



## Factors Affecting the Performance of Internationalization of Rural Businesses

Haleh Ezzatirad<sup>1</sup>, Morteza Akbari<sup>2\*</sup>, Morteza Mousakhani<sup>3</sup>, Ali Badizade<sup>4</sup>

<sup>1</sup>PhD Student, Department of Entrepreneurship, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

<sup>2</sup>Associate Professor, Department of Technological Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran

<sup>3</sup>Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

<sup>4</sup>Assistant Professor, Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

### ARTICLE INFO

**Received:** 09.06.2022

**Revised:** 11.20.2022

**Accepted:** 01.03.2023

**Keyword:**

Internationalization

Rural SMEs

Resource-based perspective

Capabilities perspective

Internationalization

performance

**\*Corresponding Author:**

Morteza Akbari

**Email:** [Mortezaakbari@ut.ac.ir](mailto:Mortezaakbari@ut.ac.ir)

### ABSTRACT

The internationalization of rural businesses, particularly the internationalization of industrial goods, is one of the indicators of the growth and development of a country. Therefore, the aim of the current research was to identify the factors affecting internationalization performance based on the resource-based and dynamic capabilities views. The research method was applied in terms of purpose and qualitative in terms of data collection. The statistical population in this research included the managers and owners of international rural businesses in the packaging industry of different regions of West Azerbaijan Province in the period of 2018 – 2022. Data was collected through the study of documentary sources and semi-structured interviews with 13 rural packaging businesses of West Azerbaijan Province using purposive sampling method until theoretical saturation. In the open coding stage, 130 preliminary codes were identified from the analysis of the interviews using Atlas.ti7 software. After refining and merging similar codes, 70 codes were finalized. In the second step, axial coding was carried out using open codes around the investigated phenomenon. Based on the results obtained from the interviews and data analysis, the factors affecting the performance of the internationalization of rural businesses in West Azerbaijan Province were divided into two categories: internal factors and environmental factors. Internal factors included social capital, product features, tangible resources, management experience and commitment and credibility, human resources, local learning and flexibility while environmental factors included low psychic distance, rural capital, and institutional environment.



---

## EXTENDED ABSTRACT

---

### Introduction

The importance of rural enterprise is increasing day by day due to its impact on the growth and diversification of economic activities. Meanwhile, new approaches have been identified for the development of the rural economy and rural communities. One of these approaches is the identification of national and international opportunities which have led to the growth and development of rural enterprises because small and medium-sized enterprises are facing limited resources. It is essential to focus attention on the role and importance of the internationalization of small and rural businesses in the development of the country's economy and the dispersion of internationalization research based on the perspective of dynamic resources and capabilities as little attention has been paid to the internationalization of rural businesses in the country. Providing local models for the internationalization of small and medium-sized rural businesses in accordance with the economic, political, social and cultural environment in Iran is of particular importance. Despite the unique rural products and the existence of diverse businesses in this area, most of these businesses are facing many problems in product development, branding and export development and internationalization in the country. For instance, in West Azerbaijan Province with 2668 thousand square meters of agricultural land, productivity is facing many problems in terms of added value of agricultural products, packaging, domestic marketing and export. This research attempted to provide a comprehensive model by identifying the factors of internationalization based on resource-based and dynamic capabilities in addition to creating a road map for politicians and legislators and rural businesses in the industry which will help prepare the internal structure of the company for future presence in global markets despite the limitations of resources. Furthermore, reducing financial aid from the government can help the economic success of the country.

### Methodology

This research is part of applied research in terms of its purpose and a qualitative case study in terms of data collection. In this research, examples, codes, categories, and relationships were identified through a case study. The statistical population of the research consisted of managers and owners of international rural businesses in the packaging industry of different regions of West Azerbaijan Province with more than 3 years of export experience. This research was conducted during the period 2018 to 2022. The research data was coded and analyzed in three stages. Matching the results with real data from field and library studies and finally identifying and recognizing the relationship between the main subcategories and categories was carried out through the process of questioning and comparison. Data was collected through the study of documentary sources and semi-structured interviews with 13 rural packaging businesses of West Azerbaijan Province, through sampling (purposive with theoretical saturation). In the open coding stage, 130 preliminary codes were identified from the analysis of the interviews using Atlas.ti7 software. After refining and merging similar codes, 70 codes were finalized. In the second step, axial coding was carried out using open codes around the investigated phenomenon.

## Results and discussion

Finally, by analyzing the interviews and data, the factors affecting the performance of internationalization in the rural enterprise of West Azerbaijan Province were divided into two categories: internal factors and environmental factors. Internal factors such as human resources, tangible resources, social capital, commitment and credibility, rural capital, organizational resources, flexibility, local learning, and management factors affected internationalization performance. Human capital was measured with more complete dimensions and the important dimensions of employee training and interest were also considered. Regarding the impact of product characteristics on internationalization, for enterprise products to be distinctive, they must have characteristics such as valuable, rare, unrepeatable, and irreplaceable that can create a competitive advantage in the market and lead to successful exports. The manager's skills and experiences were considered significant factors in international expansion and achieving sustainable competitive advantage. Provision of tangible resources, which in this research included physical and financial resources, was one of the challenges of enterprise for export because rural enterprises that were faced with a lack of resources were not able to export and enterprise met their lack of capital through the capital they provided to the villages. The learning component was one of the components based on the perspective of dynamic capabilities because it studies the dynamic capabilities of the organization's internal resources as well as the organization's environmental factors that cannot be controlled and adapts enterprise to environmental conditions. In this research, social capital is mentioned in both dynamic capabilities and RBV. One of the most important aspects of the perspective of dynamic capabilities is the flexibility and it fills the scientific gap based on the resource-based view which has no interaction with environmental changes. External factors also include the inefficiency of the institutional environment and low psychic distance. One of the innovations of this research was related to the inefficiency factors of the institutional environment. This component is investigated in developed countries based more on the perspective of dynamic capabilities and its positive impact on internationalization. Based on the source-based view, companies first enter countries that have a small cultural or low psychic distance from the mother country. In this research, rural enterprises export to countries that have a low psychic distance due to low risk and low costs.

## Conclusions

The case study offers an appropriate balance between an objective framework, an in-depth exploration of internationalization within the rural enterprise to data analysis from semi-structured interviews, and the necessary contribution of the researcher's subjectivity in the construction of the final work. Unfortunately, there has been no comprehensive approach to the existing models of internationalization of rural enterprise based on RBV and DVC views in rural enterprise. This paper aimed to close the gap by exploring the factors influencing the internationalization of rural enterprises. Therefore, this study, based on the above method, presented a general classification of factors affecting the internationalization of rural SMEs.



## عوامل مؤثر بر عملکرد بین‌المللی سازی کسب‌وکارهای روستایی

هاله عزتی‌راد<sup>۱</sup> ID، مرتضی اکبری<sup>۲</sup> ID، مرتضی موسی‌خانی<sup>۳</sup> ID، علی بدیع‌زاده<sup>۴</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه کارآفرینی فناورانه، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۳- استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۴- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

### چکیده

### اطلاعات مقاله

بین‌المللی‌سازی کسب و کارهای روستایی به‌ویژه بین‌المللی‌سازی کالاهای صنعتی، یکی از شاخص‌های رشد و توسعه‌یافتگی یک کشور است. از این‌رو هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد بین‌المللی‌سازی بر اساس دیدگاه مبتنی بر منبع و قابلیت‌های پویا می‌باشد. روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و بر حسب گردآوری داده‌ها، کیفی- مطالعه موردی می‌باشد. جامعه آماری در این پژوهش، مدیران و صاحبان کسب‌وکارهای بین‌المللی روستایی در صنعت بسته‌بندی مناطق مختلف استان آذربایجان غربی در قلمرو زمانی ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۱ است. داده‌ها از طریق مطالعه منابع مستند و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۳ کسب‌وکارهای روستایی بسته‌بندی استان آذربایجان غربی، از طریق نمونه‌گیری (هدف‌مند با اشباع نظری) جمع‌آوری شد. در مرحله کدگذاری باز، ۱۳۰ کد مقدماتی از تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti7 شناسایی شد که پس از پالایش و ادغام کدهای مشابه، ۷۰ کد نهایی شدند. در دومین مرحله، کدگذاری محوری با استفاده از کدهای باز، حول پدیده موردبررسی انجام شد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل مصاحبه‌ها و داده‌ها، عوامل مؤثر بر عملکرد بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای روستایی استان آذربایجان غربی به دو دسته عوامل داخلی و عوامل محیطی بخش‌بندی می‌گردد که به ترتیب عوامل داخلی شامل سرمایه‌های ارتباطی، ویژگی‌های محصول، منابع مشهود، تجربه مدیریت و تعهد و اعتبار، منابع انسانی، یادگیری محلی و انعطاف‌پذیری و عوامل محیطی شامل فاصله روانی کم، سرمایه‌های روستایی، محیط نهادی هستند و همه این عوامل، عملکرد بین‌المللی‌سازی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۰۷

بازنگری مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۱۶

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۱۷

### کلید واژگان:

بین‌المللی‌سازی  
دیدگاه قابلیت‌های پویا  
دیدگاه مبتنی بر منابع  
عملکرد بین‌المللی‌سازی  
کسب‌وکارهای روستایی

\*نویسنده مسئول: مرتضی اکبری

پست الکترونیکی:

[Mortezaakbari@ut.ac.ir](mailto:Mortezaakbari@ut.ac.ir)



## مقدمه

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌طور فزاینده‌ای منجر به توسعه اقتصادی در سراسر جهان می‌شوند (آلبار و هوکیو، ۲۰۱۹؛ رمدانی و همکاران، ۲۰۲۲)<sup>۱</sup>. امروزه شرکت‌های کوچک و متوسط ۹۰ درصد کسب‌وکارهای موجود در جهان را به خود اختصاص داده‌اند و ۵۰ درصد تا ۶۰ درصد از ایجاد اشتغال‌ها مربوط به افرادی است که در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مشغول به کار هستند (اسکودین و همکاران، ۲۰۱۵)<sup>۲</sup>. برای شرکت‌های کوچک، به‌ویژه کشورهای در حال توسعه، بازار داخلی کاملاً ناپایدار است و نسبت به بازارهای صادراتی خارجی، جذابیت و سودآوری کم‌تری دارد (کیسزوسکا-ملیناریس و همکاران، ۲۰۲۰)<sup>۳</sup>. علاوه بر این، برای شرکت‌های کوچکی که مایل به توسعه بین‌المللی هستند، صادرات مناسب‌ترین روش ورود به بازار خارجی تلقی می‌شود (گوپتا و چوهان، ۲۰۲۱)<sup>۴</sup>. بین‌المللی‌سازی یک استراتژی کارآفرینی برای ترویج رشد بلندمدت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است (آلیو و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۵</sup>. در حقیقت این استراتژی از طریق به‌روز کردن دانش مدیریتی، مهارت تجارت بین‌الملل و درک صحیح از ریسک‌های موجود (ادواردسن و مارینووا، ۲۰۲۰؛ ریور و سودر، ۲۰۱۶)<sup>۶</sup> و شبکه‌سازی (اسچکر و همکاران، ۲۰۱۷؛ کورت و همکاران، ۲۰۲۰)<sup>۷</sup> و نوآوری توسط کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بستگی دارد (باقری و همکاران، ۲۰۱۹؛ رمدانی و همکاران، ۲۰۲۲). امروزه بیشتر محققان در ارائه مدل‌ها و توسعه تئوری‌های مربوط به بین‌المللی‌سازی بیشتر بر سازمان‌های بزرگ یا کسب‌وکارهای شهری تمرکز کرده‌اند (موریس و همکاران، ۲۰۲۲)<sup>۸</sup>. علاوه بر این کسب‌وکارهای کوچک و متوسط شهری، شرایط آسانی در دسترسی به مشتری، کسب دانش و ماهیت زیرساخت‌ها، شبکه‌ها، تأمین‌کنندگان و نیروی کار دارند (تصوری و همکاران، ۲۰۱۸)<sup>۹</sup> ولی وقتی بحث از کسب‌وکارهای روستایی پیش می‌آید کسب‌وکارهای روستایی معضلات بسیاری مانند دسترسی محدود به پهنای باند اینترنت و حضور آنلاین در شبکه‌های اجتماعی، فقدان مهارت‌ها، توانایی‌ها، اقتصاد ضعیف و مؤسسات آموزشی و مدارک تحصیلی بسیار نادر دارند (دروسا و همکاران، ۲۰۱۹؛ موریس و همکاران، ۲۰۲۲)<sup>۱۰</sup>. از آن‌جا که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با محدودیت منابع مواجه<sup>۱۱</sup> هستند؛ منابع به‌عنوان یک رکن برای بین‌المللی شدن مطرح است. ایجاد یک مزیت رقابتی، در این زمینه به‌عنوان یک هدف دنبال می‌شود. با وجود این، کمبود پژوهش در حوزه تئوری مبتنی بر منبع (RBV)<sup>۱۱</sup> کسب‌وکارهای کوچک و متوسط وجود دارد (هیت و همکاران، ۲۰۰۱)<sup>۱۲</sup>. دیدگاه مبتنی بر منابع بر ویژگی‌های قابل نگهداری و منحصربه‌فرد شرکت که تقلید از آن‌ها سخت و پرهزینه است تمرکز دارد. منابع شرکت‌ها شامل منابع ملموس و غیرملموس منحصربه‌فرد است که شرکت‌ها یا مالک آن یا بر آن کنترل دارند (بوسو و همکاران، ۲۰۱۳؛ لاموته و همکاران، ۲۰۲۱)<sup>۱۳</sup>. هم‌زمان با این‌که این تئوری نحوه به‌کارگیری منابع محسوس و نامحسوس توسط بنگاه برای تدوین و اجرای استراتژی‌هایی برای عملکرد برتر سازمانی را بیان می‌دارد، در درک این‌که چنین منابعی باید

<sup>1</sup> Albar & Hoque; Ramdani

<sup>2</sup> Skudiene

<sup>3</sup> Ciszewska-Mlinarić

<sup>4</sup> Gupta & Chauhan

<sup>5</sup> Alayo

<sup>6</sup> Eduardsen & Marinova; Riviere & Suder

<sup>7</sup> Eschker; Kurt

<sup>8</sup> Morris

<sup>9</sup> De Rosa

<sup>10</sup> Hitt

<sup>11</sup> Resource-based View

<sup>12</sup> Hitt

<sup>13</sup> Boso; Lamotte

به‌وسیله کسب‌وکارها از طریق سازوکارهای همکاری با سایر کسب‌وکارها و مشارکت با دولت تهیه و تقویت شود، ناکام می‌ماند (چتزوگلو و همکاران، ۲۰۱۸)<sup>۱</sup>. در نتیجه، تحقیقات بر این فرایند متمرکز شده است که از طریق چه منابعی می‌توان توسط شرکت‌ها برای عملکرد بهتر استفاده شود. این فرایندها شامل توانایی‌ها و شایستگی‌های شرکت‌ها است. (چتزوگلیو و همکاران، ۲۰۱۸؛ مونتیرو و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۲</sup>. از نظر (خان و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۳</sup> نیز دیدگاه قابلیت‌های پویا (DCV)<sup>۴</sup> شامل سازگاری و تغییر است زیرا این قابلیت‌ها می‌توانند به‌عنوان یک ترانسفورماتور برای تبدیل منابع به عملکرد بهتر ضمن ایجاد مزیت رقابتی در نظر گرفته شوند. همچنین به دلیل نوپا بودن دیدگاه قابلیت‌های پویا، تعاریف عملیاتی هنوز بسیار بحث‌برانگیز هستند (تیس و همکاران، ۱۹۹۷)<sup>۵</sup>. در نتیجه می‌توان با ترکیب دو دیدگاه در کنار هم، چارچوب جامع‌تر و دقیق‌تری را برای تأثیر عوامل مؤثر بر بین‌المللی‌سازی تحقق بخشید و زمینه را برای وحدت موضوعی در حوزه بین‌المللی‌سازی فراهم آورد.

توجه به نقش و اهمیت بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای کوچک و روستایی در توسعه اقتصاد کشور و پراکندگی پژوهش‌های بین‌المللی‌سازی بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع و قابلیت‌های پویا و با توجه به این موضوع که در داخل کشور توجه اندکی به بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای روستایی شده‌است، ارائه مدل‌های بومی بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارها کوچک و متوسط روستایی، متناسب با فضای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی در کشور ایران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با وجود محصولات منحصربه‌فرد روستایی و وجود کسب‌وکارهای متنوع در این حوزه، بیشتر این کسب‌وکارها در توسعه محصول، برندسازی و توسعه صادرات و بین‌المللی شدن با مشکلات عدیده‌ای در کشورمان مواجه هستند برای مثال استان آذربایجان غربی، با داشتن ۲۶۶۸ هزار هکتار مترمربع و داشتن زمین‌های حاصل‌خیز کشاورزی در بحث ارزش‌افزوده محصولات کشاورزی، بسته‌بندی، بازاریابی داخلی و صادرات با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو است. این شرکت‌ها یا منابع کافی به فعالیت‌های خود اختصاص نداده‌اند یا فاقد مدل‌های مدیریت برای اداره بنگاه خود در سطح بین‌المللی بوده‌اند. بنابراین، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که عوامل مؤثر بر عملکرد بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای روستایی استان آذربایجان غربی بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع و قابلیت‌های پویا کدام‌اند؟ نوشتار حاضر سعی دارد تا با مطالعه موردی و میدانی در تعامل با خبرگان محلی و فرامحلی، عوامل بومی مؤثر بر عملکرد بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای روستایی استان آذربایجان غربی موردنظر را برشمرد. بنابراین خلأ پژوهشی که این تحقیق به دنبال آن است، شناسایی عوامل بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط روستایی بر اساس رویکرد مبتنی بر منبع و قابلیت‌های پویا در قالب مدل ارائه‌شده می‌باشد. این پژوهش، علاوه بر ایجاد نقشه‌راه برای سیاست‌مداران و قانون‌گذاران و کسب‌وکارهای روستایی موجود در صنعت، کمک خواهد کرد تا ساختار داخلی بنگاه را برای حضور آینده در بازارهای جهانی مهیا سازند که با وجود محدودیت‌های منابع و کاهش کمک‌های مالی از طرف دولت، بتوانند به موفقیت اقتصادی کشور کمک کنند.

## مروری بر ادبیات موضوع

بین‌المللی‌سازی یک استراتژی کارآفرینی برای ترویج رشد بلندمدت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است (آلایو و همکاران، ۲۰۱۹). انواع مختلفی از نظریه‌های بین‌المللی‌سازی وجود دارند که بارزترین آن‌ها تئوری‌های نگرش اقتصادی و رفتاری است. تأکید نگرش اقتصادی بر بین‌المللی‌شدن، تحول شرکت‌های ملی به بین‌المللی از طریق

<sup>1</sup> Chatzoglou

<sup>2</sup> Monteiro

<sup>3</sup> Kan

<sup>4</sup> Dynamic capabilities view

<sup>5</sup> Teece

سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی است. و در نگرش رفتاری بین‌المللی‌شدن به‌عنوان یک فرایند تدریجی است (امینی و فتاحی، ۲۰۱۸). (عزتی‌راد و همکاران، ۲۰۲۱) نیز بر اساس روش فراترکیب، یک طبقه‌بندی عمومی از عوامل مؤثر بر بین‌المللی‌سازی کسب و کارهای روستایی احصا کرده‌اند. بر این اساس عوامل داخلی سازمان شامل سرمایه اجتماعی، ویژگی‌های مدیر، کیفیت منابع انسانی، سرمایه مالی، توانمندی استراتژیک سازمانی و عوامل محیطی سازمان شامل فاکتورهای مرتبط با کشور خانه، فاکتورهای مرتبط با کشور میزبان می‌باشند. با این حال، هنوز هیچ توافق صریحی در مورد چگونگی تأثیر بین‌المللی‌سازی بر عملکرد بین‌المللی وجود ندارد (باقری و همکاران، ۲۰۱۹).

### بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای روستایی

بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای روستایی منجر به رشد اقتصادی روستاهای کشورهای درحال توسعه می‌گردد (هبرستزر و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۱</sup>. با شناسایی ویژگی‌ها، شرایط محیطی و عملکرد کسب‌وکارهای روستایی و شناخت تفاوت آن‌ها از کسب‌وکارهای شهری می‌تواند سیاست‌ها و اقدامات رشد و توسعه کسب‌وکارها را متناسب با شرایط، معضلات و فرصت‌های پیش رو تطبیق داد (فیلیپسون و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۲</sup>. با توجه به محدودیت‌ها و ویژگی‌های خاص شرکت‌های کوچک، نقش قابلیت‌ها در افزایش عملکرد بین‌المللی‌سازی نمایان می‌شود. علاوه بر این کسب‌وکارهای روستایی با استفاده از سرمایه‌های ارتباطی، دارایی‌های فیزیکی و مالی خود را به‌دست می‌آورند (باراکت و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۳</sup>. یکی از عوامل مؤثر در توسعه روستایی، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های مردمان روستایی، گرایش به کارآفرینی است زیرا کارآفرینی می‌تواند با خلق فرصت‌های جدید اشتغال و درآمد، نقش مؤثری در بهبود وضع اقتصادی و معیشتی روستاها داشته باشد. همچنین ارتقای فعالیت‌های کارآفرینانه در بخش زنان می‌تواند محرک مؤثری برای رشد و توسعه اقتصادی کشور باشد (سامیان و موحدی، ۲۰۱۸).

### عوامل بین‌المللی‌سازان از دیدگاه مبتنی بر منبع و قابلیت‌های پویا

دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) تأکید می‌کند که مالکیت منابع استراتژیک شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا از امتیازات رقابتی برخوردار شوند. مطالعات اخیر، تمرکز را از منابع ملموس به منابع ناملموس تغییر داده‌اند که از نظر استراتژیک مهم‌تر و مربوط به عملکرد و موفقیت کسب‌وکار هستند (روا و همکاران، ۲۰۱۸)<sup>۴</sup>. (اسماعیلی راد و همکاران، ۲۰۲۲) نشان دادند که برای تعیین و اجرا و کسب مزیت‌های رقابتی در صنعت چرم، استراتژی‌ها و راهبردهای مبتنی بر رویکرد منبع‌محور (RBV) باید مورد استفاده قرار گیرند. در واقع، (بارنی و همکاران، ۲۰۰۱)<sup>۵</sup> ادعا می‌کنند که ادبیات قابلیت‌های پویا کاملاً منطبق با منطق سنتی RBV است که برای اولین بار (بارنی، ۱۹۹۱)<sup>۶</sup> آن را پیشنهاد کرد و در مورد بازارهای در حال تغییر سریع به بازارهای باثبات نیز اعمال می‌شود. در حقیقت، (چمیلسکی و پالادینو، ۲۰۰۷)<sup>۷</sup> ادعا می‌کنند که قابلیت‌ها نوع خاصی از منابع هستند، به این معنی که خاص شرکت هستند و بهره‌وری سایر منابع شرکت را افزایش می‌دهند. بنابراین برخی از مؤلفه‌های دیدگاه قابلیت پویا در دیگاه مبتنی بر منبع می‌باشد و مشترک هستند. واکاوی پیشینه موضوع حاضر نشان می‌دهد که منابع تخصصی موضوع که مشخصاً به شناسایی عوامل مؤثر بر بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای روستایی بر اساس دیدگاه مبتنی بر منبع و قابلیت‌های پویا بپردازد بسیار محدود

<sup>1</sup> Habersetzer

<sup>2</sup> Phillipson

<sup>3</sup> Barraket

<sup>4</sup> Rua

<sup>5</sup> Barney

<sup>6</sup> Barney

<sup>7</sup> Chmielewski & Paladino

می‌باشد و عمدتاً بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای شهری و بعضاً عوامل مؤثر بر آن مورد مطالعه قرار گرفته است. با این حال به‌منظور کیفیت پژوهش، حتی‌المقدور در این بخش از پژوهش، عوامل مؤثر بر عملکرد بین‌المللی‌سازی از دو دیدگاه مبتنی بر منبع و قابلیت‌های پویا دسته‌بندی شدند که چکیده‌ای از آن در جدول ۱ آورده شده است.

### جدول ۱. تحقیقات انجام‌شده مرتبط با موضوع و زمینه پژوهش

محققان / سال	عوامل تأکید شده
(ناصیحی‌فر و همکاران، ۲۰۱۰)	مدلی برای شناسایی عوامل مؤثر بر صادرات کارآفرینانه از دیدگاه قابلیت‌های پویا ارائه کردند. نتایج نشان داد که ۴ بعد از ۵ بعد قابلیت شناسایی و تصرف فرصت‌ها بر قابلیت پیکربندی مؤثر است و محیط کلان دارای تأثیر منفی بر قابلیت پیکربندی است. همچنین محیط خرد دارای ویژگی تعدیلگری در رابطه بین دو متغیر است. از طرف دیگر قابلیت پیکربندی بر صادرات کارآفرینانه مؤثر است.
(لاموته و همکاران، ۲۰۲۱؛ تصوری و همکاران، ۲۰۱۸)	دیدگاه RBV بر نقشی که ممکن است منابع انسانی در ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار داشته باشد، تأکید می‌کند اشاره به جذب کارکنان ماهر، استفاده از رسانه‌ها و نشریات ترویجی در زمینه کارآفرینی و آموزش مهارت‌های افراد دارد.
(اسدی نیا و همکاران، ۲۰۱۹؛ گوپتا و چوهان، ۲۰۲۱)	فاصله روانی، زمینه‌های فرهنگی، بازاریابی بین‌المللی
(هسیه و همکاران، ۲۰۱۹؛ فیلیپسون و همکاران، ۲۰۱۹) <sup>۱</sup>	رقابت غیررسمی، فساد و بی‌ثباتی سیاسی، نرخ مالیات زیاد، قوانین حاکم محیط اقتصادی و فقدان اطلاعات درباره فرصت‌های بازار خارجی، رقابت بازار محلی
(دهدشتی شاهرخ، ۲۰۰۷)	براساس دیدگاه مبتنی بر منبع شرکت‌ها ابتدا وارد کشورهایی که دارای فاصله فرهنگی یا روانی اندکی نسبت به کشور مادر هستند می‌شوند دانش باید در مورد بازارهای خارجی کسب گردد و عدم اطمینان نیز از طریق یادگیری کاهش می‌یابد تأکید این مدل بر تئوری‌های یادگیری است.
(بادزبان و همکاران، ۲۰۲۰)	آموزش مهارت‌های کارآفرینی
(کاتبرتسون و فورست، ۲۰۲۲) <sup>۲</sup>	بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع و دانش، مزیت رقابتی شرکت‌ها هم به منابع مشهود و هم نامشهود متکی است.

مأخذ: ادبیات پژوهش، ۱۴۰۱

### روش‌شناسی

این پژوهش از دیدگاه هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی بوده و برحسب گردآوری اطلاعات، کیفی-مطالعه موردی است. این تحقیق از طریق مطالعه موردی نمونه‌ها، کدها، مقوله‌ها و روابط را شناسایی می‌کند (ایسنهاردت و مارتین، ۲۰۰۰)<sup>۳</sup>. جامعه آماری پژوهش، مدیران و صاحبان کسب‌وکارهای روستایی فعال در استان آذربایجان غربی در حوزه بسته‌بندی می‌باشد که سابقه صادرات کسب‌وکار آنها بیش از ۳ سال است. این پژوهش در سال ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۱ هجری شمسی انجام شده است. رویکرد نمونه‌گیری، هدفمند است و تا زمان نیل به اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی مرحله‌ای که اطمینان حاصل شد اطلاعات به‌دست آمده تقریباً تکراری می‌باشد. در نتیجه، کفایت نمونه‌گیری بر اساس اشباع و تکرارپذیری، محقق شد. این امر در نمونه ۹ محقق شد ولی برای اطمینان و به‌منظور تقویت پایایی پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا نمونه ۱۳ انجام گرفت. به‌منظور تحلیل، کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده

<sup>1</sup> Hsieh

<sup>2</sup> Cuthbertson & Furseth

<sup>3</sup> Eisenhardt & Martin



است. در این مطالعه، از نرم‌افزار اطلس‌تی‌آی ۱۷ برای انجام کدگذاری‌های بیان شده استفاده شد. داده‌های تحقیق طی سه مرحله کدگذاری و تجزیه و تحلیل شده است، تطبیق نتایج با داده‌های واقعی حاصل از مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای و درنهایت، تشخیص و بازشناسی ارتباط میان مقوله‌های فرعی با مقوله‌های اصلی‌تر از طریق فرایند پرسش و مقایسه انجام شده است. و از روش تحلیل تم، برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود در درون‌داده، به‌کار گرفته شده است (اکبری، ۲۰۱۸).

روایی ابزار با طراحی نظام‌مند ابزار گردآوری اطلاعات و استفاده از نظرات خبرگان در اصلاح و تکمیل آن و همچنین آزمودن آن در مصاحبه اولیه، مورد توجه قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از مصاحبه، پس از مراجعه به متن مصاحبه‌ها، طی سه گام از روش کدگذاری اولیه، کدگذاری باز و کدگذاری محوری برای طبقه‌بندی داده‌ها در گروه‌های مشابه استفاده شده است. برای افزایش اعتبار درونی<sup>۲</sup> پژوهش با استفاده از چندین محقق، بررسی آنها با کمک همکاران، ارجاع به مشارکت‌کنندگان و استفاده از چندین مورد مطالعه‌ای به‌جای یک مورد که هر کدام به‌عنوان یک آزمایش هستند، در این پژوهش استفاده شده است. برای افزایش اعتبار بیرونی<sup>۳</sup> مهم‌ترین استراتژی، استفاده از چندین مورد مطالعه برای رسیدن به اشباع نظری است (یین، ۲۰۰۹).<sup>۴</sup> همچنین در این پژوهش، شواهد به‌دست‌آمده با ادبیات موجود مقایسه و تطبیق گردید که این مقایسه در جدول ۴ و بخش بحث و نتیجه‌گیری آمده است.

برای افزایش پایایی<sup>۵</sup> در پژوهش بر اساس توصیه‌های محققان کیفی (یین، ۲۰۰۹) همه فرایندهای این پژوهش از تهیه پروتکل‌های مصاحبه تا کدگذاری به تفصیل مستندسازی شده است که سایر محققان فرایند رسیدن از داده‌ها به نتایج را مانند یک حسابرس دنبال کنند. همچنین، با استفاده از چندین نفر در کدبندی و بررسی داده‌ها با مشارکت‌کنندگان، پایایی پژوهش افزایش یافته است. در پایایی بازآزمون، تعدادی از مصاحبه‌ها به‌عنوان نمونه، انتخاب و در فاصله معین دوباره کدگذاری می‌شوند؛ با مقایسه کدها، قدرت ثبات کدگذار و محقق ارزیابی خواهد شد (جدول ۲). در روال مصاحبه‌ها، هر مصاحبه به‌طور جداگانه ضبط و سپس پیاده‌سازی شده است تا اطمینان حاصل شود تمام جوانب مسئله پوشش داده شده است. اصلی‌ترین سؤالات پژوهش بدین‌صورت بوده‌اند: ۱- چرا دست به بین‌المللی‌سازی زده‌اید؟ ۲- در بین‌المللی‌سازی کسب‌وکار خود چه حمایت و تشویق‌هایی از سمت دولت دریافت کرده‌اید؟ و با چه موانع قانونی و محیطی مواجه شده‌اید؟ چه واکنشی از خود نشان دادند؟ ۳- ویژگی‌های منطقه‌ای و طبیعی روستای شما کدامند؟ آیا در موفقیت یا شکست شما تأثیری داشته‌اند؟ ۴- به چه کشورهای صادرات می‌کنید؟ و چرا؟ آیا نزدیکی، فاصله فرهنگ و سطح درآمد مشتریان مؤثر هستند؟ برای محاسبه پایایی کدگذاری‌ها با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی دکتری (استاد مدعو دانشگاه آزاد) مطلع از موضوع خواسته شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) مشارکت داشته باشد. ایشان ابتدا بدون توجه به کدهای قبلی کدگذاری کرده‌اند. سپس محقق با مقایسه سه مصاحبه که توسط شخص دوم صورت گرفت نتایج را در جدول ۲ ارائه دادند و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به‌کار می‌رود با استفاده از رابطه زیر محاسبه شد:

$$۱۰۰ \text{ درصد} \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times ۲}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

<sup>1</sup> Atlas.ti 7

<sup>2</sup> Internal validity

<sup>3</sup> External validity

<sup>4</sup> Yin

<sup>5</sup> Reliability

## جدول ۲. نتایج پایایی دو کدگذار

کد مصاحبه	شماره کدگذار	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۳	کدگذار ۱	۶۰	۵۰	۱۲	٪۸۲
	کدگذار ۲	۶۲			
۷	کدگذار ۱	۶۹	۶۱	۱۰	٪۸۷
	کدگذار ۲	۷۱			
۱۲	کدگذار ۱	۷۲	۶۶	۸	٪۹۰
	کدگذار ۲	۷۴			
جمع کل		۴۰۸	۱۷۷	۳۰	٪۸۷

## یافته‌ها

توصیف جمعیت شناختی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در این مطالعه، در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

## جدول ۳. جزئیات مصاحبه‌های انجام گرفته در کسب‌وکارهای روستایی استان آذربایجان غربی

ردیف	نمونه انتخابی	سال تأسیس	صنعت بسته‌بندی	سمت	سن	تحصیلات	تعداد کارکنان
۱	الف <sup>۱</sup>	۱۳۹۲	جعبه‌سازی و بسته‌بندی	مدیر	۵۰	دیپلم	۹
۲	ب	۱۳۹۵	صادرات میوه	مدیر	۶۰	فوق لیسانس	۸
۳	پ	۱۳۷۳	صادرات میوه	مدیر	۴۳	دیپلم	۱۰
۴	ت	۱۳۸۵	صادرات میوه و بسته‌بندی	مدیر	۴۶	دیپلم	۱۱
۵	ث	۱۳۸۰	کنسانتره میوه و صادرات میوه	مدیر	۴۷	لیسانس	۱۰
۶	ج	۱۳۹۷	بسته‌بندی خشک‌بار	مدیر	۳۵	دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی	۸
۷	چ	۱۳۹۰	بسته‌بندی مجسمه‌سازی	مدیر	۴۰	دیپلم	۱۲
۸	ح	۱۳۹۵	بسته‌بندی خشک‌بار	مدیر	۳۹	لیسانس	۹
۹	خ	۱۳۸۵	خشک‌بار و پودر و محصولات منجمد شده	مدیر	۴۵	لیسانس	۱۰
۱۰	د	۱۳۹۳	بسته‌بندی تولید نهال به روش کشت‌باف	مدیر	۳۲	لیسانس	۱۲
۱۱	ذ	۱۳۹۴	خشک‌بار	مدیر	۳۹	لیسانس بازرگانی	۱۳
۱۲	ر	۱۳۹۲	تولید پلاستیک و بسته‌بندی	مدیر	۶۰	دیپلم	۸
۱۳	ز	۱۳۹۳	بسته‌بندی عروسک‌سازی	مدیر	۴۷	لیسانس	۹
۱۴	ژ	۱۳۹۵	بسته‌بندی مجسمه‌سازی	مدیر	۴۵	لیسانس	۱۱

مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۱

<sup>۱</sup> به علت محرمانه بودن اطلاعات شرکت‌ها، نام آنها حذف شده است و با حروف الفبا مشخص گردیده‌اند.

جدول ۴ نشان‌دهنده مؤلفه‌های فرعی و اصلی حاصل از مصاحبه‌ها با کسب و کارهای روستایی و تطبیق آن‌ها مطالعات پیشین می‌باشد.

نتایج تحقیق به شناسایی ۷۰ تم فرعی برای عوامل تأثیرگذار بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای روستایی منجر شد که با دسته‌بندی آن‌ها ۱۱ تم اصلی استخراج گردید. به‌گونه‌ای که ۵ زیرمؤلفه مربوط به انعطاف‌پذیری، ۶ زیرمؤلفه مربوط به منابع مشهود، ۴ زیرمؤلفه مربوط به ویژگی‌های محصول، ۴ زیرمؤلفه مربوط به تعهد و اعتبار، ۹ زیرمؤلفه مربوط به تجربه مدیر، ۳ زیرمؤلفه مربوط به منابع انسانی، ۴ زیرمؤلفه مربوط به سرمایه‌های ارتباطی، ۶ زیرمؤلفه مربوط به یادگیری محلی و بین‌المللی، ۵ زیرمؤلفه مربوط به فاصله روانی کم، ۱۰ زیرمؤلفه مربوط به محیط نهادی و ۶ زیرمؤلفه مربوط به سرمایه‌های روستایی است. این مؤلفه‌ها نقش اصلی بر بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارها در منطقه موردنظر دارد.

جدول ۴. جدول تأیید تطبیقی ابعاد استخراجی از مصاحبه با مطالعات پیشین

مؤلفه‌های اصلی (تم‌های اصلی)	مؤلفه فرعی (تم‌های فرعی)	تعداد اشارات	منابع پیشین
منابع مشهود	دسترسی به وام‌های بانکی	۳	
	تأمین سرمایه مالی و هزینه‌ها	۷	(چترزولگیو و همکاران، ۲۰۱۸؛
	تأمین مواد اولیه	۹	کاتبرتسون و فورسث، ۲۰۲۲؛
	تجهیزات حمل‌ونقل	۵	لاموته و همکاران، ۲۰۲۱)
	ماشین‌آلات و ساختمان	۸	
ویژگی‌های محصول	سطح تکنولوژی دستگاه‌ها	۴	
	کیفیت محصول	۱۷	
	تصویر برند	۷	(عزتی و اکبری، ۲۰۱۹؛ لاموته و همکاران، ۲۰۲۱)
تعهد و اعتبار	تنوع محصول	۸	
	ویژگی‌های منحصربه‌فرد محصول	۱۵	
	داشتن استانداردها و اصول اخلاقی	۲۰	(عزتی‌راد و همکاران، ۲۰۲۱؛ کورت
	اهمیت اعتبار و صداقت در کار	۲۵	و همکاران، ۲۰۲۰؛ مونتیرو و همکاران، ۲۰۱۹)
	احساساس مسئولیت و خوش‌قول بودن	۱۹	
تجربه مدیر	کار کردن اصولی و با حساب کتاب	۲۳	
	سن مدیر	۱۴	
	گذراندن دوره‌های آموزشی	۷	
	تحصیلات میران	۱۴	(عزتی‌راد و همکاران، ۲۰۲۱؛ کورت
	تجربه کاری در حوزه صادرات	۱۵	و همکاران، ۲۰۲۰؛ مونتیرو و همکاران، ۲۰۱۹)
	آشنایی با ابعاد بین‌المللی‌سازی	۹	
	آگاهی از بازار خارجی	۱۵	
منابع انسانی	آگاهی از قوانین و مقررات	۷	
	آگاهی از سطح تکنولوژی کشورهای مشتریان خارجی	۵	
	مهارت‌ها و خلاقیت کارکنان	۱۵	(لاموته و همکاران، ۲۰۲۱؛ سامیان
	کارمندان تحصیل‌کرده	۱۴	و موحدی، ۲۰۱۸؛ تصوری و همکاران، ۲۰۱۸)
سرمایه ارتباطی	علاقه کارکنان	۲۰	
	آموزش مهارت‌ها به کارکنان	۵	
	مشاوره با دوستان وهم محلیان	۲۲	(دروسا و همکاران، ۲۰۱۹؛ موریس
	روابط نزدیک با تأمین‌کنندگان روستایی	۲۸	و همکاران، ۲۰۲۲)

مؤلفه‌های اصلی (تم‌های اصلی)	مؤلفه فرعی (تم‌های فرعی)	تعداد اشارات	منابع پیشین
یادگیری محلی و بین‌المللی	روابط صمیمی و مبتنی بر اعتماد با رقبای محلی	۳۰	(اسدی‌نیا و همکاران، ۲۰۱۹؛ کیسزوسکا-ملیناریس و همکاران، ۲۰۲۰)
	روابط صمیمی و مبتنی بر اعتماد با مشتریان خارجی	۲۵	
	یادگیری از رقبای خارجی	۵	
	یادگیری از رقبای داخلی	۱۴	
	یادگیری از معضلات و فرصت‌های محیطی	۹	
	یادگیری از دوستان و روستاییان	۱۷	
	یادگیری از تجربه شکست خود و روستاییان	۵	
	یادگیری از تجربه صادراتی	۹	
	تجربه شرکت در توسعه و تطبیق محصولات با بازار خارجی	۹	
انعطاف‌پذیری	انطباق محصول با نیازهای بازار	۱۱	(جعفری صادقی و بیانکونه، ۲۰۱۸؛ مونتیرو و همکاران، ۲۰۱۹) <sup>۱</sup>
	واکنش به موقع نسبت به تغییرات محیطی	۸	
	انعطاف نسبت به تغییرات محیطی	۱۵	
فاصله روانی کم	انطباق نوآوری با نوآوری بازار	۶	(اسدی‌نیا و همکاران، ۲۰۱۹؛ دهدشتی شاهرخ، ۲۰۰۷؛ ادواردسن و مارینوا، ۲۰۲۰؛ گوپتا و چوهان، ۲۰۲۱)
	کم بودن هزینه صادرات به کشور خارجی	۱۴	
	نزدیکی جغرافیایی کشور خارجی	۱۳	
	نزدیکی فرهنگ مشتریان خارجی	۱۶	
	نزدیکی زبان مشتریان خارجی	۱۱	
محیط نهادی	تحریم بانک‌های دولتی ایران در خارج	۷	(هسبه و همکاران، ۲۰۱۹؛ فیلیپسون و همکاران، ۲۰۱۹)
	نوسانات قیمت ارز	۲۵	
	روابط سیاسی با کشورهای خارجی	۲۰	
	تحریم دولت ایران	۱۸	
	اعتماد نداشتن به دولت	۲۸	
	تفاوت در گفتار و عمل دولت	۱۵	
	عدم ثبات سیاست‌ها و قوانین دولتی	۲۳	
	تشریفات گمرکی و مالیات زیاد	۳۰	
	تسهیلات بانکی	۷	
	سیاست‌های تشویقی و قوانین صادراتی	۴	
سرمایه‌های روستایی	حاصلخیزی زمین‌های کشاورزی	۲۰	(بادزبان و همکاران، ۲۰۲۰؛ مورس و همکاران، ۲۰۲۲)
	روحیه پشت کاری روستاییان	۲۳	
	هزینه‌های پایین کارگر و حمل‌ونقل	۱۵	
	فرهنگ همکاری افراد روستا	۱۷	
	نزدیکی استان به مرز	۲۳	
	مهارت‌های افراد روستایی	۱۵	

مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۱

<sup>1</sup> Jafari Sadeghi & Biancone

### منابع مشهود

تأثیر منابع مشهود در حوزه بین‌المللی‌سازی غیرقابل‌انکار است و یکی از نیازهای جدی کسب‌وکارهای روستایی است. تأمین منابع مشهود که در این تحقیق شامل منابع فیزیکی و مالی است. در عین حال یکی از معضلات کسب‌وکارها برای صادرات است زیرا کسب‌وکارهایی که با کمبود منابع مواجه هستند قادر به صادرات نمی‌باشند (بینون و همکاران، ۲۰۲۰؛ لاموته و همکاران، ۲۰۲۱؛ فیلیپسون و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۱</sup>. در این تحقیق نیز کسب‌وکارهای روستایی معمولاً با رقابت بازار محلی کمتری مواجه هستند و این امر مانع از جذب کارمندان و دسترسی فیزیکی و مالی به بانک‌ها و سایر وام‌دهندگان می‌شود به همین دلیل کسب‌وکارهای روستایی از طریق گرفتن وام بانکی، سرمایه‌های خانوادگی، پس‌انداز شخصی و مشارکت با دوستان و هم‌روستاییان منابع موردنیاز خود را تأمین می‌کنند.

### ویژگی‌های محصول

برای اینکه محصولات کسب‌وکارها، متمایز باشد، باید دارای ویژگی‌هایی مانند ارزشمند، نادر، تکرار نشدنی و غیرقابل جایگزینی باشد که بتواند مزیت رقابتی در بازار ایجاد کرده و منجر به صادرات موفق شود (باقری و همکاران، ۲۰۱۹؛ هوتچینسون و همکاران، ۲۰۰۷)<sup>۲</sup>. در این پژوهش، مدیران کیفیت و تنوع جنس‌های صادراتی را بالاتر می‌برند و در ازای آن کیفیت سودشان هم بیشتر می‌شود. علاوه بر این به اهمیت تصویر برند اشاره کرده‌اند زیرا تاجرها و مشتریان خارجی برند کسب‌وکارها را می‌شناسند اگر با قیمت بالا هم صادر بشود چون می‌دانند بادوام است می‌خرند.

### تعهد و اعتبار

دیدگاه RBV بر نقشی که ممکن است منابعی مانند مهارت‌ها و تعهد / نگرش در ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار داشته باشد، تأکید می‌کند (کورت و همکاران، ۲۰۲۰؛ مدسن، ۲۰۰۷؛ مورگان و هونت، ۱۹۹۹)<sup>۳</sup>. تعهد و اعتبار مدیر، یکی از عوامل مهم در ایجاد مزیت رقابتی در کسب‌وکارهای روستایی محسوب می‌شود. در این پژوهش مدیران به اهمیت تعهد و اعتبار تأکید زیادی کرده‌اند. مدیران با داشتن تعهد و اعتبار و حساب کتاب دقیق موجب اعتماد تأمین‌کنندگان به آن‌ها می‌شوند و در مواقعی که توان پرداخت پول در زمان خرید مود اولیه را ندارند اجازه پرداخت بدهی بعد از فروش محصول نهایی را از تأمین‌کنندگان می‌گیرند.

### تجربه مدیر

ازجمله مهم‌ترین نیازهای مناطق محروم و کم‌برخوردار برای تغییر و پیشرفت و آبادانی، نیاز مدیریتی است (اکبری و همکاران، ۲۰۱۹؛ کرمی و تانگ، ۲۰۱۹)<sup>۴</sup>. در این پژوهش مدیران باتجربه از دانش بازار گسترده‌تری برخوردار هستند بنابراین، درک جامع‌تری از نیروهای بازار صادرات دارند. علاوه بر این، به علت قدمت ارتباطی که با مشتریان و تأمین‌کنندگان دارند به هیچ واسطه‌ای برای فروش نیازی ندارند. مدیران باتجربه در مسیر بین‌المللی شدن، به تسلط بر زبان بین‌المللی، تحصیلات، توانایی استفاده از فناوری‌های به‌روز در بازار خارجی و آگاهی از قوانین و مقررات کسب‌وکارها اهمیت زیادی قائلند.

<sup>1</sup> Beynon

<sup>2</sup> Hutchinson

<sup>3</sup> Madsen; Morgan & Hunt

<sup>4</sup> Karami & Tang

## منابع انسانی

دیدگاه RBV بر نقشی که ممکن است منابعی منابع انسانی در ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار داشته باشد، تأکید می‌کند و اشاره به جذب کارکنان ماهر، استفاده از رسانه‌ها و آموزش مهارت‌های افراد دارد (جین و همکاران، ۲۰۱۹؛ فیلیپسون و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۱</sup>. در این پژوهش نیز کسب‌وکارهای روستایی که تحصیلات و مهارت‌های هنری و خلاق دارند بهتر می‌توانند پتانسیل فرصت‌های بازار صادرات را شناسایی کنند. مهارت‌های گوناگون کارکنان، علاقه به یادگیری و آموزش‌های لازم موجب ایجاد مزیت‌های رقابتی لازم در راستای توانمندسازی این کسب‌وکارها می‌باشد. مدیران با داشتن یک تیم بسیار قوی با بررسی و انجام انواع طراحی‌ها در زمینه بسته‌بندی و تشخیص نیاز کشور مقصد، بهترین و اقتصادی‌ترین بسته‌بندی‌ها را طراحی و تولید می‌کنند.

## سرمایه‌های ارتباط

کسب‌وکارهای روستایی، محدودیت‌های منابع خود را از طریق ورود به بازارهای خارجی با مشارکت در شبکه‌ها (با تأکید در تعامل بین شرکت‌ها در گروه‌های محلی و شرکت‌هایی که در محیط‌های غنی و با بازارهای خارجی در ارتباط هستند از بین می‌برند (اسچکر و همکاران، ۲۰۱۷؛ هیرستز و همکاران، ۲۰۱۹؛ کورت و همکاران، ۲۰۲۰). در این پژوهش، کسب‌وکارهای روستایی از ارتباط دوستانه و مبتنی بر اعتماد با مشتریان، سیاستمداران، شرکای تجاری و همچنین ارتباط تأمین‌کنندگان و دوستان سود می‌برند و کمبود منابع خود را جبران می‌کنند. برای مثال باری که لازم دارند و نمی‌توانند پیدا کنند را از رقبا می‌پرسند و آن‌ها راهنمایی می‌کنند. حتی در پیدا کردن مشتریان خارجی نیز راهنمایی‌های رقبا و دوستان، تأثیر زیادی دارد.

## انعطاف‌پذیری

یکی از مهم‌ترین ابعاد دیدگاه قابلیت‌های پویا انعطاف‌پذیری می‌باشد در واقع شکاف علمی که در دیدگاه مبتنی بر منبع است و هیچ تعاملی با تغییرات محیطی را ندارد پر می‌کند زیرا کسب‌وکارها با انعطاف‌پذیری بالا توانایی پاسخ‌گویی به تغییر نیازهای بازار، هماهنگی و ترکیب منابع برای دستیابی به مزیت رقابتی را دارا می‌باشند (جعفری صادقی و بیانکونه، ۲۰۱۸؛ مونتیرو و همکاران، ۲۰۱۹). بیشتر مدیران کسب‌وکارهای روستایی، توانایی انطباق قیمت با رفتار و سطح درآمد مشتری را دارند یعنی مطابق با نیاز و رفتار مشتری واکنش به‌موقع نشان می‌دهند و از این طریق می‌توانند معامله خوبی داشته باشند. همچنین کسب‌وکارهایی که محصولاتشان را بر اساس نیاز بازار و تغییرات محیطی به‌روز می‌کنند می‌توانند در بازار خارجی دوام بیاورند. انطباق نوآوری با نوآوری بازار نیز از زیرمؤلفه‌های مهم است که با به‌روزرسانی در علم می‌توانند خودشان را با تغییرات محیطی انطباق بدهند.

## یادگیری محلی و بین‌المللی

یادگیری یکی از مؤلفه‌های مؤثر بر بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای روستایی است. در این پژوهش، کسب‌وکارهای روستایی با یادگیری از تجارب خود و تجربه شکست خود و شرکت‌های دیگر در هنگام مواجهه با کمبود اطلاعات و عدم اطمینان محیطی از عهده شکست برمی‌آیند (اسدی‌نیا و همکاران، ۲۰۱؛ کیسوزوسکا-ملیناریس و همکاران، ۲۰۲۰). برای مثال مدیران متوجه می‌شوند رقبا به یک رمز می‌زنند که بسیار راحت‌تر از رمزی است که این‌ها بار می‌زنند و هزینه‌اش کمتر است و بارها را مثل رقبا از رمز تمزچین زده‌اند و دیگر از کیله سردشت نزدند. یا با همکاری‌شان ارتباط برقرار می‌کردند و از تهران می‌آوردند به روستا و با کمک آن‌ها کلاس‌های آموزش مهارت‌ها و کسب‌وکار برگزار می‌کردند.

<sup>1</sup> Jain

## محیط نهادی

جنبه‌های خاصی از زمینه‌های نهادی روستایی هم به شکل قانونی هم اجتماعی می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی محدودیت‌هایی را برای توانایی کارآفرینان اجتماعی برای ایجاد نوآوری در مناطقی با ساختار ضعیف ایجاد کند (فینکه و بوسورث، ۲۰۱۶؛ فیلیپسون و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۱</sup>. در کسب‌وکارهای روستایی محیط نهادی علاوه بر اینکه منجر به تقویت بین‌المللی‌سازی نمی‌شود بلکه به عنوان یک مانع عمل کرده و با قوانین و سیاست‌های ارزی نامناسب، حتی بعضاً اثر منابع مشهود را خنثی می‌کند. مدت زمان انتظار برای ترخیص محصول در گمرک در بحث صادرات باعث انواع محدودیت‌ها در این مسیر می‌شود کسب‌وکارها نمی‌توانند بیشتر تولید کنیم چون تحت هیچ حمایتی مالی قرار ندارند.

## فاصله روانی کم

مؤلفه فاصله روانی که نتیجه ادراک خاص از فاکتورهای مرتبط به هم است. در واقع فاکتورهایی که مانع جریان اطلاعات بین کشور خانه و میزبان می‌شود (اسدی‌نیا و همکاران، ۲۰۱۹؛ دهدشتی شاهرخ، ۲۰۰۷). در این پژوهش نیز مدیران کسب‌وکارهای روستایی به کشورهایی که قوانین تجاری نامناسب و غیر رسمی دارند مانند آذربایجان و گرجستان کالا صادر نمی‌کنند، به کشورهای عراق و ترکیه که روابط تجاری و سیاسی خوبی با ایران دارند بیشتر صادر می‌کنند چون هزینه و ریسک کمتری دارند.

## سرمایه روستایی

مزایای خاص منطقه کسب‌وکار از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای روستایی است (اوموکارو-رومانوس و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۲</sup>. در این پژوهش استان آذربایجان غربی به علت شرایط آب‌وهوایی خوب و زمین حاصل‌خیز، تأثیر خوبی بر تأمین منابع و افزایش تولید محصولات طبیعی و ارگانیک صادراتی دارد. روستاهای استان آذربایجان غربی با توجه به پتانسیل خود در تولید انواع میوه‌ها توانسته‌اند تا حدود زیادی تأمین مواد اولیه را برای کسب‌وکارها تسهیل کنند. خاک حاصلخیز این مناطق، تأثیر بسیار زیادی بر ارگانیک بودن و کیفیت محصولاتشان دارد همچنین به علت نزدیکی به مرز، هزینه‌های تأمین منابع، هزینه کارگر، جابه‌جایی و حمل‌ونقل، کمتر از جاهای دیگر است و این به عنوان مزیت رقابتی در قیمت مطرح است.

## عملکرد

عملکرد بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارها را با می‌توان کدهای افزایش سود، داشتن احساس رضایت، افزایش سهم بازار، کاهش هزینه و افزایش حجم فروش تعریف کرد (باقری و همکاران، ۲۰۱۹؛ کورت و همکاران، ۲۰۲۰). در کسب‌وکارهای روستایی، زمانی می‌توان گفت کسب‌وکارهای روستایی موفق هستند که عملکرد بین‌المللی‌سازی مدیران کسب‌وکارهای روستایی افزایش یابد. در آخرین مرحله از تحلیل‌ها، تمامی طبقات، حول طبقه محوری یکپارچه شده‌اند.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل تأثیرگذار بر بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای روستایی بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع و قابلیت‌های پویا در استان آذربایجان غربی بود. بین‌المللی‌سازی نقشی حیاتی در نوآوری صنعتی و

<sup>1</sup> Finke & Bosworth

<sup>2</sup> Omokaro-Romanus





پژوهش ویژگی‌های محصول از جمله، کیفیت محصول، تصویر برند، ویژگی‌های منحصربه‌فرد محصول و تنوع محصول می‌باشد. یافته‌های این مطالعه با یافته‌های مطالعاتی همچون (باقری و همکاران، ۲۰۱۹؛ کورت و همکاران، ۲۰۲۰) همخوانی دارد.

در این پژوهش فاکتورهای مدیریتی شامل تجربه، تعهد و اعتبار می‌باشد. یافته‌های این مطالعه با یافته‌های محققانی همچون (باسورث و ترنر، ۲۰۱۸) مطابقت دارد. تجربه مدیر بر بین‌المللی‌سازی، بیشترین تأثیر را دارد زیرا کسب‌وکارهای روستایی استان آذربایجان غربی که با فساد و ریسک سیاسی بالا مواجه هستند با وجود داشتن مدیران باتجربه توانایی مواجهه با عدم اطمینان در قالب ریسک سیاسی و فساد اداری را دارند که به آن‌ها کمک می‌کند تا بهتر بتوانند با معضلات بین‌الملل روبه‌رو شوند.

در ارتباط با تأثیر منابع مشهود بر بین‌المللی‌سازی، یافته‌های این مطالعه با پژوهش‌های (باراکت و همکاران، ۲۰۱۹؛ کانترتسون و فورست، ۲۰۲۲؛ فیلیپسون و همکاران، ۲۰۱۹) مطابقت دارد. تأمین منابع مشهود که در این تحقیق شامل منابع فیزیکی و مالی است یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای روستایی است و در عین حال یکی از معضلات کسب‌وکارها برای صادرات است زیرا کسب‌وکارهای روستایی که با کمبود منابع مواجه هستند قادر به صادرات نمی‌باشند. یکی از نوآوری‌های این پژوهش که در تحقیقات پیشین مغفول مانده است تأثیر سرمایه‌های روستایی بر بین‌المللی‌سازی است. استان آذربایجان غربی به علت شرایط آب و هوایی خوب و زمین حاصل‌خیز، تأثیر خوبی بر تأمین منابع و افزایش تولید محصولات طبیعی و ارگانیک دارد. کسب‌وکارها با یادگیری بهتر نیز می‌توانند نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدها را بشناسند و همچنین بهتر می‌توانند با معضلات بین‌المللی روبه‌رو شوند که تحقیقاتی مانند (اسدی‌نیا و همکاران، ۲۰۱۹) این امر را تأیید می‌کنند.

در ارتباط با نقش سرمایه‌های ارتباطی بر عملکرد بین‌المللی‌سازی، یافته‌های این پژوهش با مطالعات محققانی همچون (کانترتسون و فورست، ۲۰۲۲؛ یوسفی و قاضی‌زاده، ۲۰۱۹) همخوانی دارد. ولی برخلاف بیشتر مطالعات مذکور که به دو بعد رسمی و غیررسمی سرمایه‌های ارتباطی اشاره کرده بودند در کسب‌وکارهای روستایی بررسی شده این تحقیق، نتایج بیانگر آن است که مدیران کسب‌وکارهای روستایی، محدودیت‌های منابع خود را از طریق ورود به بازارهای خارجی با ایجاد روابط صمیمی و مبتنی بر اعتماد از بین می‌برند و به وجود روابط رسمی، هیچ اشاره‌ای نکرده‌اند.

دیگر یافته‌های پژوهش نشان دادند که انعطاف‌پذیری بر بین‌المللی‌سازی تأثیر دارد. یک از مهم‌ترین ابعاد دیدگاه قابلیت‌های پویا، انعطاف‌پذیری می‌باشد؛ در واقع شکاف علمی که در دیدگاه مبتنی بر منبع است که هیچ تعاملی با تغییرات محیطی را ندارد پر می‌کند زیرا کسب‌وکارها با انعطاف‌پذیری بالا توانایی پاسخ‌گویی به تغییر نیازهای بازار، هماهنگی و ترکیب منابع برای دستیابی به مزیت رقابتی را دارند که یافته‌های محققانی مانند (جعفری صادقی و بیانکونه، ۲۰۱۸؛ مونتیرو و همکاران، ۲۰۱۹) با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد. فاکتور دیگر این تحقیق، تأثیر یادگیری محلی و بین‌المللی بر عملکرد بین‌المللی‌سازی است. یادگیری، از مؤلفه‌های مبتنی بر دیدگاه قابلیت‌های پویا می‌باشد. کسب‌وکارها با یادگیری بهتر می‌توانند نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدها را بشناسند و همچنین بهتر می‌توانند با معضلات بین‌المللی روبه‌رو شوند که تحقیقاتی مانند (کیسزوسکا-ملینارس و همکاران، ۲۰۲۰؛ کرمی و تانگ، ۲۰۱۹؛ مونتیرو و همکاران، ۲۰۱۹) این مسئله را تأیید می‌کنند. تفاوت این تحقیق با تحقیقات پیشین در این است که در تحقیقات پیشین فقط در حوزه یادگیری از تجارب سازمان، شکست محلی به‌صورت جداگانه اشاره شده است ولی در این تحقیق همه موارد یکجا به‌صورت یک کل بررسی شده است.

یکی از نوآوری‌های این پژوهش مربوط به عوامل ناکارآمدی محیط نهادی است. این مؤلفه بیشتر در کشورهای توسعه‌یافته بررسی شده و تأثیر مثبت آن بر بین‌المللی‌سازی بررسی شده است (اسچکر و همکاران، ۲۰۱۷؛ فیلیپسون و همکاران، ۲۰۱۹). ولی در کشورهای در حال توسعه مانند ایران این مؤلفه تحت عنوان ناکارآمدی محیط نهادی

نام‌گذاری شده است. کسب‌وکارهای روستایی، وقتی با قوانین سختگیرانه دولتی مواجه می‌شوند و توانایی تأمین هزینه‌های صادرات مستقیم را ندارند و به دلیل اینکه ریسک کمی بکنند، به ناچار، از طریق واسطه، اقدام به صادرات می‌کنند که به‌مراتب سود کمی نسبت به صادرات مستقیم دارد زیرا به سرمایه‌گذاری کمتری نیاز دارد. شرکت به دایر کردن یک دایره صادرات، استفاده از فروشندگان در خارج از کشور نیازی ندارد. تأثیر صادرات، غیرمستقیم بر عملکرد بین‌المللی‌سازی نیز معنادار بوده است.

در ارتباط با نقش فاصله روانی کم بر عملکرد بین‌المللی‌سازی، یافته‌های این پژوهش با مطالعات محققانی همچون (اسدی‌نیا و همکاران، ۲۰۱۹؛ ادواردسن و مارینووا، ۲۰۲۰؛ کورت و همکاران، ۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد. فاصله روانی در واقع به فاکتورهایی که مانع جریان اطلاعات بین کشور خانه و اسدیمیزبان می‌شود از جمله تفاوت در فرهنگ، زبان، شیوه‌های تجاری، سیستم سیاسی و حقوقی، آموزش و پرورش، توسعه اقتصادی، زیرساخت‌های بازاریابی و ساختار صنعت است تعریف می‌شود. براساس دیدگاه مبتنی بر منبع، شرکت‌ها ابتدا وارد کشورهایی که دارای فاصله فرهنگی یا روانی اندکی نسبت به کشور مادر هستند می‌شوند (اسدی‌نیا و همکاران، ۲۰۱۹؛ دهدشتی شاهرخ، ۲۰۰۷). در این تحقیق نیز کسب‌وکارها به علت ریسک پایین و هزینه‌های کم به کشورهایی که فاصله روانی کمی دارند صادرات انجام می‌دهند.

با توجه به مدل به‌دست‌آمده از تحقیق حاضر، موارد ذیل نیز پیشنهاد می‌شود:

کسب و کارهای روستایی برای حصول مزیت رقابتی در صادرات محصولات روستایی و بسته‌بندی آن‌ها، ضعف‌ها و قوت‌هایی در محیط داخلی و تهدید و فرصت‌هایی در محیط خارجی دارند. نتایج نشان می‌دهند که برای تعیین و اجرا و کسب مزیت‌های رقابتی در صنعت بسته‌بندی، استراتژی‌ها و راهبردهای مبتنی بر رویکرد منبع محور و قابلیت‌های پویا باید مورد استفاده قرار گیرند. شایستگی‌هایی که مدیران برای انجام وظایف خود در یک کسب‌وکار روستایی در سطح بین‌الملل لازم است در خود تقویت کنند شامل دید بلندمدت و جهانی و آگاهی از قوانین و مقررات است زیرا در سطح بین‌الملل با توجه به وجود متغیرهای غیرقابل کنترل زیاد و تغییرات شتابان آن‌ها تسلط و آگاهی کسب‌وکارها و مدیران نسبت به قوانین و ابعاد بین‌المللی‌سازی باعث می‌شود که تغییرات محیطی را پیش‌بینی کنند و به فکر چاره‌جویی باشند و قابلیت پیکربندی خود را بهبود دهند. کسب‌وکارها برای افزایش انعطاف‌پذیری خود در سطح بین‌الملل و افزایش توان خود به‌منظور پاسخگویی به تغییرات و عدم اطمینان‌های محیطی لازم است ابتدا با یادگیری محلی و بین‌المللی و ارتباط دوستانه با رقیبان خود، بر محدودیت منابع غلبه کنند و همچنین از نوآوری در بسته‌بندی محصولات استفاده کنند و در صورتی که جوابگو نبود به تولید و ایجاد تغییر در محصول روی بیاورند. کسب‌وکارهای روستایی باید به‌جای نگاه کردن به محدودیت‌ها و موانع، به امکانات احتمالی و پتانسیل‌های روستایی نگاه کنند و با توجه به فرصت‌ها و محدودیت‌های محلی راه‌کارهای خود را تطبیق دهند و همچنین باید بر فروش بین‌المللی و محدود کردن صادرات به چندین بازار خارجی پزدانند زیرا کسب‌وکارها را قادر می‌سازد تا تخصصشان در این بازارها افزایش یابد و شبکه‌های توزیع قدرتمندی بسازند. محیط نهادی نیز باید افراد را تشویق کند که تصمیمات ریسک محور بگیرند. در همین راستا، از طریق برنامه‌های آموزش ظرفیت آموزشی مهارت‌های کارآفرینی روستایی و جنبه‌های مختلف صادرات، می‌توان به صادرات کسب‌وکارها کمک کرد. علاوه‌براین برای کارآفرینان روستایی، وام‌های کم‌بهره و بی‌بهره با کاهش بوروکراسی اداری اعطا شود. همچنین نرخ مالیات کم و پیاده‌سازی سیاست‌های انگیزشی صادرات، عامل کلیدی موفقیت محسوب می‌شود.

## References

- Akbari, M. (2018). Validation and Quality Assessment in QUAN, QUAL, and Mixed Method Research. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 24(94), 23-45. <https://doi.org/10.30471/mssh.2018.1448>
- Akbari, M., Reshadi, M. S., Padash, H., & Karimian Ravandi, M. (2019). Identification and Prioritization of Business Opportunities in the Aras Free Trade Zone. *Human Geography Research*, 51(2), 291-306. <https://doi.org/10.22059/jhgr.2017.228918.1007415>
- Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review*, 28(1), 48-59. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.06.003>
- AlBar, A. M., & Hoque, M. R. (2019). Factors affecting the adoption of information and communication technology in small and medium enterprises: a perspective from rural Saudi Arabia. *Information Technology for Development*, 25(4), 715-738. <https://doi.org/10.1080/02681102.2017.1390437>
- Amini, A., & Fatahi, H. R. (2018). Designing a Model for the Internationalization of SME's in Nano-Based Knowledge Companies. *Journal of Business Management*, 10(3), 583-602. <https://doi.org/10.22059/jibm.2018.253543.2972>
- Assadinia, S., Kadile, V., Gölgeci, I., & Boso, N. (2019). The effects of learning orientation and marketing programme planning on export performance: Paradoxical moderating role of psychic distance. *International Small Business Journal*, 37(5), 423-449. <https://doi.org/10.1177/0266242619831914>
- Badzaban, F., Rezaei-Moghaddam, K., & Fatemi, M. (2020). Entrepreneurship Education and its Effects on the Function of Rural Women's Businesses. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 17(3), 81-97. <https://doi.org/10.48301/kssa.2020.124671>
- Bagheri, M., Mitchelmore, S., Bamiatzi, V., & Nikolopoulos, K. (2019). Internationalization Orientation in SMEs: The Mediating Role of Technological Innovation. *Journal of International Management*, 25(1), 121-139. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.08.002>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Barraket, J., Eversole, R., Luke, B., & Barth, S. (2019). Resourcefulness of locally-oriented social enterprises: Implications for rural community development. *Journal of Rural Studies*, 70, 188-197. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.12.031>
- Beynon, M. J., Jones, P., & Pickernell, D. (2020). SME development strategy and product/service innovation intention: A NCaRBS analysis of the role of uncertainty. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(1), 3-16. <https://doi.org/10.1177/1465750318807401>
- Boso, N., Story, V. M., Cadogan, J. W., Micevski, M., & Kadić-Maglajlić, S. (2013). Firm Innovativeness and Export Performance: Environmental, Networking, and Structural Contingencies. *Journal of International Marketing*, 21(4), 62-87. <https://doi.org/10.1509/jim.13.0052>
- Bosworth, G., & Turner, R. (2018). Interrogating the meaning of a rural business through a rural capitals framework. *Journal of Rural Studies*, 60, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.02.002>

- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Sarigiannidis, L., & Theriou, G. (2018). The role of firm-specific factors in the strategy-performance relationship. *Management Research Review*, 41(1), 46-73. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2016-0243>
- Chmielewski, D. A., & Paladino, A. (2007). Driving a resource orientation: reviewing the role of resource and capability characteristics. *Management Decision*, 45(3), 462-483. <https://doi.org/10.1108/00251740710745089>
- Ciszewska-Mlinarič, M., Wójcik, P., & Oblój, K. (2020). Learning dynamics of rapidly internationalizing venture: Beyond the early stage of international growth in a CEE context. *Journal of Business Research*, 108(3), 450-465. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.002>
- Cuthbertson, R. W., & Furseth, P. I. (2022). Digital services and competitive advantage: Strengthening the links between RBV, KBV, and innovation. *Journal of Business Research*, 152, 168-176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.030>
- De Rosa, M., McElwee, G., & Smith, R. (2019). Farm diversification strategies in response to rural policy: a case from rural Italy. *Land Use Policy*, 81, 291-301. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.11.006>
- Dehdashti Shahrokh, Z. (2007). Models For Entering International Markets. *Management Studies in Development and Evolution*, 18(55), 95-118. [https://jmsd.atu.ac.ir/article\\_4999.html?lang=en](https://jmsd.atu.ac.ir/article_4999.html?lang=en)
- Eduardsen, J., & Marinova, S. (2020). Internationalisation and risk: Literature review, integrative framework and research agenda. *International Business Review*, 29(3), 101688. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101688>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- Eschker, E., Gold, G., & Lane, M. D. (2017). Rural entrepreneurs: what are the best indicators of their success? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 278-296. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2016-0112>
- Esmaili Rad, A., Abbasian, E., & Mira, S. A. (2022). Presenting a Development Model with a Competitive Advantage Approach in Iranian Leather Exports. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 19(2), 407-429. <https://doi.org/10.48301/kssa.2022.293458.1602>
- Ezzati, L., & Akbari, M. (2019). Challenges and barriers of the internationalization of rural SMEs. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 6(1), 1-16. <https://doi.org/10.22069/jead.2020.17390.1397>
- Ezzati Rad, H., Akbari, M., Mousakhani, M., & Badizadeh, A. (2021). Internationalization of Small and Medium Rural Enterprises: A Meta-Synthesis Approach. *Journal of Rural Research*, 11(4), 612-629. <https://doi.org/10.22059/jrur.2020.304926.1525>
- Finke, H. B., & Bosworth, G. (2016). Exploring the character of rural businesses: Performing change and continuity. *Local Economy*, 31(5), 619-636. <https://doi.org/10.1177/0269094216655407>
- Gupta, P., & Chauhan, S. (2021). Firm capabilities and export performance of small firms: A meta-analytical review. *European Management Journal*, 39(5), 558-576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.12.003>
- Habersetzer, A., Grèzes-Bürcher, S., Boschma, R., & Mayer, H. (2019). Enterprise-related social capital as a driver of firm growth in the periphery? *Journal of Rural Studies*, 65, 143-151. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.10.009>

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Hsieh, L., Child, J., Narooz, R., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P., Tsai, T., & Zhang, Y. (2019). A multidimensional perspective of SME internationalization speed: The influence of entrepreneurial characteristics. *International Business Review*, 28(2), 268-283. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.09.004>
- Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B., & Doherty, A. M. (2007). Internationalization Motives and Facilitating Factors: Qualitative Evidence from Smaller Specialist Retailers. *Journal of International Marketing*, 15(3), 96-122. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.3.96>
- Jafari Sadeghi, V., & Biancone, P. P. (2018). How micro, small and medium-sized enterprises are driven outward the superior international trade performance? A multidimensional study on Italian food sector. *Research in International Business and Finance*, 45, 597-606. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.136>
- Jain, N. K., Celo, S., & Kumar, V. (2019). Internationalization speed, resources and performance: Evidence from Indian software industry. *Journal of Business Research*, 95, 26-37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.019>
- Karami, M., & Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal*, 37(2), 105-124. <https://doi.org/10.1177/0266242618807275>
- Khan, K. U., Xuehe, Z., Atlas, F., & Khan, F. (2019). The impact of dominant logic and competitive intensity on SMEs performance: A case from China. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.10.001>
- Kurt, Y., Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Yamin, M. (2020). The role of spirituality in Islamic business networks: The case of internationalizing Turkish SMEs. *Journal of World Business*, 55(1), 101034. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101034>
- Lamotte, O., Chalencón, L., Mayrhofer, U., & Colovic, A. (2021). Intangible resources and cross-border acquisition decisions: The impact of reputation and the moderating effect of experiential knowledge. *Journal of Business Research*, 131(6), 297-310. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.044>
- Madsen, E. L. (2007). The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(2), 185-204. <https://doi.org/10.1080/08985620601136812>
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 179-187. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.001>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. (1999). Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, 46(3), 281-290. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00035-6)
- Morris, J., Morris, W., & Bowen, R. (2022). Implications of the digital divide on rural SME resilience. *Journal of Rural Studies*, 89(6), 369-377. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.01.005>
- Nasehifar, V., Saadat, M., & Abbasi, Z. (2010). Identifying regional capability of small and medium enterprises. *Business reviews*, 8(42), 60-72. <https://www.sid.ir/paper/451078/en>

- Omokaro-Romanus, C., Anchor, J. R., & Konara, P. (2019). The internationalization of Nigerian firms: Motivations and location patterns. *Thunderbird International Business Review*, 61(1), 75-88. <https://doi.org/10.1002/tie.21962>
- Phillipson, J., Tiwasing, P., Gorton, M., Maioli, S., Newbery, R., & Turner, R. (2019). Shining a spotlight on small rural businesses: How does their performance compare with urban? *Journal of Rural Studies*, 68, 230-239. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.09.017>
- Ramdani, B., Belaid, F., & Boukrami, E. (2022). Profiling exporting SMEs: The role of innovation-orientation. *Journal of Business Research*, 149, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.059>
- Riviere, M., & Suder, G. (2016). Perspectives on strategic internationalization: Developing capabilities for renewal. *International Business Review*, 25(4), 847-858. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.10.004>
- Rua, O., França, A., & Fernández Ortiz, R. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 257-279. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0267>
- Samian, M., & Movahedi, R. (2018). Employment obstacles and strategies in rural small businesses of Hamedan province. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 15(1), 47-66. [https://karafan.tvu.ac.ir/article\\_100513.html?lang=en](https://karafan.tvu.ac.ir/article_100513.html?lang=en)
- Skudiene, V., Auruskeviciene, V., & Sukeviciute, L. (2015). Internationalization Model Revisited: E-marketing Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 918-924. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.505>
- Tasavori, M., Zaefarian, R., & Eng, T-Y. (2018). Internal social capital and international firm performance in emerging market family firms: The mediating role of participative governance. *International Small Business Journal*, 36(8), 887-910. <https://doi.org/10.1177/0266242618773145>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4 ed.). Sage. <https://www.amazon.com/Case-Study-Research-Methods-Applied/dp/1412960991>
- Yousefi, M., & Ghazizadeh, M. (2019). Investigating the Effectiveness of Social and Business Networks on the Performance of Small to Medium Firms in International Markets Considering the Mediating Role of Market Knowledge. *Journal of Business Management*, 11(4), 869-894. <https://doi.org/10.22059/jibm.2019.270883.3346>