

## Analysis of Effective Factors on Internationalization of Cooperative-oriented Businesses

Seyedeh Elaheh Sajedi <sup>1</sup>, Gholamhossein Hosseininia <sup>2\*</sup>, Babak Ziyae <sup>3</sup>

1. Department of entrepreneurship, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

2. Department of New business group. Faculty of entrepreneurship, university of Tehran, Tehran, Iran.

3. Department of Organizational Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.



**CITATION:** Sajedi, S.A., Hosseininia, G. & ziyae, Z. (2022). Analysis of Effective Factors on Internationalization of Cooperative-oriented Businesses *Journal of Cooperation and Agriculture*, 11(42), 172-200. (In Persian).

DOI: 10.22034/AJCOOP.2022.344969.1782

### ARTICLE INFO

#### Keywords:

- Internationalization
- Cooperative-oriented Enterprises
- Cooperatives
- Globalization

#### Received:

31 May 2022

#### Revised:

25 July 2022

#### Accepted:

6 September 2022

#### Available online:

21 September 2022

### ABSTRACT

**Context and purpose.** In recent years, cooperatives have attracted the attention of researchers as strategic elements to achieve sustainable economic development and greater social cohesion in the context of globalization. Therefore, this research aims to analyze the factors affecting the internationalization of cooperative businesses.

**Methodology/approach.** The present research is applied in terms of purpose and uses a qualitative approach through structured grounded theory. The process of studying the phenomenon was discovered based on the analysis of in-depth interviews conducted with 19 directors of active cooperative-oriented businesses with a history of international presence.

**Findings and Conclusions.** The research findings in the form of a paradigm model include: causal conditions (context-oriented, entrepreneur-oriented, network-oriented), contextual conditions (organizational and extra-organizational), and intervening conditions (human, corporate, and institutional barriers), strategies (competitive and customer-oriented) Consequences (reputation and survival). Increasing and improving each component with a plan specific to each of them makes it possible to help the internationalization of cooperatives. **Originality.** The results of this research, while strengthening the literature on the internationalization of cooperatives, bring practical achievements to help managers develop the internationalization of cooperatives. It can also guide public policy on export and pave the way for the country's cooperative sector to increase international competitiveness. The innovation of the current research is its comprehensiveness, examining all the influencing factors of internationalization on cooperatives and in terms of the study's target audience to extract all the influential elements in line with the design of the internationalization model of cooperative-oriented businesses.

### EXTENDED ABSTRACT

**Context and purpose.** Today, cooperatives are a suitable lever for economic and social development, which can be effective in the optimal use of working production, and living conditions and improving the society's income level and social status. The cooperative economy has a special place due to its widespread nature, robust popular monitoring system, and bottom-up power pyramid. The immense progress in knowledge, information, and communication and the existence of commercial borders force many cooperatives to think globally and try to carry out internationalization processes. In the literature on internationalization, cooperatives have not attracted much attention. This issue is very effective in Iran due to the lack of research on the internationalization model of cooperatives. Therefore, to solve this research gap, this study tries to identify all the elements and components presented in the research literature and explain them as a paradigm model using the grounded theory method.

**Methodology/approach.** The present study is practically based on its purpose and is descriptive and exploratory from the point of view of the implementation method. The strategy of this research is grounded theory. The data has collected through nineteen semi-structured interviews with an average time of seventy-eight minutes with managers and experts with foreign trade experience active in cooperative companies selected by purposive sampling. Then the data were analyzed systematically and in the form of open, axial, and selective coding. The findings of this study are presented based on the Strauss and Corbin paradigm model in the form of causal conditions, significant phenomena, strategies, background factors, inhibiting factors, and consequences.

**Findings and conclusions.** As a result of data analysis, factors affecting the internationalization of cooperative-oriented businesses in the form of a paradigm model (context-oriented, entrepreneur-oriented, network-oriented) were identified as causal factors, organizational and extra-organizational context as background factors, and human, corporate, and institutional barriers as intervening factors. They affect the internationalization of cooperative-oriented businesses. Internationalization strategies of cooperative-based companies include competitive and customer-oriented strategies, and ultimately the consequence of the internationalization of cooperatives is the reputation and survival of the cooperative company. These results show that the internationalization of cooperatives can be helped by increasing and improving each component with a specific strategy. The grounded theory method is a qualitative research method by which a theory is developed using a set of data. Unfortunately, there has been no comprehensive approach to the existing models of internationalization in cooperative-oriented businesses. This paper aims to start filling this gap by exploring the factors influencing the internationalization of cooperative enterprises in the form of a paradigm model. Therefore, based on the above method, this study has presented a general classification of factors affecting the internationalization of cooperative businesses.

**Originality.** The results of this research, while strengthening the literature on the internationalization of cooperatives, bring practical achievements to help managers develop the internationalization of cooperatives. It can also guide public policy on export and pave the way for the country's cooperative sector to increase international competitiveness. The innovation of the current research is its comprehensiveness, examining all the influencing factors of internationalization on cooperatives and in terms of the study's target audience to extract all the influential elements in line with the design of the internationalization model of cooperative-oriented businesses.

\*Corresponding author

E-mail addresses: [sajedi@qiau.ac.ir](mailto:sajedi@qiau.ac.ir) (E. sajedi), [hosseininia@ut.ac.ir](mailto:hosseininia@ut.ac.ir) (G. Hosseininia), [bziyae@ut.ac.ir](mailto:bziyae@ut.ac.ir) (B. Ziyae).

## شناسایی فرصت‌های کسب و کارهای تولیدی بخش کشاورزی برای تعاونی‌های روستایی استان ایلام

سیده الهه ساجدی<sup>۱</sup>، غلامحسین حسینی نیا<sup>۲\*</sup>، بابک ضیاء<sup>۳</sup>

۱. عضو هیئت علمی گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲. عضو هیئت علمی گروه کسب و کار جدید دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. عضو هیئت علمی گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

استناد: ساجدی، سیده الهه، حسینی نیا، غلامحسین و ضیاء، بابک. (۱۴۰۱). شناسایی فرصت‌های کسب و کارهای تولیدی بخش کشاورزی برای تعاونی‌های روستایی استان ایلام. *فصلنامه تعاون و کشاورزی*، ۱۴(۴۲)، ۱۷۲-۲۰۰.

DOI: 10.22034/AJCOOP.2022.344969.1782

### اطلاعات مقاله

### چکیده

#### واژگان کلیدی:

- بین‌المللی شدن
- کسب و کار تعاون محور
- شرکت‌های تعاونی
- بازار جهانی

#### تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۳/۱۰

#### تاریخ بازنگری:

۱۴۰۱/۰۵/۰۳

#### تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۰۶/۱۵

#### تاریخ برخط:

۱۴۰۱/۰۶/۳۰

**زمینه و هدف:** فرصت‌های کارآفرینانه موقعیت‌هایی هستند که در آنها تغییرات فناوری، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و جمعیتی شناختی می‌تواند باعث موقعیتی جهت ساختن و عرضه پدیده‌ای جدید شود. بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی فرصت‌های کسب و کارهای تولیدی بخش کشاورزی برای تعاونی‌های روستایی استان ایلام انجام شد.

**روش‌شناسی:** در این پژوهش از روش دلفی بهره گرفته شد. تحلیل دلفی در سه راند و از طریق مشارکت گروهی از صاحب نظران حول موضوع مورد مطالعه انجام شد. جامعه مورد مطالعه این پژوهش شامل؛ کارکنان شاغل در سازمان جهاد کشاورزی استان ایلام و شهرستان‌ها، کارکنان شاغل در مدیریت تعاون روستایی استان و شهرستان‌ها، مدیرعامل و هیأت مدیره اتحادیه و شرکت تعاونی‌های روستایی، هیأت مدیره خیرگان کشاورزی و نظام صنفی کشاورزی استان ایلام بودند. در کل ۱۱۰ نفر به عنوان اشخاص خبره و باتجربه، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار اصلی مطالعه، مصاحبه و پرسشنامه نیمه‌ساختارمند و ساختارمند بود که در سه دور طراحی شد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل مراحل دلفی از شاخص‌های آماری میانگین، انحراف معیار و ضریب تغییرات جهت تعیین میزان اتفاق نظر شرکت‌کنندگان با استفاده از نرم افزار SPSS بهره گرفته شد.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد که مواردی همچون؛ توسعه تولید قارچ و حل مشکل بازاریابی، توسعه پرورش مرغ بومی، توسعه تولید عسل و حل مشکل بازاریابی عسل، توسعه کاشت گیاهان دارویی، توسعه پرورش دام سبک (گوسفند، بره و بز) و توسعه باغات شهرستان مانند انگور و انار و انواع میوه و بازاریابی محصولات باغی، از جمله فرصت‌هایی هستند که در تمام شهرستان‌های مورد مطالعه وجود دارند.

**اصالت و نوآوری:** در خصوص شناسایی فرصت‌های کسب و کارهای تولیدی بخش کشاورزی برای تعاونی‌های روستایی استان ایلام تا به حال مطالعه‌ای انجام نشده است، لذا این پژوهش بر آن است تا با مطالعه و با ارائه فرصت‌ها و پیشنهاداتی بتواند روشنگر راه تعاونی‌های روستایی در راستای توسعه مناطق روستایی و دستیابی به توسعه پایدار روستایی باشد.

\*نویسنده مسئول: غلامحسین حسینی نیا

نشانی: تهران، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران.

تلفن: ۰۹۸ (۹۱۲) ۳۸۴۰۹۷۵

پست الکترونیک: [hosseininia@ut.ac.ir](mailto:hosseininia@ut.ac.ir)

خواهد داد (Bretos & Marcuello, 2016). تعاونی‌ها دارای ویژگی‌های منحصر به فردی هستند که آن‌ها را از سایر کسب‌وکارها متمایز می‌کند. تفاوت این است که تعاونی متعلق به همه افرادی است که عضو آن هستند و توسط همه اعضا کنترل می‌شود و منافع نیز به صورت برابر بین اعضا توزیع می‌شود (Calderón García et al., 2013). تعاونی‌ها بین‌المللی‌سازی را برای به دست آوردن بهره‌وری جهانی، مدیریت ریسک، تسریع نوآوری و یادگیری، دنبال کردن روند جهانی و ایجاد اعتبار جهانی انجام می‌دهند (Vega & Bajo, 2018). هانسن (Hansen, 2019) بیان می‌کند بین‌المللی‌شدن تعاونی‌ها علاوه بر افزایش رقابت جهانی، همچنین باید به هدف اصلی که کسب بالاترین سود به نفع مالکان آن است، پاسخ دهد. بین‌المللی‌سازی برای بسیاری از تعاونی‌ها، ممکن است ناآشنا و یا اغلب ناخوشایند باشد. چرا که در گذشته بیشتر تعاونی‌ها، تمایلی به بین‌المللی‌شدن نداشته‌اند. همچنین بین‌المللی‌شدن، تعاونی‌ها را در بازارهای بین‌المللی با چالش‌های خاص روبرو می‌سازد (Siedlok et al., 2021). برخلاف سایر کسب‌وکارها، شرکت‌های تعاونی با اصول

طی دهه‌های اخیر، به واسطه جهانی‌سازی و بین‌المللی‌سازی تجارت بشدت تغییر یافته است و یک فضای جدید را برای کسب‌وکارها ایجاد کرده است. تعاونی‌ها نیز به مانند سایر کسب‌وکارها از فشارها و روندهای جهانی‌شدن در امان نبوده‌اند (Bretos et al., 2018). تعاونی‌ها همانند سایر اشکال کسب‌وکارها، تحت فشارهای رقابتی جهانی‌سازی قرار دارند و چاره‌ای جز، سازگاری با اقتصاد جهانی ندارند (Leite & Duaibs, 2017). تعاونی‌ها ثابت کرده‌اند که نقش مهمی در اقتصاد جهانی ایفا می‌کنند. اتحادیه بین‌المللی تعاون بیان می‌کند پیش‌بینی می‌شود که ۳۰۰ تعاونی از بزرگ‌ترین تعاونی‌های برتر جهان ۲/۲ تریلیون دلار در اقتصاد مشارکت داشته‌اند که در حدود ۲/۲ درصد از تولید ناخالص داخلی جهانی (GDP) است (Altman, 2017). مطالعه هانسن (Hansen, 2019) نشان داد که رقابت جهانی برای تعاونی‌ها در آینده شدیدتر خواهد بود؛ بنابراین جهانی‌شدن، تعاونی‌ها را به اجرای تغییرات عمده ساختاری و استراتژیک برای فرایند بین‌المللی‌شدن سوق

خواهد داشت. بین‌المللی سازی می‌تواند فرصتی برای تعاونی‌ها ایجاد کند تا بتوانند همکاری و فرصت‌های بین‌المللی را کشف کنند (Moral & Uclés, 2022). پیوند تعاونی‌ها با بازارهای خارجی، در بسیاری از موارد از طریق صادرات انجام می‌شود و برخی نیز با رویکردهایی از جمله سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، در رشد تعاونی خود در سطح جهانی موفق بوده‌اند (Bretos et al., 2018).

مطالعات پیشین (Aini, 2019; Ghazizadeh, 2013; Roque et al., 2019; Scott-Kennel, 2013) به بررسی مدل‌های بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها پرداخته‌اند با این حال مطالعه آن‌ها فقط شرکت‌های کوچک و متوسط را به‌طور کلی به‌جای تعاونی‌ها به‌طور خاص درگیر می‌کرد. مطالعه جامعی در مورد تعاونی‌های کشاورزی نیوزلند توسط دونوسو و همکاران (Donoso et al., 2003) انجام شد و اشکال استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی را شناسایی کرد با این حال، عوامل مؤثر بر هر استراتژی را شناسایی نکرده است. علی‌رغم مطالعات تجربی فراوانی که در خصوص بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها

و ارزش‌هایی تشکیل می‌شوند که ساختار و شیوه‌های تجاری آن‌ها را محدود می‌سازد. در اقتصاد بین‌الملل، انطباق با چنین اصول و ارزش‌هایی، شیوه‌های بین‌المللی‌سازی که تعاونی‌ها می‌توانند به کار بگیرند را محدود می‌سازد و یا می‌تواند آن‌ها را در مقابل IOF<sup>۱</sup> ها در معرض آسیب جدی قرار دهد و زمانی که تعاونی‌ها به خاطر نیاز به رقابت‌پذیری بیشتر، خود را به حوزه بین‌المللی سوق می‌دهند این تنش شدیدتر می‌شود (Siedlok et al., 2021).

مطالعه فایوس و همکاران (Fayos et al., 2011) نشان می‌دهد که دلایل بین‌المللی شدن شرکت‌های تعاونی‌ها با دلایل سایر شرکت‌ها (کوچک و متوسط، خانوادگی، دانش بنیان) یکسان است. اما موانع و محدودیت‌های بین‌المللی‌سازی برای تعاونی‌ها دقیقاً یکسان نیست. مطالعه ایگول و همکاران (Iguar et al., 2011) نیز نشان می‌دهد بقا تعاونی‌ها در گسترش بین‌المللی، خواهد بود و حضور در بازار بین‌المللی، فرصت‌های زیادی از قبیل کاهش ریسک، دسترسی به بازارهای بزرگ‌تر و دسترسی به منابع تأمین مالی را به همراه

1. Investor oriented firms

ایران به دلیل نبود پژوهش‌ها حول بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای تعاون محور بیشتر مؤثر است. در ایران تا به امروز شاهد تحقیقات مختلفی در زمینه بین‌المللی‌سازی تنها کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، خانوادگی و دانش بنیان‌ها بوده‌ایم که به بررسی فرایندهای بین‌المللی‌سازی با استفاده از بررسی ادبیات پیشین آنها پرداخته شده است و از طرفی در بررسی بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای ایرانی بیشتر ویژگی‌های کسب‌وکارهایی که درگیر فعالیت بین‌المللی بوده‌اند پرداخته شده و تحقیقات اندکی به ارائه مدل مستدل جهت به‌کارگیری سایر کسب‌وکارهایی که تمایل حضور در بازارهای بین‌المللی دارند کرده‌اند (Ezzati Raz et al., 2021).

با توجه به شکاف موجود در تئوری‌ها و اهمیت گسترش کسب‌وکارهای تعاون محور در اقتصاد امروز و نقش مهمی که این کسب‌وکارها بر شکل‌گیری فناوری مبتنی بر بازار دارند، شناسایی عوامل مؤثر و ارائه مدل‌های بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای تعاون محور در کشور ایران از اهمیت ویژه‌ای

صورت‌گرفته است هنوز دانش کافی در رابطه با بین‌المللی‌سازی شرکت‌های تعاونی و نیز مطالعاتی که به شرح فرایند بین‌المللی‌سازی شدن تعاونی‌ها پرداخته باشد وجود ندارد (Aini, 2019). نتایج مطالعات نشان می‌دهد با توجه به رشد روزافزون پژوهش‌هایی که در آن‌ها به این موضوع اذعان شده است که بین‌المللی‌سازی برای رقابت‌پذیری شرکت‌های تعاونی ضروری است، تحقیقات کمی به بررسی اینکه چگونه این شرکت‌ها بین‌المللی می‌شوند، صورت‌گرفته است (Bretos et al., 2018) همچنین نتایج پژوهش برتوس و همکاران (Bretos et al., 2018) نشان داد هیچ تئوری و مدلی بین‌المللی شدن تعاونی‌ها را نشان نمی‌دهد. به‌هرحال تحقیقات متعددی در خصوص بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارها موجود است ولی با توجه به اینکه کسب‌وکارهای تعاون محور شرایط و ویژگی‌های خاص خود را از حیث تشکیل شرکت تعاونی، دموکراتیک بودن و فرایند تصمیم‌گیری دارند (Reed, 2009) بنابراین به‌واسطه نوظهور بودن مطالعه حاضر، ادبیات موجود و پژوهش‌های مرتبط با آن هنوز به‌خوبی توسعه نیافته‌اند و این مسئله به‌ویژه در

کنند. با ارائه این تعریف آن‌ها تأکید کرده‌اند که ممکن است یک شرکت در فعالیتهای بین‌المللی درگیر شود ولی هیچ الزامی وجود ندارد که این فعالیتهای ادامه داشته باشد، زیرا بین‌المللی‌سازی می‌تواند در هر کدام از مراحل توسعه شرکت اتفاق بیفتد. تعریف دیگر توسط اوزتورگوت (Ozturgut, 2017) ارائه شده است که بین‌المللی‌سازی را به‌عنوان انطباق فرایند شرکت‌ها (استراتژی، ساختار، منبع) با محیط‌های بین‌المللی تعریف کرده‌اند (Jean et al., 2020).

### شرکت تعاونی

تعاونی‌ها، اجتماع مستقل اشخاصی است که به‌منظور تأمین نیازها و هدف‌های مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خود، از راه دور و نظارت دموکراتیک مؤسسه‌ای با مالکیت مشاع، با همدیگر به‌صورت اختیاری توافق کرده‌اند (Diaz-Foncea & Marcuello, 2013).

### ارزش‌ها و اصول تعاون

اصول تعاونی راهنماهایی هستند که فعالیتهای درونی را در مسیر ارزش‌های مربوط قرار می‌دهد. تعاونی‌ها بر اساس این

برخوردار است. با وجود محصولات متنوع و منحصربه‌فرد شرکت‌های تعاونی، بیشتر این کسب‌وکارها در توسعه محصول، برندسازی و توسعه صادرات و بین‌المللی شدن با مشکلات عدیده‌ای در کشورمان مواجه هستند. این شرکت‌های تعاونی یا منابع کافی به فعالیتهای خود اختصاص نداده‌اند یا فاقد مدل‌های مدیریت جهت اداره بنگاه خود در سطح بین‌المللی بوده‌اند (Karimyan & Gholami, 2018). براین اساس، هدف از انجام این پژوهش، واکاوی عوامل مؤثر و ارائه الگو برای بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای تعاون محور در ایران به‌عنوان یک کشور درحال توسعه است.

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### بین‌المللی‌سازی

تعاریف متفاوتی در مورد بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها، با توجه به زمینه‌های مختلف ارائه شده است (Ghazizadeh, 2018). ولج و لئوسترین (Welch & Luostarinen, 1988) بیان می‌کنند که اصطلاح بین‌المللی‌سازی به‌طور واضح تعریف نشده است و بین‌المللی‌سازی را فرایند افزایش مشارکت در فعالیتهای بین‌المللی تعریف می

نمی‌تواند به‌تنهایی تصمیمی بگیرد که بر کل کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد. همه افراد به‌عنوان مالک یا عضو، بر کسب‌وکار نظارت دارند. اگر نه به‌طور مستقیم، از طریق نمایندگان منتخبی که خودشان را کاندیدا و سپس به‌حکم آرا به مقامی منسوب شده‌اند.

اصل سوم؛ مشارکت اقتصادی اعضا: پولی که توسط اعضا در تعاونی سرمایه‌گذاری می‌شود، کاملاً مساوی است. اعضا برای استفاده از آن از یک قاعده تبعیت می‌کنند. مشارکت اقتصادی هر عضو در تعاونی به‌اندازه سایر اعضاست. افراد ثروتمند، نظارت بیشتری از افراد فقیرتر ندارند. همه برابرند. مبلغ پرداختی به تعاونی‌های مختلف به جایگاه تعاونی و چگونگی شکل‌گیری آن بستگی دارد.

اصل چهارم؛ استقلال و خودمختاری: تعاونی‌ها کاملاً مستقل هستند. خودشان آینده‌شان را کنترل می‌کنند. آن‌ها به یک شرکت اصلی که همه تصمیماتشان را برایشان بگیرد، وابسته نیستند. نمایندگان منتخب‌گزینه‌های مؤثر بر تعاونی را انجام می‌دهند، نه اینکه یک کسب‌وکار بزرگ آن‌ها را کنترل نماید. تعاونی

فلسفه اقتصادی عمل می‌کنند که بر اساس بازنگاری اتحادیه بین‌المللی تعاون به‌قرار ذیل هستند:

#### الف) ارزش‌ها

تعاونی‌ها بر اساس ارزش‌های خودیاری، خود مسئولیتی، عدالت، دموکراسی، انصاف و همبستگی بنا می‌شوند و در عرف بنیان‌گذاران آن، اعضای تعاونی رفتاری منطبق با ارزش‌های شرافت، گشاده‌رویی، مسئولیت اجتماعی و کمک به دیگران دارند.

#### ب) اصول

اصل اول؛ عضویت آزاد: تعاونی‌ها سازمان‌هایی اختیاری هستند و عضویت در آن‌ها برای تمام افرادی که بتوانند از خدمات آن‌ها استفاده کنند و مسئولیت ناشی از عضویت را بپذیرند، بدون تبعیضات جنسی، اجتماعی، نژادی، سیاسی، یا مذهبی، آزاد است.

اصل دوم؛ کنترل دموکراتیک: به این معنی که هر چه در تعاونی روی می‌دهد، با یک رأی هر عضو، تحت نظارت اعضاست. این یک راه دموکراتیک انجام‌دادن امور است. هیچ‌کس

اصل ششم؛ همکاری بین تعاونی‌ها: تعاونی‌ها از طریق همکاری با یکدیگر در سازمان‌های محلی، ملی، منطقه و بین‌المللی، به اعضای خود به مؤثرترین طریق خدمت کرده و نهضت تعاونی را تقویت می‌کنند.

اصل هفتم؛ توجه به جامعه: تعاونی‌ها با تصویب سیاست‌ها توسط اعضا برای توسعه پایدار جوامع خود فعالیت می‌کنند (NTALASHA, 2017).

استدلال می‌کنند که بین‌المللی‌سازی به‌عنوان دریچه‌ای مهم برای این سازمان‌ها برای رشد و دستیابی برای رقابت در شرایط جهانی شده کنونی و همچنین تقویت کارایی و موقعیت رقابتی آن‌ها در بازارهای جهانی است (Flecha & Pun, 2014). همان‌طور که سوزا و همکاران (Souza et al., 2017) معتقد هستند، بین‌المللی شدن تعاونی‌ها را در بازارهای جهانی برای بهبود دسترسی به منابع مالی، رشد و کارایی، تسهیل تفکیک بعد اقتصادی و اجتماعی شرکت و استفاده از ساختارهای گروهی برای دستیابی به رشد و اندازه لازم برای رقابت

ها شخصیت مستقل دارند و هرکدام از دیگری جداست.

اصل پنجم؛ آموزش اعضا تعاونی: تعاونی‌ها برای اعضا، نمایندگان منتخب، مدیران و کارکنان خود، آموزش و کارورزی فراهم می‌آورند؛ به طوری که آن‌ها بتوانند به نحو مؤثر به پیشرفت تعاونی خود کمک نمایند. آن‌ها عموم مردم به خصوص افراد جوان و رهبران افکار عمومی را نسبت به ماهیت و فواید تعاونی مطلع می‌سازند.

### بین‌المللی شدن تعاونی‌ها

رشد بین‌المللی، از طریق گسترش فعالیت‌ها به بازارهای خارجی و یا بخش‌های جدید، در دهه‌های اخیر پیش‌نیاز برای شرکت‌ها برای باقی‌ماندن و زنده ماندن است (Errasti et al., 2016). استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی می‌تواند کارایی شرکت‌ها را افزایش داده و دستیابی به مزیت‌های اقتصادی و مالی را تسهیل نمایند (Olevsky, 2016). علاوه بر این، استراتژی بین‌المللی سازی می‌تواند یادگیری و نوآوری سازمانی را افزایش دهد (Barac & Colonques, 2022). در مورد تعاونی‌ها، چندین نویسنده



با ورود رقبای قوی خارجی حفظ کنند، و هم‌زمان اشتغال و ثروت هم در سطح محلی و هم در خارج از کشور ایجاد می‌شود. برخی از مطالعات نشان می‌دهند که تعاونی‌های بین‌المللی شده مشاغل بیشتری را نسبت به تعاونی‌های محلی (آن‌هایی که شرکت‌های تابعه در خارج از کشور ندارند) در محیط‌های ملی و فراملی ایجاد می‌کنند (Bretos & Marcuello, 2016).

علاوه بر این، انعطاف‌پذیری به‌دست‌آمده از طریق بین‌المللی‌سازی به‌عنوان یک عنصر کلیدی در تعاونی‌ها برای مقاومت در برابر بحران‌های اقتصادی تلقی شده است (Konzen & Oliveira, 2015).

### تئوری‌های بین‌المللی‌سازی

فرایند بین‌المللی‌سازی کسب‌وکار با چندین نظریه تشریح داده شده است که در طول زمان تکامل یافته‌اند. همان‌گونه که جدول (۱) نشان می‌دهد چندین نظریه شناخته‌شده بین‌المللی‌سازی به‌صورت خلاصه ارائه شده‌اند.

موفقیت‌آمیز با شرکت‌های معمولی دیگر تشویق می‌کند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که تعاونی‌ها معمولاً بین‌المللی‌سازی را به‌عنوان یک استراتژی دفاعی برای حفظ مشاغل اعضا در بازارهای داخلی به کار می‌گیرند (Sala et al., 2020). درحالی‌که بین‌المللی‌سازی شرکت‌های چندملیتی غیر تعاونی معمولاً بر پایه استراتژی‌های تهاجمی به خارج از کشور است (García et al., 2011). مدل بین‌المللی‌سازی تعاونی‌ها معمولاً مبتنی بر «چند محلی‌سازی» است، یعنی یک استراتژی توسعه‌طلبانه و خلاقانه و نه مخرب. با توجه به اینکه فعالیت جدید ایجاد شده در خارج از کشور به معنای بسته‌شدن هیچ‌گونه فعالیت قبلی در بازار مبدأ نیست به‌این ترتیب، بین‌المللی‌سازی، تعاونی‌ها را قادر می‌سازد تا به مزایای رقابتی منسجم دست یابند و فرایندهای قدرتمند نوآوری و بهبود کارایی تولید را اجرا کنند (Souza et al., 2017). در نهایت، این استراتژی «چند محلی‌سازی» به تعاونی‌ها این امکان را می‌دهد تا مشاغل اعضا را در بازارهای داخلی

جدول ۱. تئوری‌های بین‌المللی‌سازی

تئوری	دیدگاه	تمرکز	نقد
تئوری مزیت انحصاری	منبع محور	عملکرد	

- تأکید بیشتر بر حالت ورودی به جای فرایند بین‌المللی سازی	(MNCs) <sup>۱</sup>	تئوری بین‌المللی	هزینه مبادله	حالت ورود (MNCs)
- تمرکز بر شرکت‌های بزرگ و چندملیتی (Rastorgueva, 2014)	فرایند (کشورها)	تئوری چرخه عمر	چرخه عمر	
- نادیده گرفتن نقش زمینه و شبکه به‌عنوان راهی برای دسترسی به منابع خارجی				
- ناتوانی برای توضیح آنچه باعث پیشرفت بین‌المللی سازی می‌شود.	فرایند (MNCs & SMEs)	مدل اوپسالا	رفتاری	
- داشتن دید عینی و تبیینی برای رفتار انسانی				
- تناقض بین تئوری و واقعیت (Rastorgueva, 2014)				
- پویایی محدود برای توضیح فرایند بین‌المللی سازی				
- فقدان تئوری یگانه مقبول	تصمیم، عملکرد (MNCs & SMEs)	شبکه	ارتباطی	
- نادیده گرفتن نقش مدیران ارشد و ویژگی‌های شرکت (Joseph, 2010)				
- نبود چارچوب مفهومی محکم (Nummela, 2004)	مقیاس، حیطه، سرعت (MNCs & SMEs)	کارآفرینی بین‌المللی	ترکیبی	
- در مقایسه با شرکت‌هایی که کمتر یا دیرتر بین‌المللی شده‌اند، مزیت بهره‌وری کم یا بدون مزیت هستند و رشد بلندمدتی را نشان نمی‌دهد (Choquette et al., 2017)	مقیاس، حیطه، سرعت BORN GLOBAL <sup>۳</sup>	سرمایه‌گذاری جدید بین‌المللی (INV)	ترکیبی	

#### منبع: (نگارندگان)

آن را برای شرکت‌های کوچک و متوسط و شرکت‌های بزرگ مناسب‌تر می‌دانند؛ اما این نظریه‌ها با توجه به ماهیت تعاونی‌ها و لحاظ نکردن ویژگی‌های شرکت تعاونی، چندان توان

تئوری‌های بین‌المللی‌سازی که بیشترین توجه پژوهشگران را به خود معطوف ساخته‌اند، این تئوری‌ها گرچه برای انواع شرکت‌ها قابل تعمیم است، اما در ادبیات پژوهش‌ها معمولاً

۱. شرکت‌های چندملیتی و بزرگ

۲. شرکت‌های کوچک و متوسط

۳. شرکت‌های متولد جهانی

پژوهشی توسط سوزا و همکاران (Souza et al., 2017) تحت عنوان «عوامل تعیین‌کننده در بین‌المللی‌شدن شرکت تعاونی کشاورزی» صورت‌گرفته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد ساختارهای مالی، بوروکراسی‌های قانونی، ساختارهای مدیریتی در بین‌المللی‌شدن این شرکت‌ها نقش داشته است.

پژوهشی توسط ماری نوا و مارینو (Marinova & Marinov, 2017) تحت عنوان «بین‌المللی‌سازی شرکت‌های تولیدی» صورت‌گرفته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد عوامل مؤثر بر بین‌المللی‌سازی در سه گروه زمینه محور، شرکت محور، و کارآفرین محور است.

پژوهشی توسط ویانا (Viana, 2020) تحت عنوان «بین‌المللی‌سازی تعاونی‌های کشاورزی برزیل» صورت‌گرفته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد ویژگی‌های مدل تعاونی (فرایندهای دموکراتیک برای تصمیم‌گیری) و موانع بوروکراتیک تحمیل شده توسط دولت به عنوان مهم‌ترین عوامل بازدارنده و همچنین دو عامل توسعه بازار و بهبود فناوری از مهم‌ترین عوامل انگیزاننده در بین‌المللی‌سازی تعاونی‌های برزیل است.

استفاده در کسب‌وکارهای تعاون محور را ندارد (Ripollés & Blesa, 2017). اگر به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر بین‌المللی‌سازی کسب و کارهای تعاون محور و ارائه الگوی مستدلی برای بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای تعاون محور هستیم، ناچاریم ساختار و ویژگی‌های تعاونی‌ها را نیز اعمال کنیم که در تئوری‌های موجود به بحث‌وبررسی گذاشته نشده است.

پیشینه پژوهش‌های مشابه: مهم‌ترین تحقیق‌های مشابه صورت‌گرفته را می‌توان به طور خلاصه در موارد زیر بیان کرد:

پژوهشی توسط آینی (Aini, 2019) تحت عنوان «بین‌المللی‌شدن تعاونی‌های کشاورزی» صورت‌گرفته است. هدف این پژوهش چگونگی بین‌المللی‌شدن تعاونی‌های پرتغال و عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری بین‌المللی‌سازی تعاونی‌ها است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد تجربه شرکت تعاونی و شبکه‌سازی، سرمایه انسانی، منابع مالی بر استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی اثر مثبت می‌گذارد و فناوری نقشی در تسریع روند بین‌المللی‌شدن تعاونی‌ها ندارد.

صورت گرفته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد ۵ گروه کلی از عوامل شامل: عوامل مدیریتی، عوامل مرتبط با کارآفرین، عوامل مرتبط با تولید، عوامل بازار و عوامل محیطی می‌تواند نقش مهمی در موفقیت این نوع تعاونی‌ها داشته باشد.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر بر اساس هدف، توسعه‌ای است، و از منظر روش اجراء، توصیفی از نوع اکتشافی است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش را مدیران شرکت‌های تعاونی با حداقل سه سال تجربه فعالیت در بازارهای بین‌المللی تشکیل داده‌اند. روش نمونه‌گیری نیز به صورت هدفمند بود. از نظر تشکری و همکاران (Tashakkori et al., 1998) در این روش نمونه‌گیری، موارد به صورت غیر تصادفی و کاملاً هدفمند انتخاب می‌شوند. تعداد ۱۹ نفر از خبرگان در این پژوهش مشارکت داشتند. میانگین زمانی مصاحبه‌ها ۷۸ دقیقه بود. مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. سپس داده‌ها با رویکرد نظام‌مند و در قالب کدگذاری باز، محوری، و انتخابی تحلیل گردیده‌اند. پس از انجام مصاحبه‌ها همان‌گونه که شکل (۱) نشان می‌دهد ابتدا متن مصاحبه‌ها پیاده شد. پس از آن یک نسخه از کدهای استخراج

همچنین ارزیابی پژوهش‌های داخلی بیانگر آن بود که تعداد کمی از این تحقیق‌ها که در زیر ذکر شده‌اند را می‌توان به‌عنوان پیشینه این پژوهش آورد:

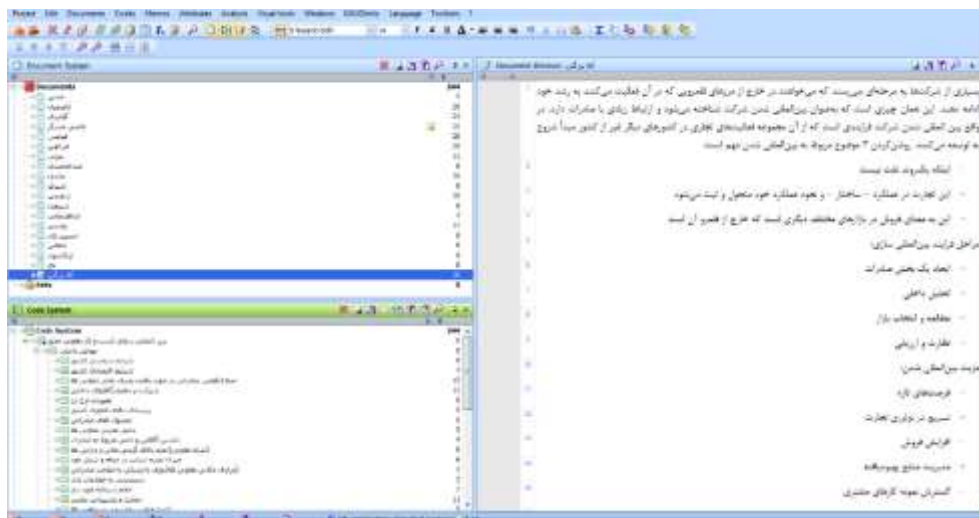
پژوهشی توسط امینی و فتاحی (Amini & Fatahi, 2018) تحت عنوان «طراحی الگوی بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط» صورت گرفته است. نتایج این پژوهش بیان می‌دارد، مقوله اصلی که به تحریک کسب‌وکار برای ورود به بازارهای بین‌المللی منجر شده، مزیت رقابتی پایدار است. در این میان عوامل علی مؤثر در این فرایند شامل مؤلفه‌های سازمانی؛ مؤلفه‌های فردی و عوامل محیطی است که شامل ویژگی‌های محیطی، ویژگی‌های بنگاه، عوامل واسطه‌ای شامل شرایط مدیریتی و شرایط سازمانی، ورود قدرتمند و برنامه‌ریزی و تحلیل بازار، راهبرد فرایند و پیامدهای بین‌المللی‌سازی شامل توانمندسازی کارکنان، توسعه فناوری، گسترش نام تجاری و برند و رشد سرمایه می‌شود.

پژوهشی توسط وفایی بصیر و همکاران (Vafaeibasir et al., 2021) تحت عنوان «شناسایی عوامل موفقیت در تعاونی‌های صنعتی با استفاده از فنّ وقایع حساس»

باتوجه به تفاوت تعاریف روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی و کمی، در پژوهش حاضر برای دستیابی به روایی پژوهش از چهار راهبرد زیر که دانایی فرد و امامی (Danaeifard & Emami, 2007) پیشنهاد دادند، استفاده شده است:

- مرتبط بودن منابع و روش‌های صحیح جمع‌آوری داده‌ها: برای انتخاب منابع و روش‌های جمع‌آوری داده‌ها، در هر گام با خبرگان و اساتید هماهنگی به عمل آمد و پس از تأیید، منابع و روش‌ها انتخاب شدند.
- تأیید مشارکت‌کنندگان: مشارکت‌کنندگان، پارادایم کدگذاری محوری را بازبینی کرده و نظر خود را درباره آن‌ها بیان کردند و این دیدگاه‌ها در کدگذاری محوری اعمال شد.
- بررسی توسط خبرگان: سه تن از اساتید بین‌المللی‌سازی به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره پارادایم کدگذاری محوری پرداختند.
- مشارکتی بودن پژوهش: هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

شده برای مصاحبه‌شونده ارسال و تأیید شد. جهت آشنایی با داده‌ها، داده‌ها چندین مرتبه بازخوانی گردید بدین ترتیب کدهای اولیه شناسایی و کدهای اولیه مشابه در یک طبقه کنار هم قرار گرفتند و طبقات اولیه شکل گرفت. این طبقات در هم ادغام شده و درون‌مایه‌ها را تشکیل دادند. همچنین جهت اطمینان از صحت داده‌های جمع‌آوری‌شده، درگیری طولانی‌مدت و عمیق داده‌ها وجود داشت. به علاوه، دو پژوهشگر دیگر علاوه بر پژوهشگران اصلی، در تحلیل داده‌ها مشارکت داشتند. پژوهشگر دست‌نوشته‌ها را برای تأیید کدگذاری و طبقات می‌خواندند. برای افزایش تأییدپذیری مجدداً به مشارکت‌کنندگان مراجعه می‌گردید. داشتن حداکثر تنوع در نمونه‌گیری و دیدارهای طولانی، راه‌های دیگر افزایش اعتبار داده‌ها بودند. از همان مصاحبه اولیه کدهای و طبقات فرعی شکل گرفتند و سپس کاهش داده‌ها در تمام واحدهای تحلیل (کدها) ادامه یافت تا درون‌مایه‌ها ظهور یافتند. یافته‌های این مرحله بر اساس مدل پارادایم کوربین و استراوس (Corbin & Strauss, 2014) در شش بُعد (علی، پدیده، مداخله‌گر، راهبرد، زمینه، پیامدها) به‌عنوان کدهای انتخابی جای‌گذاری شد. تحلیل محتوای کیفی با نرم‌افزار MAXQDA انجام شد.



شکل ۱. متن مصاحبه‌ها

## یافته‌ها و بحث

محوری، کد محوری ریسک پذیری، کنشگری، نوآوری به عنوان عوامل کارآفرین محور به بخش شرایط علی تخصیص یافتند.

شرایط زمینه‌ای (بستر) مجموعه مشخصه‌های ویژه‌ای است که به پدیده موردنظر دلالت می‌کند (Corbin & Strauss, 2014). دو مؤلفه سازمانی و فراسازمانی بستر اصلی پژوهش می‌باشند. ویژگی سازمان به عنوان مؤلفه سازمانی و کد محوری محیط ملی و فراملی به عنوان مؤلفه فراسازمانی به بخش بستر تخصیص یافتند.

یافته‌های پژوهش در قالب شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، و پیامدها طبقه‌بندی گردیده است.

شرایط علی، حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده موردنظر می‌انجامد. شرایط علی می‌تواند هر واقعه و همچنین رویداد احتمالی باشد (Corbin & Strauss, 2014). کد محوری سرمایه انسانی استراتژیک، شهرت نشان تجاری و دانش به عنوان عوامل زمینه محوری، کد محوری شبکه سازی فردی و سازمانی به عنوان عوامل شبکه

با کد محوری بهبود شاخص های مالی، تفکر جهانی و بهبود اصول و ارزش ها و مؤلفه توسعه فناوری با کد محوری نوآور انتخاب گردیده است.

یافته‌های حاصل از تجربه مشارکت‌کنندگان همان گونه که جدول (۲) نشان می‌دهد حاکی از این است که ترکیبی از مؤلفه‌های زمینه محور، شبکه محور، و کارآفرین محور برای دستیابی به بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای تعاونی محور لازم است. براین اساس کسب‌وکارهای تعاونی با جذب اعضای توانمند و کارآمد، خلاق و کار مشارکتی در کنار اجرای برنامه‌های بلندمدت در حوزه برندسازی و بازاریابی به منابعی راهبردی برای بین‌المللی شدن می‌توانند دست یابند. هم چنین شرکت‌های تعاونی با بهره‌گیری از سیاست شبکه‌سازی سازمانی می‌توانند نقص و کاستی های خود را در حوزه نداشتن دانش بین‌المللی سازی جبران نمایند. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان تمامی این برنامه‌ها در سایه مدیران تعاونی به ویژگی‌های کارآفرین بین‌المللی و ریسک‌پذیری محقق خواهد شد. همچنین شرکت‌های تعاونی باید نسبت به

شرایط مداخله‌گر شرایط ساختاری ای هستند که به پدیده موردنظر تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آنها راهبردها را درون بستر خاصی محدود یا تسهیل می‌کنند (Corbin & Strauss, 2014). عامل سازمانی با کد محوری شرایط سازمان، عامل نهادی با کدهای محوری اقتصادی و بازرگانی و عامل انسانی با کد محوری فرهنگی و اجتماعی به بخش شرایط مداخله گر تخصیص یافتند.

راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره، و برخورد با پدیده موردنظر هستند. راهبردها مقصود داشته، هدفمند است و به دلیلی صورت می‌گیرند (Corbin & Strauss, 2014). راهبرد مشتری محوری با کد محوری مشتری مداری و توسعه گرایی و راهبرد رقابتی با کد محوری محصول انتخاب گردیده است.

پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و الزاماً همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند (Corbin & Strauss, 2014). در این بخش نیز مؤلفه شهرت با کد محوری گسترش نام تجاری و دسترسی به منابع، مؤلفه بقا و رشد

مدار و راهبردهای رقابت از مهم‌ترین راهبردهایی هستند که شرکت‌های تعاونی برای بین‌المللی‌سازی تعاونی اتخاذ نموده‌اند. به نظر می‌رسد با ورود کارآمد دولت در دو بعد تقویت زمینه‌ها و کاهش بازدارنده‌ها، شاهد اجرای موفق‌تر اهداف سیاست‌های اقتصادی کشور در حوزه اقتصاد تعاونی‌ها باشیم. آثار عملکرد این فرایند برای شرکت‌های تعاونی عبارت‌اند از شهرت، بقا و ارتقا فناوری شرکت تعاونی. براین اساس، الگوی بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای تعاون محور همان گونه که شکل (۲) نشان می‌دهد به صورت زیر تدوین شد.

تمام‌رویه‌های ورود به بازارهای بین‌المللی دیدگاهی مثبت داشته و هدف بلندمدت ورود به بازارهای خارجی را نسبت به هدف کوتاه‌مدت ارجحیت دهند. انعطاف‌پذیری شرکت‌های تعاونی، حرکت به سمت بازارهای بافاصله روانی کمتر و رقبای محدود موفقیت شرکت‌ها را تسهیل خواهد نمود. مؤلفه‌هایی همچون حمایت‌های دولتی، بهبود لجستیک می‌تواند زمینه‌ساز ورود شرکت‌های تعاونی به بازارهای خارجی باشد. اصول و ارزش‌های تعاونی، بی‌ثباتی‌های اقتصادی و بانکی، تحریم‌ها و بوروکراسی‌های اداری از مهم‌ترین عوامل بازدارنده شرکت‌های تعاونی برای ورود به بازارهای خارجی است. راهبردهای مشتری

#### جدول ۲. خلاصه کدگذاری‌های انجام شده

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	سرمایه انسانی استراتژیک	توسعه همکاری تیمی، شخصیت کارآفرینی، خلاقیت، گرایش کارآفرینی
زمینه محوری	شهرت نشان تجاری	برندسازی قوی، محصول متمایز و جدید از رقبای، توسعه نام تجاری تعاونی، کیفیت محصول
	دانش	دانش برتر، اشتراک‌گذاری دانش در شبکه‌های کسب‌وکار، دستیابی به دانش و اطلاعات، دانش کارآفرینی، دانش تجربی



<p>ارتباط با مشتریان بین‌المللی، باشگاه مشتریان بین‌المللی، شبکه‌های اجتماعی، ارتباط و مشارکت‌های صادراتی منطقه‌ای، ارتباط و مشارکت با شبکه‌های بین‌المللی، شبکه‌های غیررسمی</p>	<p>شبکه‌سازی فردی</p>	<p>شبکه محوری</p>
<p>حضور در نمایشگاه‌های تخصصی بین‌المللی، شبکه‌سازی با شرکای بین‌المللی، توسعه همکاری با سایر تعاونی‌ها، ائتلاف‌های استراتژیک در زنجیره ارزش شرکت تعاونی، برون‌سپاری</p>	<p>شبکه سازمانی</p>	
<p>تأکید بر ریسک‌پذیری، پذیرش عدم قطعیت و اطمینان، تمایل شرکت به آزمایش و سعی و خطاهای ایده‌های جدید</p>	<p>ریسک‌پذیری</p>	
<p>رصد مستمر رقبا در بازارهای هدف صادراتی، مطالعه و بررسی محصولات تولیدی موفق در بازارهای هدف صادراتی، توسعه با سرعت تمرکز بر فرصت‌های بین‌المللی، تحلیل نیاز مشتریان، تمایل برای فروش بالاتر و کسب سود بیشتر، شناسایی فرصت‌های بین‌المللی، تصمیم‌گیری تهاجمی</p>	<p>کنش‌گری</p>	<p>کارآفرین محوری</p>
<p>تولید و معرفی محصولات جدید، نوآوری رادیکال، نوآوری باز، پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات، توانایی در اکتشاف و بهره‌برداری هم‌زمان</p>	<p>نوآوری</p>	
<p>مهارت‌های ارتباطات بین‌المللی (دانستن زبان‌های خارجی)، تجربه بین‌المللی، دیدگاه جهانی مدیران از ابتدای تأسیس شرکت، تعهدات بین‌المللی مدیران شرکت، مهارت مدیریت استراتژیک بازارهای بین‌المللی</p>	<p>رهبری کارآفرینانه</p>	
<p>داشتن یک برنامه بین‌المللی، ساختار سازمانی تعاونی، سیستم مدیریت کشوری، سیاست‌های داخلی سازمان، واگذاری صادرات به شرکت‌های مدیریت صادرات</p>	<p>حضور بین‌المللی</p>	<p>بین‌المللی‌سازی</p>

<p>اخذ استانداردهای بین‌المللی، بسته‌بندی خلاقانه محصولات منطبق با نیاز مشتری، تأکید بر رضایت مشتری، تأکید بر خلق ارزش برای مشتری</p>	<p>مشتری‌مداری</p>	<p>راهبرد مشتری محوری</p>
<p>صادرات به کشورهای منطقه، تلاش برای ورود به بازارهای جدید صادراتی، جذب سرمایه‌گذار خارجی، جذب عضو جدید از کشورهای خارجی، تمایل برای فروش بالاتر و کسب سود بیشتر</p>	<p>توسعه‌گرایی</p>	
<p>تأکید بر معرفی محصولات و فناوری‌های جدید، ورود به بازار قبل از رقبا، قیمت رقابتی محصول، پیشتازی در شناسایی فرصت‌ها</p>	<p>محصول رقابتی</p>	<p>راهبرد رقابتی</p>
<p>به‌کارگیری مدیران باتجربه بین‌المللی، بهره‌گیری شرکت از تجارت الکترونیک، اهداف و استراتژی‌های شرکت، رسالت شرکت، ساختار سازمانی منعطف و مناسب، فرهنگ سازمانی</p>	<p>ویژگی سازمان</p>	<p>عوامل سازمانی</p>
<p>حمایت و پشتیبانی دولتی، وجود رقبای داخلی، اندازه بازار داخلی، تعداد رقبای داخلی، توسعه همکاری‌های تحقیقاتی بین تعاونی‌ها و دانشگاه، انسجام بین تعاونی‌ها و عدم موازی‌کاری</p>	<p>محیط ملی</p>	<p>عوامل فراسازمانی</p>
<p>فاصله روانی کمتر، زیرساخت‌های لجستیکی، دسترسی به منابع بیشتر، تعداد رقبا خارجی، قدرت رقبا خارجی</p>	<p>محیط فراملی</p>	
<p>عدم انتقال تجربه و آموخته‌های تجاری به تعاونی‌ها، اصول و ارزش‌های تعاونی، امید اجتماعی کم، ماهیت دموکراتیک تعاونی، عدم آشنایی افراد نسبت به اهداف و مسیر شرکت تعاونی، عدم دارا بودن مهارت‌های بازرگانی و بازاریابی</p>	<p>فرهنگی - اجتماعی</p>	<p>انسانی</p>
<p>فراهم نبودن فرصت‌های برابر برای اعضای تعاونی، عدم مشارکت اعضا در فعالیت‌های تعاونی، عدم ارائه آمار و اطلاعات دقیق از فعالیت‌های شرکت به اعضای</p>	<p>شرایط سازمان</p>	<p>سازمانی</p>

<p>تعاونی، فرایندهای دموکراتیک، کوچک بودن مقیاس فعالیت تعاونی</p>		
<p>ثبات نرخ ارز و سیاست‌های ارزی و تجاری، نظام مالی پشتیبانی صادراتی از شرکت‌های صادرات محور، اشباع‌پذیری محصول تولیدی در بازار مبدأ، نرخ تورم، محدودیت‌های تبادلات بانکی، سهولت دریافت تسهیلات بانکی برای تعاونی‌ها، فراهم‌سازی بانک‌های اطلاعاتی برای سرمایه‌گذاران، حمایت دولت از صادرات غیرنفتی، تلاش جهت ثبات سیاست‌های اقتصادی، بالابودن مالیات برخی از تعاونی‌ها</p>	<p>اقتصادی</p>	<p>نهادی</p>
<p>رایزنی با کشورهای همسایه به منظور سهولت رفت‌وآمد، کاهش هزینه‌های گمرکی، تلاش جهت کاهش تحریم‌های بین‌المللی با بهبود روابط بین‌المللی، ثبات سیاسی و آرامش‌جو سیاسی کشور، بوروکراسی اداری، تقویت مشوق‌های صادراتی خاص تعاونی‌ها</p>	<p>بازرگانی</p>	
<p>تعهد خریداران، پذیرش سریع بازار، اعتبار جهانی، کسب بهره‌وری جهانی دسترسی به اعضا کارآمد، دسترسی به منابع ارزان‌قیمت، دسترسی به سرمایه موردنیاز، مزایا مکانی تعاونی</p>	<p>گسترش نام تجاری دسترسی به منابع</p>	<p>شهرت</p>
<p>دارایی‌های مالی، دسترسی فیزیکی و مالی به بانک‌ها سود بیشتر، گردش بالای دارایی، نرخ بالای بازده سرمایه‌گذاری، افزایش مشارکت اقتصادی، دسترسی به مشتریان و تأمین‌کنندگان جدید</p>	<p>بهبود شاخص مالی</p>	<p>بقا و رشد</p>
<p>بیش و دیدگاه جهانی، ذهنیت جهانی، گرایش خارجی، قصد نوآوری در آینده، نااطمینانی</p>	<p>تفکر جهانی</p>	

تقویت زمینه فعالیت تعاونی، مشارکت بالای افراد در

بهبود اصول و ارزش‌ها به‌اشتراک‌گذاری ارزش‌های تعاونی، الگوبرداری از

تعاونی‌های موفق، تمایل به سرمایه‌گذاری

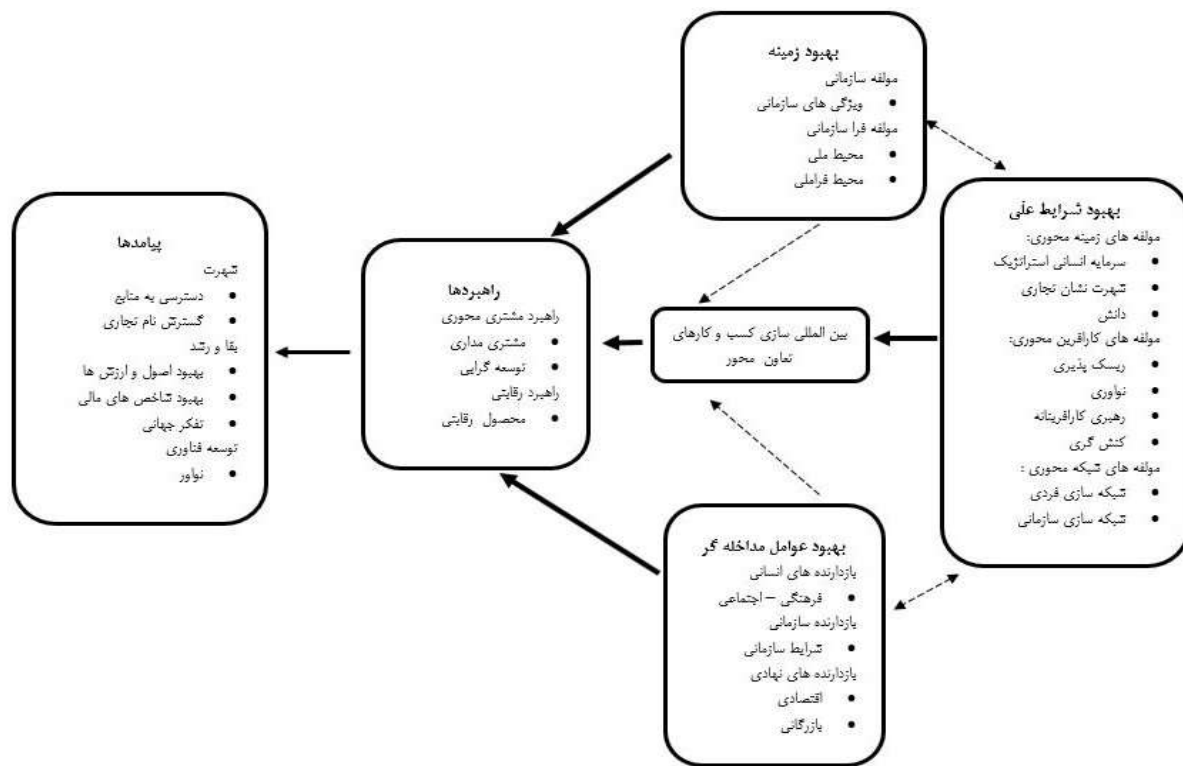
توسعه و سرمایه‌گذاری بر فناوری‌های جدید، بهبود

فرایندها، بهبود فرایندها، افزایش سرعت بین‌المللی

سازی، همگام بودن با روند نوآوری بازار

نوآور

توسعه فناوری



شکل ۲. الگو بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای تعاونی محور در ایران - منبع: یافته نگارندگان

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

خلاق، ریسک‌پذیر و تیم‌محور برای خود ایجاد نمایند. همچنین باتوجه‌به نیاز شرکت‌های تعاونی به مدیران باتجربه، فرصت‌شناس و کنشگر، با تحمل ریسک و ابهام بالا به نظر می‌رسد ترکیبی از مدیران ریسک‌پذیر و جوان و خبرگان کارآزموده در تیم مدیریتی به موفقیت شرکت‌های تعاونی در مسیر بین‌المللی شدن کمک نماید. این نتایج نشان می‌دهد با افزایش و بهبود هر یک از مؤلفه‌ها با راهبرد مختص به هر یک از آن‌ها می‌توان به بین‌المللی‌سازی تعاونی‌ها کمک نمود.

یافته‌های پژوهش در مؤلفه‌های سازمانی، مزیت رقابتی و راهبرد مؤثر با یافته‌های امینی و فتاحی (Amini & Fatahi, 2018)، در مؤلفه شبکه‌سازی، سرمایه انسانی، تجربه شرکت با یافته‌های آینی (Aini, 2019)، در مؤلفه تولید با یافته‌های وفایی بصیر و همکاران (Vafaeibasir et al., 2021)، در مؤلفه بوروکراسی قانونی و ساختار مدیریتی با یافته‌های سوزا و همکاران (Souza et al., 2017) در مؤلفه زمینه‌محور با یافته‌های مارینوا و مارینو (Marinova & Marinov, 2017) در مؤلفه فرایند دموکراتیک تصمیم‌گیری، موانع دموکراتیک توسط دولت و

هدف اصلی این پژوهش، واکاوی همه عوامل مؤثر بر بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای تعاونی محور و ارائه آن در قالب یک الگوی پارادایمی بود. توسعه و حضور در بازارهای بین‌المللی می‌تواند فرصت‌های دسترسی به بازارهای هدف بزرگ‌تر، فروش بیشتر، ارتقا فناوری و ... را برای اقتصاد تعاونی کشور به ارمغان آورد. طبق الگوی برخاسته از داده‌های پژوهش حاضر، مؤلفه‌های (زمینه‌محور، کارآفرین‌محور، شبکه‌محور) به‌عنوان عوامل علی؛ بافت (سازمانی و فراسازمانی) به‌عنوان عوامل زمینه‌ای؛ و بازدارنده‌های (انسانی، سازمانی و نهادی) به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شدند که بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای تعاونی محور را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. راهبردهای بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای تعاونی محور شامل راهبردهای (رقابتی و مشتری‌مدار) هستند و در نهایت پیامد بین‌المللی‌سازی تعاونی‌ها شهرت و بقای شرکت تعاونی است. یافته‌ها نشان می‌دهد کسب‌وکارهای تعاونی باید یک طرح جامع منابع انسانی جهت جذب و نگهداشت اعضا تعاونی هم در سطح مدیران با ویژگی کارآفرینی بین‌المللی و عضوهای

حوزه وجود نداشته است و خلا پژوهشی در خصوص احصا عوامل مؤثر بر بین‌المللی‌سازی کسب و کارهای تعاون محور در قالب یک الگو یکپارچه احساس می‌گردد. در مقاله پیشرو سعی شده است به یک جمع‌بندی و درک کلی از موضوع مورد نظر پرداخته شود. لذا نوآوری پژوهش حاضر، جامعیت آنچه از نظر بررسی کلیه عوامل تأثیرگذار بین‌المللی‌سازی بر روی شرکت‌های تعاونی و چه از نظر مخاطبین هدف مورد مطالعه برای استخراج کلیه عوامل مؤثر در راستای طراحی الگو بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای تعاون محور است.

#### محدودیت‌های پژوهش

بخشی از محدودیت‌های پژوهش حاضر به روش‌شناسی آن مربوط می‌شود. در این خصوص، محدودیت‌های زیر را می‌توان برشمرد:

- نوع و ماهیت مصاحبه‌های مورد استفاده در این پژوهش بیشتر از نوع مصاحبه‌های مبتنی بر عقاید و نظرات افراد بوده است تا مصاحبه‌های مبتنی بر رویدادهای واقعی تجربه شده توسط افراد.

بهبود فناوری با یافته‌های ویانا (Viana, 2020) همسو است. و همچنین در مؤلفه عوامل محیطی با یافته‌های امینی و فتاحی (Amini & Fatahi, 2018) و وفایی بصیر و همکاران (Vafaeibasir et al., 2021) در مؤلفه مالی با یافته‌های آینی (Aini, 2019) و امینی و فتاحی (Amini & Fatahi, 2018) نهایت اینکه در مؤلفه کارآفرین محور با یافته‌های مارینو و مارینو (Marinova & Marinov, 2017) و وفایی بصیر (Vafaeibasir et al., 2021) از مؤلفه‌ای با عنوان تحریم و خدمات ارزی و قیمت ارز سخنی نیامده است که از این جهت با پژوهش حاضر نا همسو بود. مطالعات انجام شده تاکنون، به بررسی استراتژی بین‌المللی‌سازی تعاونی‌های کشاورزی و نه به‌طور خاص عموم تعاونی‌ها را شامل می‌شود. با مرور پیشینه داخلی و خارجی تا جایی که محقق بررسی کرده است، مشخص شد که هیچ مطالعه‌ای به‌صورت یکپارچه به بررسی تمامی این عوامل و ارائه مدلی برای بین‌المللی‌سازی تعاونی در سطح بین‌الملل نپرداخته است. از طرفی مخاطبین هدف مورد بررسی در مطالعات پیشین، بیشتر تعاونی‌های کشاورزی هستند و رویکردی جامع‌نگر در این

فرصت‌های موجود بازار پیشروی کسب‌وکارهای تعاونی محور توسط محققین تا از طریق شناخت دقیق علمی، بتوان نسبت به بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای تعاونی محور اقدام نمود.

**پیشنهادها:** در راستای نتایج پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- حضور مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت‌های تعاونی در نمایشگاه‌های تخصصی، همایش‌ها، و کارگاه‌های آموزش‌های بین‌المللی، شبکه‌سازی با سایر شرکت‌های تعاونی بین‌المللی.
- تدوین رسالت شرکت تعاونی در راستای بین‌المللی شدن از همان روز تأسیس شرکت.
- به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص و مدیران باتجربه بین‌المللی در اعضای تعاونی
- استفاده از ظرفیت شرکت‌های مدیریت صادرات در معرفی و صادرات محصولات شرکت‌های تعاونی در بازارهای بین‌المللی

### مشارکت نویسندگان

• همانند اغلب مطالعات مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، یافته‌های این پژوهش با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات افراد نسبتاً محدودی حاصل شده که این نارسایی می‌تواند تعمیم‌پذیری نظری یافته‌های تحقیق را با محدودیت همراه کند.

به‌منظور دستیابی به درک بهتری از بین‌المللی شدن تعاونی‌ها در ایران، تحقیقات بیشتر در زمینه‌های زیر توصیه می‌شود:

- برای تأیید عوامل شناسایی شده در این مطالعه، تعاونی‌های بیشتری در بخش‌ها و صنایع مختلف ارزیابی شود.
- ارزیابی الگوی ارائه شده این پژوهش در صنایع مختلف و ارائه سازوکارهایی برای ارزیابی فرایند بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای تعاونی محور پیشنهاد می‌شود.
- استفاده از حجم نمونه بزرگ‌تر از پاسخ‌دهندگان برای انجام یک تحلیل کمی که ممکن است نتایج قابل‌اعتمادتر و متغیرتری را ارائه دهد.
- بررسی موانع و چالش‌های بین‌المللی‌سازی تعاونی‌ها، شناسایی پتانسیل‌های تعاونی‌ها و

سیده الهه ساجدی: (مفهوم‌پردازی، روش‌شناسی، بررسی اطلاعات و پایش، و بازبینی و ویرایش) غلامحسین حسینی نیا: (مفهوم‌پردازی، روش‌شناسی، بررسی اطلاعات و پایش، بازبینی و ویرایش، و نظارت و سرپرستی) بابک ضیا: (روش‌شناسی، بررسی اطلاعات و پایش، بازبینی و ویرایش، و نظارت و سرپرستی)

### **تعارض منافع**

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان مقاله بیان نشده است.



- Aini, H. (2019). *The internationalization strategy of agricultural co-operatives in New Zealand : a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of AgriCommerce at Massey University, Manawatu, New Zealand* [Masters, Massey University]. <http://hdl.handle.net/10179/15929>
- Altman, M. (2017). The importance of co-operatives to the New Zealand economy. *International Journal of Social Economics*, 44(12), 2086-2096. <https://doi.org/10.1108/IJSE-06-2016-0174>
- 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>
- Barac, M., & Colonques, R. (2022). Leadership in internationalization strategies. *The Manchester School*, 90. <https://doi.org/10.1111/manc.12400>
- Bretos, I., Diaz-Foncea, M., & Marcuello, C. (2018). Cooperativas e internacionalización: Un análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 92, 5-37. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.92.11480>
- Bretos, I., & Marcuello, C. (2016). Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88. <https://doi.org/10.1111/apce.12145>
- Calderón García, H., Fayos Gardó, T., & Mir Piqueras, J. B. (2013). La Internacionalización de las cooperativas agroalimentarias. Necesidad y problemática. *Mediterráneo Económico*, 2013, vol. 24, num. nov. 2013, p. 61-76.
- Choquette, E., Rask, M., Sala, D., & Schröder, P. (2017). Born Globals—Is there fire behind the smoke? *International Business Review*, 26(3), 448-460.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Danaeifard, H., & Emami, S. M. (2007). Strategies of Qualitative Research: A Reflection on Grounded Theory. *Strategic Management Thought*, 1(2), 69-97. <https://doi.org/10.30497/smt.2007.104>. (In persian)
- Diaz-Foncea, M., & Marcuello, C. (2013). Entrepreneurs and the context of cooperative organizations: A definition of cooperative entrepreneur. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 30. <https://doi.org/10.1002/cjas.1267>
- Donoso, I., Rudzki, R., Shadbolt, N., & Bailey, W. (2003). The internationalisation of agricultural co-operatives: critical factors in development. *The University of Melbourne Australian Agribusiness Perspectives*, 2003.
- Errasti, A., Bretos, I., & Etxezarreta, E. (2016). what do mondragon coopitalist multinationals look like? the rise and fall of fagor electrodomésticos s. coop. and its european subsidiaries: what do mondragon coopitalist multinationals look like? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87. <https://doi.org/10.1111/apce.12137>
- Ezzati Raz, 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. ( in persian )

- Fayos, T., Calderón, H., & Mir, J. (2011). El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(72), 42-72.
- Flecha, R., & Pun, N. (2014). The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. *Organization*, 21, 666-682. <https://doi.org/10.1177/1350508414537625>
- García, F. J. F., Cañizares, S. M. S., & Roldán, L. M. S. (2011). Cooperativas agroalimentarias y exportación. El proceso de internacionalización de la Cooperativa del Valle de Los Pedroches (COVAP). *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*(104), 38-62.
- Ghazizadeh, M. (2018). : A Review of the Internationalization Models of Firms. *Commercial Surveys*, 16(90), 23-39. (in persian)
- Hansen, H. O. (2019). The international transfer of cooperative ownership in agriculture: Barriers and opportunities. International Farm Management Congress, Launceston, Australia. [https://static-curis.ku.dk/portal/files/216261238/2019\\_IFMA\\_Hansen\\_35.pdf](https://static-curis.ku.dk/portal/files/216261238/2019_IFMA_Hansen_35.pdf),
- Igual, J., García-Martínez, G., & Meliá-Martí, E. (2011). Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models. *Service Business*, 6. <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0129-3>
- Jean, R.-J., Kim, D., & Cavusgil, E. (2020). Antecedents and outcomes of digital platform risk for international new ventures' internationalization. *Journal of World Business*, 55, 101021. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101021>
- Joseph, J. (2010). The problem with networks theory. *Labor History*, 51(1), 127-144.
- Karimyan, R., & Gholami Kalous, A. (2018). Challenges of Rural Cooperatives and Organizations Development in Boyer-Ahmad Township. *Co-Operation and Agriculture*, 7(27), 61-86. ( in persian )
- Konzen, R. R. P., & Oliveira, C. A. O. (2015). Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. *Revista de Gestão e Organizações cooperativas*, 2(4), 45-58.
- Leite, M., & Duaibs, R. (2017). Cooperatives and productive internationalization: A new challenge. *Sociologia & Antropologia*, 7, 521-543. <https://doi.org/10.1590/2238-38752017v728>
- Marinova, S., & Marinov, M. (2017). Inducing the internationalisation of family manufacturing firms from a transition context. *European Business Review*, 29(2), 181-204. <https://doi.org/10.1108/EBR-07-2016-0085>
- Moral, A. M., & Uclés, D. F. (2022). The Agricultural Cooperative in the Face of the Challenges of Globalization, Sustainability and Digitalization. *Agriculture*, 12(3), 424. <https://www.mdpi.com/2077-0472/12/3/424>
- NTALASHA, R. (2017). assessment of compliance with international cooperative alliance standards among cooperative societies in mpika district, zambia.
- Nummela, N. (2004). Is the globe becoming small or is the small becoming global? Globalization and internationalizing SMEs. *Emerging paradigms in international entrepreneurship*, 128-151.
- Olevsky, G. M. (2016). Internationalization of business and national competitiveness. *World Economy and International Relations*, 60, 17-26. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2016-60-12-17-26>

- Ozturgut, O. (2017). Internationalization for Diversity, Equity, and Inclusion. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 17, 83-91.
- Rastorgueva, K. (2014). Internationalization process of family firms: reasons, networks and obstacles.
- Reed, D. (2009). Analysing the Internationalization of Co-operatives. In *Co-operatives in a global economy: The challenges of co-operation across borders* (Vol. 7, pp. 7-53). Cambridge Scholars Publishing in association with GSE Research.
- Ripollés, M., & Blesa, A. (2017). Entry mode choices in the international new ventures context. A study from different theoretical perspectives. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 465-485.
- Roque, A., Alves, M. d. C., & Raposo, M. (2019). Internationalization Strategies Revisited: Main Models and Approaches. *IBIMA Business Review*, 1-10. <https://doi.org/10.5171/2019.681383>
- Sala, M., Farre, M., & Torres, T. (2020). Exporting and Firms' Performance-What about Cooperatives? Evidence from Spain. *Sustainability*, 12, 1. <https://doi.org/10.3390/su12208385>
- Scott-Kennel, J. (2013). Models of internationalisation: The New Zealand experience. *Int. J. of Business and Globalisation*, 10, 105-136. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2013.052250>
- Siedlok, F., Elsahn, Z., & Callagher, L. (2021). Managing Internationalisation Tensions in Producer Cooperatives. *AIB Insights*, 21. <https://doi.org/10.46697/001c.19419>
- Souza, H. R. d. S., Wilhelm, E. M. d. S., Brandalise, L. T., & Ribeiro, I. (2017). internacionalização de cooperativas por meio da intercooperação [Estratégia; Negócios Internacionais; Exportação; Cooperativismo, Intercooperação.]. *2017*, 24(2). <https://doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v24i2a2017.1303>
- Tashakkori, A., Teddlie, C., & Teddlie, C. B. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches* (Vol. 46). sage.
- Vafaeibasir, H., Eslambolchi, A., Esmailpour, M., & Asgharisarem, A. (2021). Identify success factors in industrial cooperatives using the critical Incident technique. *Co-Operation and Agriculture*, 10(39), 97-134.
- Vega, J., & Bajo, N. (2018). La evolución de una organización cooperativa a un modelo híbrido. *Internacionalización, financiación y crisis*. 30, 89-130.
- Viana, A. L. (2020). *Internacionalização de cooperativas agropecuárias brasileiras : ampliação da estratégia competitiva nacional* Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. <http://hdl.handle.net/10183/209944>
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>