزینه‌ای، ریسک و شرایط محلی، منابع و سیاست‌های صادراتی دولت است (Mtigwe, 2005, p.366).

بر اساس فرضیه‌ی دوم تحقیق، عوامل بیرونی بر کسب آمادگی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی برای ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر مثبت و معناداری دارد. عوامل بیرونی به دو دسته‌ی عوامل خرد و کلان محیطی تقسیم می‌شوند.

فرضیه‌ی سوم و چهارم این تحقیق نشان‌دهنده‌ی رابطه مثبت و معناداری عوامل خرد و کلان محیطی در کسب آمادگی شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی است. عوامل خرد محیطی متغیرهایی هستند که شرکت هیچ‌کندرتلی بر آنها نداشته یا به میزان کمی بر آنها کنترل دارد. عوامل کلان محیطی، متغیرهایی هستند که شرکت هیچ‌کندرتلی بر آنها نداشته یا به میزان جزئی بر آنها کنترل دارد. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های دیگر سازگاری دارد. عوامل خرد محیطی کشور میزبان نقش مهمی در انتخاب روش ورود به بازارهای بین‌المللی و کسب آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی ایفا می‌کند (Shama, 2000, p.669; Pan and Tse, 2000, p.545; Taylor et al, 2000, p.151).

یافته‌های این تحقیق با نتایج پژوهشی دیگر که در آن ارزیابی عوامل بیرونی همچون عوامل خرد محیطی (ارزیابی ریسک، توانایی بازار و اندازه‌ی بازار) و کلان محیطی (عوامل سیاسی و حقوقی، اقتصادی، فرهنگی-اجتماعی و فناوری) را قبل از آغاز فعالیت بین‌المللی شرکت ضروری می‌داند (Zekiri and Angelova, 2011, p.581) مطابقت دارد.

فرضیه‌ی پنجم این پژوهش بیانگر ارتباط معنادار و مستقیم عوامل درونی در کسب آمادگی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی برای ورود به بازارهای بین‌المللی است. عوامل درونی متغیرهایی هستند که تحت کنترل شرکت‌اند. در این پژوهش عوامل درونی به دو دسته مدیریتی و شرکتی تقسیم می‌شوند.

فرضیه‌ی ششم تحقیق بیانگر رابطه‌ی معنادار و مستقیم میان عوامل مدیریتی و کسب آمادگی برای ورود به بازارهای بین‌المللی بوده و یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین سازگار است. متیگو<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در تحقیق خود عوامل مدیریتی اثرگذار بر آمادگی بین‌المللی شرکت‌ها را شامل: سن مدیر، تجارب خارجی، نگرش به ریسک و ارزش‌ها می‌داند (Mtigwe, 2005, p.367). به عقیده‌ی مور<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) و دهرتی<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) و مطالعات اولیه‌ی والدهام<sup>۴</sup> (۱۹۷۸)، نقش کلیدی مدیران در شکل‌گیری راهبرد بین‌المللی را نمی‌توان نادیده گرفت. دانش فنی<sup>۵</sup> مدیر، که اغلب از طریق مسافرت یا تجربه‌ی زندگی در خارج به دست می‌آید؛ شرکت را در معرض فرهنگ‌های خارجی قرار داده و امکان کسب دانش تجربی از طریق بازار و رقابت در سطح جهانی را فراهم می‌کند (Hutchinson, et al., 2006, p. 514).

فرضیه‌ی هفتم بیانگر ارتباط مثبت و معنادار عوامل شرکتی در کسب آمادگی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی برای ورود به بازارهای بین‌المللی بوده و یافته‌های این تحقیق با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد. متیگو (۲۰۰۵) در تحقیق خود، عوامل شرکتی اثرگذار بر آمادگی شرکت برای ورود به بازارهای بین‌المللی را شامل: سن شرکت، گرایش به برنامه‌ریزی، مزایای رقابتی، اندازه‌ی شرکت، سن محصول و صنعت شرکت در نظر گرفته است (Mtigwe, 2005, p.368). براساس مطالعه‌ای که توسط کر و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) انجام شد مزیت‌های شرکتی، نه تنها درک شرایط و ویژگی‌های

- 
1. Metigwe
  2. Moore
  3. Doherty
  4. Waldham
  5. Know-How
  6. Carr, Haggard, Hmieleski and Zahra

بازارهای خارجی را تسهیل می‌کند، بلکه توانایی پاسخ‌گویی اثرگذار بر تقاضای مشتریان خارجی را نیز افزایش می‌دهد. براساس پژوهش‌های پیشین، عوامل شرکتی، سهم بسزایی در انجام فعالیت‌های تجاری بین‌المللی ایفا می‌کنند. به‌عنوان مثال، اندازه‌ی شرکت نشان‌دهنده‌ی منابع و توانایی‌های شرکت است (Ali, 2004, p.6) که با شاخص‌هایی نظیر میزان فروش، تعداد کارکنان و دارایی‌های شرکت تعیین می‌شود. هر چقدر اندازه‌ی شرکت بزرگ‌تر باشد، میزان آمادگی آن برای حضور در بازارهای بین‌المللی بیشتر خواهد بود. نتایج پژوهشی دیگر نشان داد، سن شرکت با رشد آن در بازارهای بین‌المللی رابطه‌ی معکوس دارد؛ بدین معنی که شرکت‌های جوان‌تر نسبت به شرکت توسعه‌یافته‌تر مزیت رقابتی دارند (Sorensen and Stuart, 2000, p.184). شرکت‌های توسعه‌یافته‌تر به‌دلیل تمایل‌شان به رعایت سلسله‌مراتب سازمانی و فرایند تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیری کم‌تری دارند. انعطاف‌پذیری کم مانع از انجام تغییرات سریع در محصولات و خدمات فعلی آنها و همچنین شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری در عرصه‌ی بین‌الملل می‌شود.

سنجش آمادگی بین‌المللی هر شرکت به‌طور جداگانه براساس سه شاخص کلی (۱۶ زیر شاخص) بررسی شد. برای مثال، شرکتی که تأثیر عوامل خرد محیطی (شرایط بازار و شرایط رقابتی) و عوامل کلان محیطی را بر کسب آمادگی، اثرگذار و به‌طور کامل موثر می‌داند براساس شاخص آمادگی بازاریابی/عملیاتی و تعهد مدیریتی در وضعیت به‌نسبت آماده قرار داشت. همچنین این شرکت نقش عوامل شرکتی (منظور وجود بخش بین‌الملل یا صادرات در ساختار شرکت) و ویژگی‌های مدیریتی (تجربه‌ی خارجی در سطح بین‌الملل و خصوصیات فردی که منظور توانایی در برقراری شبکه‌هاست) را بسیار اثرگذار می‌داند. همین‌طور براساس شاخص آمادگی وظیفه‌ای در وضعیت آماده قرار داشت. درنهایت وضعیت شرکت برای ورود به بازارهای بین‌المللی به‌نسبت آماده ارزیابی شد.

از جمله محدودیت‌های تحقیق این که نمونه شامل شرکت‌هایی می‌باشد که قبلاً فعالیت بین‌المللی انجام داده‌اند. برخی شرکت‌ها، آمادگی لازم برای انجام فعالیت بین‌المللی را داشتند اما چون در زمان انجام تحقیق هنوز فعالیت بین‌المللی خود را آغاز نکرده بودند، جزو این نمونه در نظر گرفته نشدند. از طرف دیگر با توجه به محدودیت زمانی تحقیق و پراکندگی سایر شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی در سراسر کشور، این تحقیق



تنها محدود به شرکت‌هایی شد که دفتر مرکزی آنها در حوزه‌ی شهر تهران قرار داشت.

### پیشنهادها

با توجه به تأثیر عوامل بیرونی (خرد و کلان محیطی) و درونی (مدیریتی و شرکتی) در کسب آمادگی شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. افزایش تجربه‌ی خارجی و دانش مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت با حضور در نمایشگاه‌ها، همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی و تخصصی و بازدیدهای منظم از بازارهای بین‌المللی به منظور جمع‌آوری اطلاعات ارزشمند و ایجاد روابط نزدیک با اعضای کلیدی شبکه‌ی توزیع در کسب آمادگی شرکت برای ورود به بازارهای بین‌المللی؛
۲. حمایت دولت از صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق اصلاح تعرفه‌ها و حقوق گمرکی مربوط به صادرات (واردات)، حمایت‌های بانکی و بیمه‌ای و اهرم‌های تشویقی دولت مانند دادن مشوق‌ها و امتیازهای ویژه در رتبه‌های صادرکنندگان نمونه؛
۳. داشتن برنامه‌ی بازاریابی منسجم برای ورود به بازارهای بین‌المللی با در نظر گرفتن وضعیت سیاسی کشور میزبان (شامل: ثبات سیاسی، وجود محدودیت بر تجارت و اندازه‌ی 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 دلار)؛
۴. در دستور کار قرار دادن ورود به بازارهای بین‌المللی بین ۲ تا ۵ سال بعد از تأسیس شرکت.

## منابع

- تاج‌الدین، مهدی (۱۳۸۸)، عوامل مؤثر بر بین‌المللی‌شدن شرکت‌های کوچک و متوسط، کار و جامعه، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی، فرهنگی، شماره ۱۰۹، ۳۴-۳۹.
- طالبی، کامبیز، تاج‌الدین، مهدی و سمیع‌زاده، مهدی (۱۳۸۹)، بررسی ارتباط بین عوامل محیطی و بین‌المللی‌شدن شرکت‌های کوچک و متوسط (مطالعه موردی: صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات)، مجله توسعه کارآفرینی، سال سوم، شماره ۵۵، ۷۹-۹.
- Ali, Y. (2004). Impact of firm and management related factors on firm export performance. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 3(2), 5-20.
- BarNir, A., Gallagher, J. M., & Auger, P. (2003). Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: The case of the magazine publishing industry. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 789-814.
- Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and small business*. Palgrave Macmillan.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.
- Carr, J. C., Haggard, K. S., Hmieleski, K. M., & Zahra, S. A. (2010). A study of the moderating effects of firm age at internationalization on firm survival and short-term growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2), 183-192.
- Cateora, P. R., Graham, J. L., Cateora, P. R., & Cateora, P. R. (2005). *International marketing*. McGraw-Hill/Irwin.
- Czinkota, M.R., Ricks, D.A. (1981). Exporting assistance: Are we supporting the best programs?. *Columbia journal of World Business*, 16, pp.73-80.
- Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: US promotion policy*. New York: Praeger.
- Doherty, A.M. (2000). Factors influencing international retailers' market entry mode strategy: qualitative evidence from the UK fashion sector. *Journal of Marketing Management, Special Millennium edition*, 16(1), 223-45.
- Ellis, J. H., & Williams, D. R. (1995). *International business strategy*. Pitman.
- Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). The role of management characteristics in the internationalization of SMEs: Evidence from the UK retail sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 513-534.
- Ibeh, K. I., & Young, S. (2001). Exporting as an entrepreneurial act-An

- empirical study of Nigerian firms. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 566-586.
- Leonidou, L. C. (1995). Export barriers: non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), 4-25.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.
- Liesch, P. W., & Knight, G. A. (1999). Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization. *Journal of International Business Studies*, 383-394.
- Loane, S., & Bell, J. (2011). Awakening dragons: an exploration of the internationalisation of Chinese SMEs from the electronics sector. *Advances in International Marketing*, 21, 1-31.
- Mtigwe, B. (2005). The entrepreneurial firm internationalization process in the Southern African context: A comparative approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(5), 358-377.
- Moore, C. (1997). La Mode sans Frontie`res: the internationalization of fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Logistics*, 10(2), 66-84.
- Naidu, G. M., Cavusgil, S. T., Murthy, B. K., & Sarkar, M. (1997). An export promotion model for India: Implications for public policy. *International Business Review*, 6(2), 113-125.
- Nummela, N., Saarenketo, S. and Puumalainen, K. (2004). A global mindset- A prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51-64.
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 535-554.
- Perlmutter, H. V. (1993). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Organization of transnational corporations, London-New York*, 295-308.
- Reid, S. D. (1984). Market expansion and firm internationalization. *International marketing management*, 197-206.
- Shama, A. (2000). Determinants of entry strategies of US companies into Russia, the Czech Republic, Hungary, Poland, and Romania. *Thunderbird International Business Review*, 42(6), 651-676.
- Sutinen, M. (1996). *Pk-yrityksen vientimarkkinointi ja ulkomaankauppa*. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Sørensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative science quarterly*, 45(1), 81-112.
- Suarez-Ortega, S. (2003).. Export Barriers Insights from Small and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, 21(4), 403-419.
- Taylor, C. R., Zou, S., & Osland, G. E. (2000). Foreign market entry

strategies of Japanese MNCs. *International Marketing Review*, 17(2), 146-163.

Vahvaselkä, I. (2005). Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. *Helsinki: Edita*.

Zekiri, J., & Angelova, B. (2011). Factors that Influence Entry Mode Choice in Foreign Markets. *European Journal of Social Sciences*, 22(4), p572-584.